

Radboud Universiteit



Bachelorscriptie

Een studie naar de relatie tussen de kennisdeling binnen VCoP's, de ervaren verbondenheid met collega's en de identificatie van de medewerker met de organisatie

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

Frida Jonker

4246578

Nijmegen, 04-01-2016

Begeleider: Dr. Anika Batenburg

Communicatie- en Informatiewetenschappen

Radboud Universiteit Nijmegen

Samenvatting

Kennis is steeds belangrijker binnen organisaties, waardoor Virtual Communities of Practice (VCoP) opkomen. Een VCoP is een online kennisplatform waar medewerkers hun kennis kunnen uitwisselen. In het huidige onderzoeksveld ontbreekt er nog onderzoek naar de relatie tussen kennisdelen en factoren die van belang zijn voor de organisatie en haar medewerkers. Dit onderzoek focust specifiek op de relatie tussen kennisdelen binnen een VCoP, ervaren verbondenheid en identificatie met de organisatie. Hieruit is de onderzoeksvraag gevolgd: in hoeverre hangt de mate van kennisdelen binnen een VCoP samen met de ervaren verbondenheid met collega's en identificatie van de medewerker met de organisatie?

Een online survey is uitgezet bij de VCoP Yammer binnen de Rabobank, waar 78 respondenten uit Amsterdam en regio Nijmegen op reageerden. Om de samenhang te toetsen tussen de variabelen is correlatieanalyse gebruikt. Er was een positieve, significante samenhang tussen de ervaren verbondenheid en de identificatie met de organisatie. Hoe hoger de ervaren verbondenheid, hoe hoger de identificatie met de organisatie. Er bleek geen relatie te zijn tussen de mate van kennisdelen binnen een VCoP en de ervaren verbondenheid of de identificatie met de organisatie. De gemiddelde kennisdeling was niet erg hoog. Door het weinig kennisdelen hebben medewerkers minder interactie met collega's en voelen ze zich wellicht minder verbonden met elkaar. Daarnaast was identificatie met de organisatie gemiddeld erg hoog. Voor deze organisatie zou het kunnen zijn dat het gebruik van de VCoP wellicht niet bijdraagt aan de identificatie met de organisatie.

Voor vervolgonderzoek wordt longitudinaal onderzoek aangeraden, waarbij resultaten op lange termijn kunnen worden vergeleken en causale verbanden worden gelegd. Daarnaast zorgt een grotere steekproef voor betrouwbaardere resultaten. Tot slot is het voor organisaties van belang dat de VCoP voldoende wordt gebruikt om voordelen te ervaren, zoals een goede concurrentiepositie, groepscohesie tussen medewerkers en hun loyaliteit naar de organisatie toe.

Theoretisch kader

Introductie

‘Kennis is macht’. Deze eeuwenoude uitspraak van Francis Bacon (1597/1823, p. 191) blijkt nog altijd relevant te zijn. Organisaties hebben baat bij het verwerven van nieuwe kennis: het is de sleutel tot concurrentievoordelen (Du, Ai & Ren, 2007). Daarnaast is het ontwikkelen van nieuwe kennis een voorwaarde voor de continuïteit van de organisatie (Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2000). Kennis in organisaties kan onder andere gebruikt worden voor het verbeteren van prestaties, voor innovaties of voor het ontwikkelen van nieuwe strategieën (Wenger, 2006; Wenger & Snyder, 2000). Door de druk van de kenniseconomie hebben veel organisaties dit belang van kennis erkend en ingezien dat dit de sleutel is tot bijvoorbeeld concurrentievoordelen (Grant, 1996). Sinds enkele jaren zien organisaties de waarde van kennisdelen in en implementeren dit in de vorm van kennismanagement (Wang & Noe, 2010). Een gevolg hiervan is de opkomst van de zogenaamde Communities of Practice (Sharratt & Usoro, 2003). Communities of Practice zijn gemeenschappen die op kennis zijn gebaseerd en die over het algemeen binnen organisaties ontstaan om specifieke problemen op te lossen (Coleman, 1997; Wenger & Snyder, 2000). Naast het ontstaan van de kenniseconomie, vond de afgelopen jaren ook de opkomst van het internet plaats (Nu.nl, 2013). Eén van de grootste voordelen van het internet is de hoeveelheid kennis die het aanbiedt, die wordt gebruikt om bijvoorbeeld problemen op te lossen op het werk of persoonlijk gebied (Yoon & Rolland, 2012). Met de opkomst van het internet en de toegang tot online netwerken, is de uitwisseling van kennis veranderd: Communities of Practice binnen organisaties zijn getransformeerd naar Virtual Communities of Practice (VCoP's; Chiu & Fang, 2010; Chiu, Hsu & Wang, 2006; Teo, Chan, Weib & Zhang, 2003). Een consensus van verschillende definities is de volgende omschrijving:

Een Virtual Community of Practice is virtueel, wordt ondersteund met informatietechnologie en de communicatie en interactie tussen de leden staat centraal. Een VCoP heeft als doel om specifieke kennis te genereren en de leden in staat te stellen om bij te dragen aan de opbouw van die kennis. (Lee, Limayem & Vogel, 2003, p. 51)

Een groeiend aantal mensen neemt deel aan VCoP's (Chiu et al., 2006). Professionele VCoP's die in de organisaties zelf worden geïmplementeerd, komen vaak tegemoet aan de doelen en ambities van de organisatie, zodat de eerder niet beschikbare kennis wordt gedeeld in de organisatie zelf (Chiu & Fang, 2010).

Eerder onderzoek naar VCoP's heeft zich met name gericht op extrinsieke en intrinsieke motivaties om kennis te delen, het verschil tussen posters en lurkers of de invloed van de sociale omgeving bij het kennisdelen (e.g. Hsu, Ju, Yen & Chang, 2007; Hung, Durcikova, Lai & Lin, 2011; Lai & Chen, 2014). Er is echter nog geen onderzoek gedaan naar VCoP's binnen organisaties of de relatie tussen het kennisdelen binnen een VCoP en factoren die van betekenis zijn voor de organisatie en haar medewerkers.

Organisaties zijn gebaat bij onderzoek naar de motivaties van medewerkers om kennis te delen binnen de VCoP's, zodat ze de kennisdeling kunnen stimuleren. Zo kan het kennisdelen zorgen voor een goede concurrentiepositie voor de organisatie en haar winstgevend maken (Du et al., 2007). Daarnaast kan kennisdeling binnen een VCoP zorgen voor groepscohesie, eenheid tussen de medewerkers en ook voor hun loyaliteit naar het bedrijf toe (Organ, 1988). Veel organisaties missen nog kennis en informatie over deze relatie tussen kennisdeling en de factoren die van belang zijn voor de organisatie en haar medewerkers, zoals de houding van de medewerkers ten opzichte van hun organisatie. Medewerkers gebruiken bijvoorbeeld een VCoP behalve om kennis te delen ook om andere mensen te ontmoeten, vriendschappen op te bouwen en zich ergens betrokken bij te voelen (Chiu et al., 2006). Dit valt in dit onderzoek onder 'ervaren verbondenheid met collega's' en wordt later in deze studie toegelicht. De houding van de medewerkers ten opzichte van hun organisatie komt ook tot uiting in identificatie met de organisatie. Identificatie van de medewerker met de organisatie veroorzaakt gedrag van de medewerker dat in lijn is met de identiteit, reputatie en strategie van de organisatie (Ashforth & Mael, 1996), wat van belang is voor organisaties. Ook dit wordt later in dit onderzoek uitgelegd.

