

*In hoeverre beïnvloedt de kennisdelingscultuur de attitudes van verkoopmedewerkers ten aanzien van kennisdeling, binnen een competitief of niet-competitief prestatieklimaat?*

**Radboud Universiteit**



Begeleider: Paul Hendriks  
Student: Bart Versteegh  
Studentnummer: 1059742  
Datum: 28 April 2024

## Voorwoord

Deze thesis is geschreven in het kader van mijn masteropleiding Bedrijfskunde aan de Radboud Management Academy te Nijmegen.

Het schrijven van deze scriptie heeft mij op manieren uitgedaagd en verrijkt die ik me bij aanvang niet had kunnen voorstellen. Het onderwerp van deze scriptie, gericht op kennisdeling binnen verkoopteams, komt voort uit mijn dagelijkse werk als salesmanager binnen een commerciële organisatie.

Allereerst wil ik mijn oprechte dank uitspreken aan mijn begeleider Paul Hendriks, voor zijn snelle feedback, aanmoediging en expertise gedurende dit hele proces. Ook ben ik dankbaar voor mijn medestudenten, vrienden en familie die me hebben gesteund gedurende mijn studie. Jullie voortdurende steun en aanmoediging hebben me door de uitdagende momenten geholpen en mijn vreugde gedeeld bij de hoogtepunten.

Daarnaast wil ik mijn waardering uitspreken voor de respondenten die deelnamen aan mijn onderzoek en hun tijd en inzichten deelden. Zonder hun bereidheid om deel te nemen, zou dit onderzoek niet mogelijk zijn geweest.

Tot slot, maar zeker niet in de laatste plaats, wil ik mijn diepste dankbaarheid uitspreken aan mijn vrouw Roos, voor haar onvoorwaardelijke liefde, steun en geloof in mij gedurende mijn hele academische reis. Haar voortdurende aanmoediging en vertrouwen hebben me geholpen mijn doelen na te streven en mijn potentieel te realiseren.

Ik hoop dat dit werk bijdraagt aan het bredere wetenschappelijke discours op het gebied van kennisdeling binnen verkoopafdelingen, en anderen inspireert om verder onderzoek te doen. Ik wens u veel leesplezier

Bart Versteegh

*Wageningen, 28 april 2024*

## Samenvatting

Organisaties zijn onderhevig aan voortdurende veranderingen van hun omgeving. Verkoopafdelingen spelen een cruciale rol in het aanpassen aan deze veranderingen. Zij zijn als het ware de frontline van de organisatie en merken als eerste de veranderingen in de buitenwereld. Het bevorderen van een cultuur van kennisdeling binnen de verkoopafdeling wordt in dit onderzoek benadrukt als essentieel voor het ontwikkelen van effectieve benaderingen en het aanpassen van strategieën.

Dit onderzoek richt zich op de invloed van het prestatieklimaat op de kennisdelingscultuur binnen verkoopafdelingen. Een competitief prestatieklimaat kan een remmende factor zijn voor kennisdeling, terwijl een niet-competitief prestatieklimaat samenwerking en kennisdeling kan stimuleren. De attitude van medewerkers ten aanzien van kennisdeling speelt hierbij een belangrijke rol. Het doel van het onderzoek is om een wetenschappelijk relevante theorie te formuleren die een beter begrip biedt van de factoren die een effectievere kennisdelingscultuur binnen verkoopafdelingen kunnen bevorderen. De toepassing van deze theorie kan bijdragen aan de praktijk door het verbeteren van bedrijfsprestaties en het welzijn van werknemers. Via een enquêteonderzoek, gebaseerd op uitgebreide literatuurstudie, werden respondenten van 28 verschillende commerciële organisaties betrokken gedurende de periode van 26 januari 2024 tot 5 februari 2024. Deze studie resulteerde in 100 bruikbare deelnames.

Hypothese 1, die de positieve invloed van een kennisdelingscultuur op de attitude ten aanzien van kennisdeling stelde, werd ondersteund door de bevindingen. Echter, hypothese 2 en 3, die respectievelijk een positieve invloed van niet-competitieve prestatieklimaten en een negatieve invloed van competitieve prestatieklimaten op de attitudes ten aanzien van kennisdeling suggereerden, toonden geen significant verband aan.