In dit onderzoek wordt er specifiek gekeken naar de relatie tussen kennisdelen binnen een VCoP, ervaren verbondenheid met collega's en identificatie van de medewerker met de organisatie. Hieruit voortvloeiend is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

In hoeverre hangt het delen van kennis binnen een VCoP samen met de ervaren verbondenheid tussen de medewerkers en identificatie met de organisatie?

Literatuuroverzicht 'Virtual Communities of Practice'

Een groeiend aantal onderzoeken richten zich op VCoP's, zoals onderzoek naar motivatie om kennis te delen (e.g. Chen & Hung, 2010; Chiu & Fang, 2010; Hung et al., 2011), contextuele factoren die kennisdeling beïnvloeden (e.g. Ardichvili, Page & Wentling, 2003; Hsu et al., 2007) of beschrijvend onderzoek (e.g. Sharratt & Usoro, 2003; Wang & Noe, 2010).

Diverse onderzoeken hebben zich gericht op motivaties van medewerkers om kennis te delen. Zo is er onderzoek gedaan naar intrinsieke motivaties als altruïsme en het vrijwillig en constant bijdragen van kennis van VCoP-leden om anderen te helpen (e.g. Chen & Hung, 2010; Chiu & Fang, 2010; Hung et al., 2011). Yoon en Rolland (2012) hebben onderzoek naar motivatie in het raamwerk van de zelfbeschikkingstheorie onderzocht bij VCoP's, maar dit ging om online communities waar de respondenten uit zichzelf al aan deelnamen. Daarnaast werd hier geen online kennisplatform binnen een organisatie onderzocht. Ander onderzoek richt zich op extrinsieke motivaties, bijvoorbeeld beloningen, promoties of reputatie (e.g. Hung et al., 2011; Kankanhalli, Tan & Wei, 2005; Yu, Lu & Liu, 2010).

Ook is er onderzocht hoe contextuele factoren invloed hebben op kennisdeling binnen VCoP's. Factoren zoals vertrouwen, barrières om deel te nemen aan het online platform, de cultuur van de organisatie of relaties tussen zelf-efficiëntie en uitkomstverwachtingen beïnvloeden de medewerkers om kennis te delen binnen het online platform (e.g. Ardichvili et al., 2003; Bock, Zmud, Kim & Lee, 2005; Hsu et al., 2007; Huysman & Wulf, 2007; Lin, Hung & Chen, 2009; Shen, Yu & Khalifa, 2010; Usoro, Sharratt, Tsui & Shekhar, 2007). Een andere factor is het verschil tussen leden binnen een VCoP. Lai en Chen (2014) beschrijven de vergelijking tussen posters en lurkers, die beiden op een verschillende manier worden beïnvloed door intrinsieke en extrinsieke motivaties.

Naast onderzoeken naar motivaties of contextuele factoren, is er ook beschrijvend onderzoek geweest naar VCoP's (e.g. Ardichvili, 2008; Sharratt & Usoro, 2003; Wang & Noe, 2010). Het beschrijvend onderzoek richt zich op de literatuur in het huidige onderzoeksveld over kwalitatief en kwantitatief onderzoek naar kennisdelen door individuen binnen VCoP's. Zo heeft Ardichvili (2008) factoren als online leren, kennismanagement en de literatuur van online communicatie onderzocht en een raamwerk gevormd met voorwaarden voor succesvolle kennisdeling.

Sharratt en Usoro (2003) hebben bestaande literatuur beschreven en op basis hiervan een theoretisch model ontwikkeld dat verschillende motivaties voor kennisdelen in kaart brengt. Zoals uit het bovenstaand literatuuroverzicht blijkt, is er vooral onderzoek gedaan naar bijvoorbeeld motivaties om kennis te delen (e.g. Chen & Hung, 2010; Kankanhalli et al., 2005) of de rol van de zelfbeschikkingstheorie in het kennisdelen binnen VCoP's (Yoon & Rolland, 2012). Er mist echter nog onderzoek naar het gebruik van VCoP's binnen organisaties. Daarnaast zijn relaties tussen het kennisdelen binnen een VCoP en factoren zoals ervaren verbondenheid met collega's of identificatie met de organisatie ook nog niet eerder onderzocht. Dit onderzoek vormt een eerste opzet tot het aanvullen van het gebrek aan kennis in de huidige literatuur.

Zelfbeschikkingstheorie en consequenties

Dit onderzoek focust op de relatie tussen kennisdelen binnen een VCoP en de houding van de medewerkers ten opzichte van hun organisatie. Die houding wordt in dit onderzoek gerepresenteerd door ervaren verbondenheid met collega's en identificatie van de medewerker met de organisatie.

Om de relatie tussen de online participatie in een VCoP en houding van de medewerkers ten opzichte van hun organisatie te onderzoeken, wordt in deze studie de zelfbeschikkingstheorie gebruikt. De zelfbeschikkingstheorie houdt in dat motivatie van een mens samengaat met de psychologische behoeftes van de mens en de natuurlijke neiging om te groeien. Dit werkt als de voedingsbodem voor zelfmotivering (Deci & Ryan, 1985).

Deze psychologische, universele en aangeboren behoeftes zijn: competitie, autonomie en verbondenheid (Deci & Ryan, 2002). Competentie houdt in dat een individu gelooft dat hij of zij effectief een bepaalde taak of bepaald gedrag kan uitvoeren. Autonomie is de mate van controle die iemand heeft over zijn of haar eigen acties. De factor verbondenheid wordt omschreven als het besef van identificatie of samenhang dat iemand voelt met anderen (Yoon & Rolland, 2012).

Dit onderzoek focust zich op de behoefte van verbondenheid, omdat er wordt verwacht dat autonomie en competentie minder samenhangen met de vorming van identificatie vergeleken met verbondenheid. De reden hiervoor is dat voor de vorming van identificatie met de organisatie er een besef van eensgezindheid of het gevoel van ergens toe behoren nodig is (Ashforth & Mael, 1992).

Wanneer een individu zich als onderdeel van een bepaalde groep beschouwt, treedt die identificatie op (Kleij, Blok, Aarts, Vos & Weyers, 2013). Van de drie behoeftes in het model van de zelfbeschikkingstheorie is verbondenheid de enige determinant die zich richt op de interactie tussen het individu en zijn omgeving. Autonomie en competentie richten zich beiden op eigenschappen van het individu, maar verbondenheid gaat om de relatie van het individu met zijn omgeving: het omvat direct de mate waarin mensen sterke, sociale relaties met een ander individu opbouwen (Deci & Ryan, 2000).

Omdat verbondenheid de voorwaarden voor identificatie met de organisatie deels omvat, wordt verwacht dat vooral verbondenheid zal samenhangen met de identificatie van de medewerker met de organisatie en wordt alleen de determinant verbondenheid onderzocht.

Er is al veel onderzoek gedaan naar de gevolgen die het vervullen van de behoeftes van de zelfbeschikkingstheorie heeft. Zo stellen Deci en Ryan (2000), dat het vervullen van de drie basisbehoeftes autonomie, competentie en verbondenheid, leidt tot psychologische groei, optimale functionering en welzijn. Ook kunnen individuen kwalitatief betere prestaties produceren en volhouden (Roca & Gagné, 2008).

In dit onderzoek wordt de variabele ‘ervaren verbondenheid’ meegenomen en wordt onderzocht wat de relatie is tussen de ervaren verbondenheid met collega’s en de mate van kennisdeling en identificatie met de organisatie. De effecten van de vervulling van de behoefte ‘verbondenheid’, die al in voorgaand onderzoek zijn aangetoond, zijn van belang voor de onderbouwing van de hypothesen binnen dit onderzoek.

Binnen de werkomgeving is al bewezen dat het vervullen van deze behoeftes effect heeft op de medewerkers. De zelfbeschikkingstheorie stelt dat wanneer er door de werkomgeving deze drie behoeftes worden vervuld, werkbetrokkenheid en psychologisch welzijn wordt ondersteund (Deci et al., 2001). Naast deze effecten, zorgt het vervullen ook voor blijvende gedragsveranderingen, effectieve prestaties, werktevredenheid en positieve werk gerelateerde houdingen (Deci & Gagné, 2005).

In het huidige onderzoek wordt verwacht dat deelnemen aan een VCoP positief samenhangt met de ervaren verbondenheid met collega’s op het werk en identificatie van de medewerker met de organisatie.

Wanneer medewerkers zich verbonden voelen met collega's, draagt dat onder andere bij aan hun psychologische welzijn en hun werkbetrokkenheid (e.g. Deci & Ryan, 2000; Deci et al., 2001; Deci & Gagné, 2005; Roca & Gagné, 2008). Die ervaren verbondenheid zou een positieve relatie kunnen hebben met de identificatie met de organisatie.

Allereerst zou het deelnemen aan een VCoP positief kunnen samenhangen met verbondenheid. Bij een VCoP kan elke medewerker deelnemen aan het online platform, waardoor hij kennis kan delen of verkrijgen. Door het gebruik van VCoP's worden verschillende niveaus binnen de organisatie gemengd (Dubé, Bourhis & Jacob, 2006): medewerkers van diverse afdelingen werken samen, net zoals verschillende functies: een manager of een secretaresse kunnen beiden kennisdelen op het online platform. Medewerkers werken door het gebruik van VCoP's vaak over de grenzen van hun eigen werkgroep of hun groep binnen de organisatie (Wenger & Snyder, 2000). Een gevolg hiervan is dat de medewerker beter op de hoogte is van waar zijn collega's – op dezelfde of een andere afdeling – mee bezig zijn, wat de activiteiten van andere afdelingen zijn, kortom: hoe de rest van de organisatie functioneert. Doordat de medewerker ervaart wat er om zich heen in de organisatie gebeurt, zou het kunnen zijn dat hij zich verbonden voelt met andere collega's (e.g. Baumeister & Leary, 1995; Deci & Ryan, 2000; Yoon & Rolland, 2012). Hieruit volgt de volgende hypothese:

H1: Er bestaat een positieve samenhang tussen kennisdelen binnen een VCoP en de ervaren verbondenheid met collega's.

Vervolgens zou er ook een positieve relatie kunnen bestaan tussen de ervaren verbondenheid met collega's en de identificatie van de medewerker met de organisatie. Identificatie met de organisatie veronderstelt het gemeenschappelijk bezit: het is het gedeelde en gezamenlijke besef van de medewerker "wie we als organisatie zijn" (Puusa & Tolvanen, 2006). Volgens Kleij et al. (2013) vindt identificatie van de medewerker plaats wanneer hij zich onderdeel van een bepaalde groep beschouwt. Als een medewerker zich verbonden voelt met zijn collega's, de VCoP of de organisatie, dan maakt hij dus deel uit van een grotere groep en vindt identificatie plaats.

Voorgaand onderzoek heeft laten zien dat het vervullen van de behoeftes, waaronder verbondenheid, verschillende effecten heeft: betrokkenheid bij het werk of prestatie-evaluaties van medewerkers (Baard, Deci & Ryan, 2004; Deci et al., 2001). De zelfbeschikkingstheorie heeft positieve effecten op het werk (e.g. Baard et al., 2004; Deci & Gagné, 2005; Deci et al., 2001), waardoor het zou kunnen dat de vervulling van de behoefte van verbondenheid door het gebruik van een VCoP binnen een organisatie, positief relateert met de identificatie van de medewerker met de organisatie. Hieruit volgt de tweede hypothese:

H2: Er bestaat een positieve samenhang tussen de ervaren verbondenheid met collega's en de identificatie van de medewerker met de organisatie.

In dit onderzoek wordt er verwacht dat er een relatie is tussen het gebruik van VCoP's en de ervaren verbondenheid met collega's. Daarnaast is in vorig onderzoek al aangetoond dat wanneer een medewerker zich verbonden voelt met zijn collega's, dat positieve effecten heeft op het werk (e.g. Baard et al., 2004, Deci & Gagné, 2005; Deci et al., 2001). Daarom wordt er ook verwacht dat er een positieve samenhang bestaat tussen het kennisdelen binnen een VCoP en de identificatie van de medewerker met de organisatie. Hieruit volgt de derde hypothese:

H3: Er bestaat een positieve samenhang tussen het kennisdelen binnen de VCoP en de identificatie van de medewerker met de organisatie.

Methode

Instrumentatie

Deze hypothesen werden getest met data afkomstig uit een survey die werd afgenomen binnen het online kennisplatform Yammer, bij verschillende filialen van de Rabobank in de regio Nijmegen.

Om de mate van kennisdeling binnen de VCoP te meten, werd gebruik gemaakt van de schaal van Lin et al. (2009). De betrouwbaarheid van de schaal was goed: $\alpha = .89$. Mate van kennisdeling binnen een VCoP werd gemeten door middel van vier items op een zevenpunts Likert-schaal ('helemaal niet van toepassing' – 'helemaal van toepassing'). Een voorbeeld van een item was: 'ik doe regelmatig mee aan de kennisdelingsactiviteiten binnen Yammer' (Lin et al., 2009).

Ervaren verbondenheid binnen VCoP's werd gemeten aan de hand van de schaal 'Basic Psychological Needs Scale' van Deci en Ryan (2001). De betrouwbaarheid van de schaal was redelijk: $\alpha = .63$. Het item 'Ik ben erg op mezelf als ik aan het werk ben' is verwijderd om de betrouwbaarheid te verhogen: $\alpha = .66$. Ervaren verbondenheid werd gemeten door middel van acht items op een zevenpunts Likert-schaal ('helemaal mee oneens' – 'helemaal mee eens'). Een voorbeeld van een item was: 'Ik vind de mensen met wie ik werk erg leuk'.