Concluderend kan worden vastgesteld dat de bevindingen de belangrijke rol van de kennisdelingscultuur bij het vormgeven van attitudes ten aanzien van kennisdeling bevestigen. Een positieve cultuur bevordert een positieve attitude ten aanzien van kennisdeling. Echter, de aanwezigheid van een competitief, dan wel niet-competitief prestatieklimaat lijkt in dit onderzoek niet significant bij te dragen aan deze relatie. Het onderstreept de behoefte aan verder onderzoek om de complexe dynamiek tussen kennisdelingscultuur, prestatieklimaat en attitude ten aanzien van kennisdeling volledig te begrijpen.

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	1
<b>Samenvatting</b>	2
<b>1. Conceptueel Ontwerp</b>	6
1.1. Inleiding	6
1.2. Projectkader en doelstelling	7
1.2.1. Projectkader	7
1.2.2. Doelstelling	8
1.3. Vraagstelling	8
1.4. Wetenschappelijke en praktische relevantie	9
1.5. Voorlopig conceptueel model	10
1.6. Vooruitblik	11
<b>2. Literatuuronderzoek</b>	12
2.1. Kennis, informatie en attitude	12
2.1.1. Kennis en informatie	12
2.1.2. Expliciete en Impliciete Kennis	13
2.1.3. Kennisdeling en verkoopmedewerkers	14
2.1.4. Attitude	15
2.1.5. Attitude ten aanzien van Kennisdeling	15
2.2. Kennisdelingscultuur	16
2.2.1. Organisatiecultuur	16
2.2.2. Normen, waarden en artefacten	17
2.3. Prestatieklimaat	19
2.3.1. Organisatiecultuur vs. organisatieklimaat	19
2.3.2. Competitief en niet-competitief prestatieklimaat	19

2.4. Conclusie literatuuronderzoek	20
2.5. Hypotheses en Definitief Conceptueel Model	22
2.5.1. Verantwoording Definitief Conceptueel Model	23
<b>3. Technisch Ontwerp</b>	24
3.1. Onderzoeksstrategie	24
3.2. Onderzoeksmateriaal	25
3.3. Steekproef	29
3.4. Validiteit	30
3.5. Dataverzameling	31
3.6. Analyse van data	31
3.7. Betrouwbaarheid	32
3.8. Ethisch aspect & integriteit	33
<b>4. Resultaten</b>	34
4.1. Controlevariabelen	34
4.2. Kwaliteit data per construct	34
4.2.1. Kwaliteit data: Attitude ten aanzien van Kennisdeling	35
4.2.2. Kwaliteit data: Kennisdelingscultuur	35
4.2.3. Kwaliteit data: Prestatieklimaat – niet-competitief	36
4.2.4. Kwaliteit data: Prestatieklimaat – competitief	36
4.3. Uikomst data	37
4.3.1. Gemiddelde uitkomst per construct	37
4.3.2. Uikomst data: Attitude ten aanzien van Kennisdeling	38
4.3.3. Uikomst data: Kennisdelingscultuur – waarden	39
4.3.4. Uikomst data: Kennisdelingscultuur – normen	40
4.3.5. Uikomst data: Kennisdelingscultuur – artefacten	41

4.3.6. Uitkomst data: Prestatieklimaat – niet-competitief	43
4.3.7. Uitkomst data: Prestatieklimaat – competitief	44
4.4. Hypothesetoetsing	45
4.4.1. Toetsing hypothese 1: Invloed Kennisdelingscultuur op Attitude ten aanzien van Kennisdeling	45
4.4.2. Toetsing hypothese 2: niet-competitief prestatieklimaat	48
4.4.3. Toetsing hypothese 3: competitief prestatieklimaat	49
4.5. Open vragen	51
<b>5. Conclusie</b>	<b>53</b>
5.1. Samenvatting resultaten	53
5.2. Beantwoording Hypotheses en Hoofdvraag	55
5.3. Discussie	57
5.4. Persoonlijke reflectie	58
<b>Geraadpleegde Literatuur</b>	<b>59</b>
<b>Bijlage 1: Operationaliseringsschema</b>	<b>65</b>
<b>Bijlage 2: Data-analyse</b>	<b>69</b>
Bijlage 2.1. Attitude ten aanzien van kennisdeling	69
Bijlage 2.2. Kennisdelingscultuur	69
Bijlage 2.3. Prestatieklimaat niet-competitief	70
Bijlage 2.4. Prestatieklimaat competitief	70
Bijlage 2.5. Kennisdelingscultuur op Attitude ten aanzien van kennisdeling	70
Bijlage 2.6. Niet-competitief prestatieklimaat	71
Bijlage 2.7. Competitief prestatieklimaat	72
<b>Bijlage 3: Enquête</b>	<b>73</b>