Identificatie met de organisatie werd gemeten aan de hand van de schaal 'Organisatie identificatie' van Leach et al. (2008). De betrouwbaarheid van de schaal was goed: $\alpha = .88$. Er werden in totaal tien items gemeten op een zevenpunts Likert-schaal ('helemaal mee oneens' – 'helemaal mee eens'). Een voorbeeld van een item was: 'Ik voel mij verbonden met deze organisatie'.

Daarnaast werd een tweede schaal gebruikt om identificatie met de organisatie te meten. Aan de hand drie items van dezelfde schaal 'Organisatie identificatie' van Leach et al. (2008) werd identificatie met de afdeling gemeten. Het woord 'organisatie' is in deze items vervangen door 'afdeling'. De betrouwbaarheid van deze schaal was goed: $\alpha = .94$. Er werden in totaal drie items gemeten op een zevenpunts Likert-schaal ('helemaal mee oneens' – 'helemaal mee eens'). De drie items luiden als volgt: 'Ik voel mij verbonden met deze afdeling', 'Ik voel mij solidair met deze afdeling', en 'Ik voel mij betrokken bij deze afdeling'.

Tot slot werden er naast deze items ook nog demografische gegevens zoals leeftijd, geslacht en opleidingsniveau gevraagd in de vragenlijst.

Procedure en respondenten

Voor dit onderzoek is het filiaal van de Rabobank in Nijmegen benaderd. Deze organisatie bevindt zich in de financiële sector en heeft ongeveer 270 medewerkers in dienst. Medewerkers bij de Rabobank kunnen deelnemen aan het online platform Yammer.

De survey werd uitgevoerd in de vorm van een elektronische vragenlijst met behulp van Qualtrics. Door middel van een link kregen de respondenten toegang tot de survey, die voor twaalf dagen toegankelijk was.

In totaal waren er 102 respondenten, waarvan 78 de vragenlijst volledig hadden ingevuld. Van de 78 respondenten, waren drie werkzaam bij het filiaal van de Rabobank in Amsterdam en een bij het filiaal van de Rabobank in Arnhem. De sample bestond uit 35 mannen en 41 vrouwen. Twee respondenten hebben hun geslacht niet ingevuld. De verdeling was als volgt: 44,9% was man, 52,6% was vrouw en 2,6% bestond uit de missende resultaten. De leeftijdsrange was 21 tot 65 jaar met een gemiddelde leeftijd van 41,9 jaar ($M = 41.86$, $SD = 9.98$). Het meest frequente opleidingsniveau was HBO en varieerde van HAVO tot universitair geschoold.

Statistische toetsing

Om antwoord te geven op de onderzoeksvraag werd correlatieanalyse gebruikt, deze is tweezijdig getoetst. Aan de hand van correlaties werd de samenhang tussen de variabelen getest. Daarnaast is beschrijvende statistiek gebruikt om het gebruik van de verschillende functies van Yammer te analyseren.

Resultaten

De gemiddelden en standaarddeviaties van de variabelen (mate van kennisdeling binnen de VCoP, ervaren verbondenheid met collega's en identificatie van de medewerker met de organisatie en afdeling) zijn af te lezen in tabel 1.

Tabel 1. Beschrijvende statistiek van de variabelen: mate van kennisdeling binnen de VCoP, ervaren verbondenheid met collega's, identificatie met de organisatie en identificatie met de afdeling ($N = 78$) (1 = erg laag, 7 = erg hoog)

	<i>M</i>	<i>SD</i>
Mate van kennisdeling binnen de VCoP	3.32	1.60
Ervaren verbondenheid met collega's	5.65	.63
Identificatie van de medewerker met de organisatie	5.88	.70
Identificatie van de medewerker met de afdeling	6.57	.61

Tabel 2. Beschrijvende statistiek van het gemiddelde gebruik van de functies van Yammer ($N = 78$) (1 = nooit, 9 = vaak op een dag)

	<i>M</i>	<i>SD</i>
Yammer chat	1.92	1.61
Newsfeed raadplegen	4.22	2.42
Kennisdelen binnen een of meerdere groepen	3.26	1.83
Kennis vergaren binnen een of meerdere groepen	4.62	1.95
Groepen aanmaken	1.54	0.86
Collega's uitnodigen voor groepen	1.53	0.85
Uitnodigingen voor groepen accepteren	2.54	1.26

Enkele opvallende resultaten zijn hierboven in tabel 1 en 2 af te lezen. In tabel 2 is af te lezen wat de gemiddelden en standaarddeviaties zijn van de zeven functies van Yammer. Vier resultaten wijken af door hun lage gemiddelden: het gebruik van de Yammer chat, het aanmaken van groepen, het uitnodigen van collega's voor groepen en de uitnodigingen voor groepen accepteren.

Opvallend is dat de identificatie met de afdeling ($M = 6.57$, $SD = .61$) hoger was dan de identificatie met de organisatie ($M = 5.88$, $SD = .70$). In de discussie wordt hier verder op ingegaan.

Om de samenhang te meten tussen de mate van kennisdeling binnen de VCoP, de ervaren verbondenheid met collega's en identificatie van de medewerker met de organisatie werd correlatieanalyse gebruikt. In tabel 3 is de correlatie tussen de variabelen af te lezen.

Uit een correlatie voor de Mate van kennisdeling binnen de VCoP en de Ervaren verbondenheid met collega's bleek er geen significant, positief verband te bestaan ($p > .05$). Er bleek geen samenhang te bestaan tussen de mate van kennisdeling binnen de VCoP en de ervaren verbondenheid met collega's, daarom is hypothese 1 verworpen.

Omdat identificatie van de medewerker met de organisatie uit twee verschillende schalen bestond, worden twee relaties gerapporteerd. Uit een correlatie voor de Ervaren verbondenheid met collega's en Identificatie van de medewerker met de organisatie bleek er een significant, positief verband te bestaan ($r(78) = .40, p < .001$).

Uit een correlatie voor de Ervaren verbondenheid met collega's en Identificatie van de medewerker met de afdeling bleek ook een significant, positief verband te bestaan ($r(78) = .33, p = .003$). Er bleek een redelijk sterke, positieve samenhang te bestaan tussen de ervaren verbondenheid met collega's en de identificatie van de medewerker met de organisatie, daarom is hypothese 2 aangenomen.

Uit een correlatie voor de Mate van kennisdeling binnen de VCoP en de Identificatie van de medewerker met de organisatie bleek er geen significant, positief verband te bestaan ($p > .05$). Er bleek geen samenhang te bestaan tussen de mate van kennisdeling binnen de VCoP en de identificatie van de medewerker met de organisatie, daarom is hypothese 3 verworpen.

Tabel 3. Correlaties (r) tussen de mate van kennisdeling, de ervaren verbondenheid met collega's en identificatie met de organisatie en afdeling

Variabele	1	2	3	4
1.Mate van kennisdeling binnen de VCoP				
2.Ervaren verbondenheid met collega's	.05			
3.Identificatie van de medewerker met de organisatie	.10	.40**		
4.Identificatie van de medewerker met de afdeling	.12	.33*	.40**	

* $p < .010$, ** $p < .001$ (tweezijdig getoetst)

Conclusie en discussie

Conclusie

Hoewel er werd verwacht dat er een relatie zou zijn tussen de mate van kennisdeling binnen een VCoP en de ervaren verbondenheid met collega's (hypothese 1), bleek die er niet te zijn. Daarnaast werd er verwacht dat er een positieve samenhang bestond tussen de ervaren verbondenheid met collega's en de identificatie van de medewerker met de organisatie (hypothese 2): deze verwachting bleek wel uit te komen. Er bestond voor de beide schalen voor identificatie met de organisatie een positieve, significante relatie, zowel voor identificatie met de afdeling als voor de organisatie in zijn geheel. Tot slot was de verwachting dat de mate van kennisdeling binnen een VCoP en de identificatie van de medewerker met de organisatie positief zouden samenhangen (hypothese 3). De mate van kennisdeling bleek niet samen te hangen met de identificatie met de organisatie. In tegenstelling tot de verwachting in de onderzoeksvraag, hing het delen van kennis binnen een VCoP niet samen met zowel de ervaren verbondenheid met collega's als de identificatie van de medewerker met de organisatie. De enige relatie die gevonden is in dit onderzoek, is die tussen de ervaren verbondenheid met collega's en de identificatie van de medewerker met de organisatie.

Discussie

In de eerste plaats worden per hypothese de resultaten besproken, geïnterpreteerd en in het theoretisch kader geplaatst. Daarnaast wordt bij het gedeelte ‘beperkingen en vervolgonderzoek’ ingegaan op de verwachte samenhang en relaties tussen de variabelen die niet uitkwamen en worden er aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan. Tot slot wordt er onder het kopje ‘praktische implicaties’ advies gegeven en de relevantie voor organisaties uitgelegd.

In tegenstelling tot de verwachting, is in dit onderzoek geen samenhang gevonden tussen de mate van kennisdeling binnen een VCoP en de ervaren verbondenheid met collega's. De redenering was dat doordat medewerkers toegang hadden tot een VCoP, ze een beter beeld kregen van hun collega's en hun bezigheden bij andere afdelingen. Door het gebruik van een VCoP kunnen medewerkers uit hun comfort zone stappen, breder dan hun eigen team of afdeling kijken en op deze manier de rest van de organisatie ervaren, zoals ook werd benoemd door Wenger en Snyder (2000). Er werd verwacht dat dit positief zou samenhangen met de ervaren verbondenheid met collega's. Er kunnen verschillende verklaringen zijn waarom deze hypothese niet is uitgekomen.

Om verbondenheid te krijgen, is er allereerst interactie met de ander nodig. Om je verbonden te voelen of deel te zijn van een groep, is er in ieder geval een andere persoon nodig is die je geliefd doet voelen (Baumeister & Leary, 1995). Die interactie kan face to face zijn, maar ook virtueel, door bijvoorbeeld de Yammer chat. Uit tabel 2 blijkt echter dat in dit onderzoek de respondenten weinig gebruik maken van de Yammer chat. Daarnaast worden de andere functies van Yammer ook weinig tot gemiddeld gebruikt. Zo worden de functies die te maken hebben met groepen, zoals ‘groepen aanmaken’ of ‘anderen uitnodigen voor groepen’, vrij weinig gebruikt, terwijl deze functies van ‘groepen’ juist kunnen bijdragen aan de ervaren verbondenheid met collega's. Dit kan er op duiden dat de medewerkers weinig interactie ervaren via de verschillende functies van Yammer.

Daarnaast is Yammer bij dit filiaal van de Rabobank kortgeleden geïmplementeerd, waardoor de medewerkers het misschien nog niet actief gebruiken. Hierdoor wordt de ervaren verbondenheid met collega's niet vergroot door de geïmplementeerde VCoP.

Bovendien stelt Nielsen (2006), dat er een '90-9-1 regel is', wat inhoudt dat er een verdeling is in de gebruikers van een VCoP: 90% van de gebruikers zijn lurkers die nooit iets posten, 9% van de gebruikers posten af en toe wat en slechts 1% van de gebruikers is verantwoordelijk voor alle nieuwe posts op het online platform. Dit zou betekenen dat een groot deel van de medewerkers binnen de organisatie vrijwel nooit kennis deelt op het online platform. Gezien het feit dat de gemiddelde kennisdeling bij Rabobank niet erg hoog is ($M = 3.32$, $SD = 1.60$), komt de 90-9-1 regel niet volledig overeen met de situatie bij Rabobank. Het geeft echter wel aan dat de verhouding tussen posters en lurkers vrijwel altijd onevenredig is en dit zou zeker een verklaring kunnen zijn voor de missende relatie tussen de mate van kennisdelen en de ervaren verbondenheid met collega's.

De gemiddelde kennisdeling bij Rabobank is niet erg hoog ($M = 3.32$, $SD = 1.60$). Voor een variabele die essentieel is voor dit onderzoek en waar al veel positieve effecten over zijn gevonden (e.g. Deci & Gagné, 2005; Deci et al., 2001; Roca & Gagné, 2008), is een gemiddelde kennisdeling van 3.32 op een schaal van 1 tot 7 wellicht lager dan verwacht. Wanneer medewerkers niets delen op de VCoP, missen ze de kansen die een VCoP biedt om interactie met collega's te hebben, wat juist kan bijdragen aan de ervaren verbondenheid met collega's.

Zoals verwacht is er een positieve relatie gevonden tussen de ervaren verbondenheid met collega's en de identificatie van de medewerker met de organisatie (hypothese 2), dit is in overeenkomst met de theorie van Kleij et al. (2013) waarbij gesuggereerd wordt dat identificatie van de medewerker plaatsvindt wanneer hij zich onderdeel van een bepaalde groep beschouwt, wat gebeurt als een medewerker zich verbonden voelt met zijn collega's.

Deze positieve correlatie betekent dat als de ervaren verbondenheid met collega's hoog is, de identificatie van de medewerker met de organisatie ook hoog is. Beide concepten zijn nauw met elkaar verweven. Volgens Edwards (2009) betekent de identificatie met de organisatie dat een medewerker zelf een psychologische connectie legt met de organisatie waar hij of zij werkt. Het gevoel van lidmaatschap en ergens thuis horen neemt toe als de organisatie aandacht schenkt aan identificatie.

Zo hangt ervaren verbondenheid samen met de identificatie van de medewerker met de organisatie: hoe meer medewerkers zich verbonden voelen met collega's, hoe meer ze zich identificeren met de organisatie. Het zou echter ook zo kunnen zijn dat hoe meer medewerkers zich identificeren met de organisatie, hoe meer ervaren verbondenheid met collega's er is. Deze relatie zal bij het gedeelte 'beperkingen en vervolgonderzoek' verder worden toegelicht.

Voor de relatie tussen de ervaren verbondenheid met collega's en de identificatie van de medewerker met de organisatie valt nog een aanvullende verklaring te geven.

Identificatie met de organisatie is gemeten aan de hand van twee verschillende schalen. Uit de resultaten blijkt dat er een onderscheid is tussen identificatie met de organisatie en identificatie met de afdeling. Uit tabel 3 bleek dat de relatie tussen de ervaren verbondenheid met collega's en de identificatie met de organisatie ($r(78) = .40, p < .01$) iets sterker was dan de relatie tussen de ervaren verbondenheid met collega's en de identificatie met de afdeling ($r(78) = .33, p < .01$). Hoewel de relatie tussen ervaren verbondenheid met collega's en de identificatie met de organisatie sterker was, bleek de gemiddelde identificatie met de afdeling ($M = 6.57, SD = .61$) hoger te zijn dan de identificatie met de organisatie ($M = 5.88, SD = .70$).

Deze resultaten zijn in lijn met de theorieën van Ashforth, Harrison en Corley (2008) en Ashforth en Johnson (2001). Hierin wordt gesteld dat medewerkers in staat zijn om zich te identificeren met verschillende groepen binnen een organisatie. Er zijn verschillende levels waar identificatie kan optreden, zoals het team, de afdeling maar ook de gehele organisatie.

De verwachting was dat er een positieve samenhang zou zijn tussen de mate van kennisdeling binnen een VCoP en de identificatie van de medewerker met de organisatie, deze bleek er echter niet te zijn. Er werd verondersteld dat de relatie tussen de mate van kennisdeling en de ervaren verbondenheid positief zou zijn. Als de medewerker zich verbonden voelt met zijn collega's, heeft dat positieve effecten op het werk (e.g. Baard et al., 2004; Deci & Gagné, 2005; Deci et al., 2001), waardoor er werd verwacht dat er ook een positieve samenhang bestond tussen het kennisdelen binnen een VCoP en de identificatie van de medewerker met de organisatie. Echter, er bestaat geen relatie tussen kennisdelen en de ervaren verbondenheid met collega's, waardoor de redenering die hierop is voortgebouwd niet geheel meer klopt.

Een verklaring voor deze missende relatie zou kunnen liggen dat de medewerkers weinig kennisdelen binnen de VCoP ($M = 3.32$, $SD = 1.60$), zoals ook al bij hypothese 1 is gesteld. De identificatie van de medewerker met de organisatie is gemiddeld al erg hoog ($M = 6.04$, $SD = .61$) en de mate van kennisdeling is niet erg hoog. Bij deze organisatie zou het dus zo kunnen zijn dat het gebruik van de VCoP wellicht niet bijdraagt aan de identificatie van de medewerker met de organisatie. Bij elke organisatie zou het aandeel van het gebruik van een VCoP bij identificatie van de medewerker met de organisatie verschillend kunnen zijn. Dat zou eventueel kunnen samenhangen met hoe lang de VCoP is geïmplementeerd in de organisatie. De mate van activiteit op het platform kan afhangen van hoe lang medewerkers er al mee werken. Dit is echter al uitgelegd bij de eerste hypothese, en zal hier verder niet worden toegelicht.

Beperkingen en vervolgonderzoek

De beperkingen in het huidige onderzoek kunnen met vervolgonderzoek vermeden worden, enkele daarvan worden hieronder toegelicht.

Allereerst kan er in vervolgonderzoek gekeken worden naar een aanpassing in de methode. In het huidige, cross-sectionele onderzoek kunnen geen causale verbanden worden gelegd. Een voorbeeld hiervan is de relatie tussen de ervaren verbondenheid met collega's en de identificatie met de organisatie. Hoewel er wel een significante relatie bestaat, is niet te stellen welke variabele tot welke variabele leidt. Voor organisaties zou dit nuttig kunnen zijn, zodat zij weten waar ze zich op moeten focussen tijdens de implementatie van de VCoP. Om meer inzicht te krijgen in de causale verbanden tussen de kennisdeling binnen VCoP's, de ervaren verbondenheid met collega's en de identificatie met de organisatie, kan er ook longitudinaal onderzoek gedaan worden. Dit houdt in dat de survey meerdere keren wordt afgenomen bij dezelfde groep, met een dezelfde termijn ertussen. Zo kunnen de verschillende resultaten op langere termijn vergeleken worden. Op deze manier kan er bevestigd worden of het delen van kennis daadwerkelijk tot meer verbondenheid met collega's of identificatie met de organisatie leidt.

Vervolgens bevindt zich ook een beperking in de steekproef van dit onderzoek. Hoewel het aantal respons redelijk is, blijft de steekproef aan de kleine kant, waardoor de gevonden resultaten minder betrouwbaar zijn.

Daarnaast heeft het bericht dat de Rabobank ging reorganiseren en 9000 banen zou schrappen (Elsevier, 2015), mogelijk ook invloed gehad op de motivatie van de medewerkers om de survey in te vullen en op de resultaten. Dit bericht werd bekendgemaakt nadat de survey een dag openstond. Ook is de survey wegens tijdsdruk niet lang toegankelijk geweest, wat het aantal respondenten wellicht heeft beperkt.

Om meer inzicht te krijgen in significante relaties, kan er in vervolgonderzoek gekeken worden naar grotere steekproeven door de survey langer uit te zetten. Bovendien is Yammer als kennisplatform nog niet lang bij dit filiaal van de Rabobank geïmplementeerd. Uit de resultaten blijkt dat kennisdelen geen relatie heeft met de ervaren verbondenheid met collega's of de identificatie met de organisatie en over het algemeen relatief laag scoort ($M = 3.32$, $SD = 1.60$) vergeleken met de andere variabelen. Een verklaring hiervoor is dat de medewerkers nog niet gewend zijn aan het platform, wat de resultaten beïnvloedt. Zoals uit de resultaten blijkt, worden verschillende functies van Yammer nog niet gebruikt, die wellicht invloed hebben op de verschillende relaties tussen de variabelen. Om deze beperking te vermijden, biedt ook hier longitudinaal onderzoek een oplossing. De resultaten na verschillende termijnen kunnen worden vergeleken. Als er bijvoorbeeld een nieuwe, interne campagne of cursus is gestart om Yammer meer te integreren in de Rabobank, kan het zijn dat het kennisdelen via Yammer verbetert, dit is dan te analyseren met de verschillende resultaten van het longitudinaal onderzoek.

Het is ook interessant om verschillende, nieuwe factoren in vervolgonderzoek mee te nemen. Zoals eerder genoemd in de discussie bij hypothese 1, zou de mate van deelname aan de VCoP invloed kunnen hebben op de relatie tussen het kennisdelen en de ervaren verbondenheid met collega's. Als een medewerker namelijk weinig kennis deelt binnen de VCoP, dan kan het zijn dat hij zich minder deel voelt van de grotere groep, wat de verbondenheid met collega's kan beïnvloeden. Wanneer een medewerker dus weinig kennis deelt valt hij in de categorie 'lurker' volgens Nielsen (2006) en wanneer hij veel kennis deelt is hij een 'poster'. Deze verdeling tussen medewerkers in posters en lurkers in relatie tot de ervaren verbondenheid met collega's is interessant om in vervolgonderzoek mee te nemen.

In vervolgonderzoek kan er ook gefocust worden op het gevonden verschil in de identificatie met de organisatie en met de afdeling.

Hierdoor wordt niet alleen voortgebouwd op de theorie van Ashforth et al. (2008) en Ashforth en Johnson (2001), maar wordt ook dit onderzoek uitgebreid. Als er verschil is in identificatie met de afdeling of organisatie, hangt dit wellicht ook samen met de ervaren verbondenheid met collega's en de mate van kennisdelen binnen de VCoP.

Praktische implicaties

Dit onderzoek biedt nieuwe inzichten en daardoor belangrijke factoren om mee rekening te houden wanneer organisaties VCoP's implementeren.

Hoewel er geen relatie is gevonden tussen kennisdelen en verbondenheid met collega's of identificatie met de organisatie, is het wel van belang dat de VCoP voldoende wordt gebruikt om de voordelen van een VCoP te ervaren. Wanneer een organisatie een VCoP implementeert is het belangrijk dat de focus in eerste instantie ligt op het gebruik van de VCoP door de medewerkers. Als er namelijk genoeg kennisdeling binnen de VCoP plaatsvindt, levert dat ook de gewenste voordelen als een goede concurrentiepositie en winstgevendheid op (Du et al., 2007).

Als een organisatie een VCoP implementeert, kan het lonend zijn om te focussen op de relatie tussen de ervaren verbondenheid met collega's en de identificatie met de organisatie. Als deze relatie namelijk aanwezig is, dan handelen de medewerkers vanuit het perspectief van de organisatie en doen ze meer moeite voor de organisatie (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994). Tijdens de implementatie van de VCoP binnen de organisatie, kan er nadruk worden gelegd op transparantie binnen de organisatie. Hierdoor wordt verbondenheid met collega's bereikt en helpt het de medewerker om zich deel van de groep te voelen en zo relaties met anderen aan te gaan (Deci & Ryan, 2000).

Met het oprichten van een VCoP kan een organisatie rekening houden met het verschil tussen identificatie met de organisatie en met de afdeling door bijvoorbeeld eerst het gebruik van de VCoP stimuleren in kleinere groepen, alvorens het in de gehele organisatie te gebruiken.

Voor zover de auteur bekend, is er nog nooit eerder onderzoek gedaan naar de relaties tussen VCoP's, de identificatie van de medewerker met de organisatie en de ervaren verbondenheid met collega's. Dankzij deze studie is de eerste aanzet hiervoor gedaan en kan toekomstig onderzoek op deze vindingen worden voortgebouwd.

Literatuurlijst

- Ardichvili, A. (2008). Learning and knowledge sharing in Virtual Communities of Practice: Motivators, barriers and enablers. *Advances in Developing Human Resources*, 10 (4), 541-554.
- Ardichvili, A., Page, V., & Wentling, T. (2003). Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 7 (1), 64-77.
- Ashforth, B. E., & Johnson, S. A. (2001). Which hat to wear? The relative salience of multiple identities in organizational contexts. In M. A. Hogg, & D. J. Terry, *Social Identity Processes in Organizational Contexts* (pp. 31-48). Philadelphia: Psychology Press.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1996). Organizational identity and strategy as context for the individual. In J. Baum, & J. Dutton, *Advances in strategic management* (Vol. 13, pp. 19-64). Londen: JAI Press.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1992). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 3 (3), 325-74.
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). The relation of intrinsic need satisfaction to performance and wellbeing in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 2045-2068.
- Bacon, F. (1823). Sacred Meditations. (J. Glassford, Vert.) Edinburgh: Waugh and Innis. (Oorspronkelijk werk gepubliceerd in 1597).
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117 (3), 497-529.
- 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. *Information Technologies and Knowledge Management*, 29 (1), 87-111.

- Chen, C. J., & Hung, S. W. (2010). To give or to receive? Factors influencing members' knowledge sharing and community promotion in professional virtual communities. *Information & Management*, 47, 226-236.
- Chiu, C. M., & Fang, Y. H. (2010). In justice we trust: Exploring knowledge-sharing continuance intentions in virtual communities of practice. *Computer in Human Behavior*, 26, 235-246.
- Chiu, C. M., Hsu, M. H., & Wang, T. G. (2006). Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. *Decision Support Systems*, 42, 1872-1888.
- Coleman, D. (1997, oktober). *The Evolution of Sustainable Value-Added Communities*. Geraadpleegd op 28 september, 2015, van Cisco: http://www.collaborate.com/hot_tip/tip1097.html
- Deci, E. L., & Gagné, M. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and the "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11 (4), 227-268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (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/>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of self-determination research*. Rochester, New York: University of Rochester Press.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27 (8), 930-942.
- Du, R., Ai, S., & Ren, Y. (2007). Relationship between knowledge-sharing and performance: Survey in Xi'an, China. *Expert Systems with Applications*, 32 (1), 38-46.

- Dubé, L., Bourhis, A., & Jacob, R. (2006). Towards a typology of Virtual Communities of Practice. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management*, 1.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-63.
- Edwards, M. R. (2009). HR, perceived organisational support and organisational identification: An analysis after organisational formation. *Human Resource Management Journal*, 19 (1), 91-115.
- Elsevier. (2015, 9 december). *Reorganisatie bij Rabobank: 9.000 voltijdbanen geschrapt*. Geraadpleegd op 24 december, 2015, van Elsevier: <http://www.elsevier.nl/Economie/achtergrond/2015/12/Reorganisatie-bij-Rabobank-9000-voltijdbanen-geschrapt-2731373W/>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (10), 109-122.
- Hsu, M., Ju, T., Yen, C., & Chang, C. (2007). Knowledge sharing behavior in virtual communities: The relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectations. *International Journal of Human-Computer Studies*, 65, 153-169.
- 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.
- Huysman, M., & Wulf, V. (2007). IT to support knowledge sharing in communities, towards a social capital analysis. *Journal of Information Technology*, 21, 40-51.
- Kankanhalli, A., Tan, B. C., & Wei, K. K. (2005). Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation. *Information Technologies and Knowledge Management*, 29 (1).
- Kleij, R. v., Blok, M., Aarts, O., Vos, P., & Weyers, L. (2013). Het nieuwe werken en kennisdelen: De rol van organisatie-identificatie en autonomie. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 29 (1).
- Krogh, G. V., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Enabling Knowledge Creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. Oxford: Oxford University Press.

- Lai, H., & Chen, T. (2014). Knowledge sharing in interest online communities: A comparison of posters and lurkers. *Computers in Human Behaviour*, 35, 295-306.
- Leach, C. W., Zebel, S., Vliek, M. L., Pennekamp, S. F., Doosje, B., Zomer, M. v., et al. (2008). Group-level self-definition and self-investment: A hierarchical (multicomponent) model of in-group identification. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95 (1), 144-165.
- Lee, F. S., Vogel, D., & Limayem, M. (2003). Virtual community informatics: A review and research agenda. *Journal of Information Technology*, 5 (1), 47-61.
- Lin, M., Hung, S. W., & Chen, C. J. (2009). Fostering the determinants of knowledge sharing in professional virtual communities. *Computers in Human Behavior*, 25 (4), 929-939.
- Nielsen, J. (2006, 9 oktober). *The 90-9-1 rule for participation inequality in social media and online communities*. Geraadpleegd op 23 december, 2015, van Nielsen Norman Group: <https://www.nngroup.com/articles/participation-inequality/>
- Nu.nl. (2013, 17 november). *Nederland internetland: 25 jaar online*. Geraadpleegd op 8 oktober, 2015, van nu.nl: <http://www.nu.nl/internet/3629554/nederland-internetland-25-jaar-online.html>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- Puusa, A., & Tolvanen, U. (2006). Organizational identity and trust. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11 (2), 29-33.
- Roca, J. C., & Gagné, M. (2008). Understanding e-learning continuance intention in the workplace: A self-determination theory perspective. *Computers in Human Behavior*, 24 (4), 1585-1604.
- Sharratt, M., & Usoro, A. (2003). Understanding knowledge-sharing in online communities of practice. *Electronic Journal on Knowledge Management*, 1 (2), 187-196.
- Shen, K. N., Yu, A. Y., & Khalifa, M. (2010). Knowledge contribution in virtual communities: Accounting for multiple dimensions of social presence through social identity. *Behaviour & Information Technology*, 29 (4), 337-348.

- Teo, H. H., Chan, H. C., Weib, K. K., & Zhang, Z. (2003). Evaluating information accessibility and community adaptivity features for sustaining virtual learning communities. *International Journal of Human Computer Studies*, 59 (5), 671-697.
- Usono, A., Sharratt, M. W., Tsui, E., & Shekhar, S. (2007). Trust as an antecedent to knowledge sharing in virtual communities of practice. *Knowledge Management Research & Practice*, 5, 199-212.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20 (2), 115-131.
- Wenger, E. (2006). *Introduction to communities of practice*. Geraadpleegd op 28 september, 2015, van Wenger-Trayner: <http://wengertrayner.com/introduction-to-communities-of-practice/>
- Wenger, E., & Snyder, W. (2000). Communities of Practice: The organizational frontier. *Harvard Business Review*, januari-februari, 139-145.
- Yoon, C., & Rolland, E. (2012). Knowledge-sharing in virtual communities: Familiarity, anonymity and self-determination theory. *Behaviour & Information Technology*, 31 (11), 1133-1143.
- Yu, T. K., Lu, L. C., & Liu, T. F. (2010). Exploring factors that influence knowledge sharing behavior via weblogs. *Computer in Human Behavior*, 26, 32-41.

Bijlage 1: survey

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

----- pagina-einde -----

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

----- pagina-einde -----

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	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Newsfeed raadplegen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kennis delen binnen een of meerdere groepen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kennis vergaren binnen een of meerdere groepen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Groepen aanmaken	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Collega's uitnodigen voor groepen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Uitnodigingen voor groepen accepteren	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

----- pagina-einde -----

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.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik kan goed overweg met de mensen op het werk	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Ik ben erg op mezelf als ik aan het werk ben	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik beschouw de mensen met wie ik werk als mijn vrienden.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mensen op het werk geven om mij.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Er zijn niet veel mensen op het werk waar ik 'close' mee ben.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
De mensen met wie ik werk lijken mij niet zo te mogen.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mensen op het werk zijn vriendelijk tegen mij.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

----- pagina-einde -----

Er volgen nu een aantal uitspraken die gaan over **de mate waarin u zich identificeert met de Rabobank**. 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. **Identificatie - pagina 1 van 2**

	Helemaal mee oneens	Redelijk mee oneens	Een beetje mee oneens	Neutraal	Een beetje mee eens	Redelijk mee eens	Helemaal mee eens
Ik voel mij verbonden met deze organisatie.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik voel mij solidair met deze organisatie.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik voel mij betrokken bij deze organisatie.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Werken bij deze organisatie vormt een belangrijk onderdeel van hoe ik mijzelf zie.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik denk vaak aan het feit dat ik werk bij deze organisatie.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Een belangrijk deel van mijn identiteit wordt bepaald door het werken bij deze organisatie.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik ben blij dat ik werk bij deze organisatie.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Ik vind het aangenaam om te werken bij deze organisatie.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik vind dat mensen die werken bij deze organisatie veel hebben om trots op te zijn.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Het geeft mij een goed gevoel om te werken bij deze organisatie.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

----- pagina-einde -----

Hieronder staan nog een aantal vragen die gaan over de mate waarin u zich identificeert met de afdeling waarbinnen u werkzaam bent. **Identificatie - pagina 2 van 2**

	Helemaal mee oneens	Redelijk mee oneens	Een beetje mee oneens	Neutraal	Een beetje mee eens	Redelijk mee eens	Helemaal mee eens
Ik voel mij verbonden met deze afdeling.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik voel mij solidair met deze afdeling.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ik voel mij betrokken bij deze afdeling.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

----- pagina-einde -----

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

Wat is uw geslacht?

- ☐ Man
- ☐ Vrouw

Wat is uw leeftijd?

[]

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

Er bestaat een mogelijkheid dat er vervolgonderzoek wordt gedaan naar het gebruik van Yammer binnen de Rabobank. We zouden u daarom willen vragen of u in de toekomst nogmaals een vragenlijst zou willen invullen. Indien u openstaat voor vervolgonderzoek, wilt u dan hieronder uw e-mailadres invullen? U blijft te allen tijde anoniem, uw e-mailadres wordt alleen gebruikt om u de vervolgvragenlijst toe te sturen. Door uw e-mailadres in te vullen zit u nergens aan vast, u kunt tegen die tijd altijd beslissen om niet deel te nemen.

Heeft u nog opmerkingen die u graag aan ons kwijt wilt? Dan kunt u die hieronder achterlaten:

Hartelijk dank voor uw deelname, uw antwoord is opgeslagen.

Bijlage 2: Verklaring geen fraude en plagiaat

Bijlage A. Verklaring geen fraude en plagiaat

Print en onderteken dit *Verklaring geen fraude en plagiaat* formulier en voeg dit formulier als laatste bijlage toe aan de eindversie van de bachelorscriptie die in papieren versie wordt ingeleverd bij de eerste begeleider.

Ondergetekende

[Voornaam, achternaam en studentnummer],

.....

Bachelorstudent Communicatie- en Informatiewetenschappen aan de Letterenfaculteit van de Radboud Universiteit Nijmegen, verklaart met ondertekening van dit formulier het volgende:

- a. Ik verklaar hiermee dat ik kennis heb genomen van de facultaire handleiding (www.ru.nl/stip/regels-richtlijnen/fraude-plagiat), en van artikel 16 “Fraude en plagiaat” in de Onderwijs- en Examenregeling voor de BA-opleiding Communicatie- en Informatiewetenschappen.
- b. Ik verklaar tevens dat ik alleen teksten heb ingeleverd die ik in eigen woorden geschreven heb en dat ik daarin de regels heb toegepast van het citeren, parafraseren en verwijzen volgens het Vademecum Rapporteren.
- c. Ik verklaar hiermee ook dat ik geen teksten heb ingeleverd die ik reeds ingeleverd heb in het kader van de tentaminering van een ander examenonderdeel van deze of een andere opleiding zonder uitdrukkelijke toestemming van mijn scriptiebegeleider.
- d. Ik verklaar dat ik de onderzoeksdata, of mijn onderdeel daarvan, die zijn beschreven in het BA-werkstuk daadwerkelijk empirisch heb verkregen en op een wetenschappelijk verantwoordelijke manier heb verwerkt.

Plaats + datum

Handtekening