# 1. Conceptueel Ontwerp

## 1.1. Inleiding

Organisaties staan voor voortdurende veranderingen, gedreven door verschillende factoren zoals snel evoluerende technologieën, dynamische markten, en een wereld die voortdurend in beweging is. Het vermogen van een organisatie om zich aan te passen aan deze veranderingen is cruciaal voor haar levensvatbaarheid, succes en concurrentiepositie (Achterbergh & Vriens, 2010). Binnen deze dynamische omgeving spelen verkoopafdelingen een essentiële rol. Dit omdat sales zorgt voor het aantrekken van klanten en het realiseren van omzetgroei. Zij vormen de frontlinie van organisaties en staan, vergeleken met andere afdelingen, misschien wel het dichtst bij deze veranderende wereld. Om zich effectief aan te passen aan voortdurende veranderingen, kan het bevorderen van een cultuur van kennisdeling binnen de verkoopafdeling van groot belang zijn (Olan, Liu, Neaga, Chen & Nakpodia, 2019). Door een cultuur te stimuleren waarin het intern delen van ervaringen, klantinzichten en best practices wordt aangemoedigd, kunnen verkoopmedewerkers effectievere benaderingen ontwikkelen en hun strategieën voortdurend aanpassen. Kennisdeling richt zich niet alleen op het relevant blijven in een dynamische markt, maar ook op het identificeren en benutten van nieuwe kansen. Wat een positieve uitwerking zou kunnen hebben op de gehele organisatie.

Het vermogen van afdelingen om onderling effectief kennis te delen kan worden beïnvloed door het heersende prestatieklimaat (Halisah, Jayasingam, Ramayah & Popa, 2021). Halisah et al. noemen in het onderzoek niet expliciet verkoopafdelingen. Deze thesis zal dit wel doen, en trachten te onderzoeken in welke mate deze theorie ook van toepassing is op verkoopafdelingen. Een prestatieklimaat op de werkvloer stelt eisen aangaande wat medewerkers en organisaties van elkaar kunnen verwachten. Het kan een belangrijke invloed hebben op het delen van kennis binnen een verkoopafdeling. Een competitief prestatieklimaat, dat zich enkel richt op individuele beoordelingen en beloningen, kan namelijk een remmende factor zijn voor kennisdeling binnen een organisatie (Bock & Kim, 2002). Wanneer bonussen en erkenning bijvoorbeeld uitsluitend gebaseerd zijn op individuele prestaties, kan dit een sfeer van concurrentie creëren waarin medewerkers terughoudend kunnen zijn in het delen van kennis. In tegenstelling tot een competitief prestatieklimaat, kan een niet-competitief prestatieklimaat samenwerking en kennisdeling juist stimuleren. Wanneer bonussen bijvoorbeeld gebaseerd zijn op teamprestaties, kunnen medewerkers zich aangemoedigd voelen om kennis en ervaringen te delen, om zo gezamenlijke doelen te bereiken. Gezamenlijke projectbeoordelingen en de nadruk op gezamenlijke erkenning en successen kunnen een bevorderende werking hebben op een omgeving waarin medewerkers eerder geneigd zijn om informatie te delen.

Prestatieklimaat is een belangrijk begrip in deze thesis. De twee andere kernbegrippen zijn kennisdelingscultuur en attitude. De focus op de attitude ten aanzien van kennisdeling wordt gegrondvest op het besef dat “attitude” een substantiële rol vervult in het bepalen van het feitelijke gedrag van individuen en intentie om kennis te delen (Chen, Chuang & Chen, 2012). Een cultuur van openheid en samenwerking kan bijdragen aan een positieve attitude ten aanzien van kennisdeling, waardoor individuen eerder geneigd zijn informatie te delen, te coöpereren en te profiteren van elkaars expertise. (Organisatie)cultuur is tevens een belangrijk begrip, omdat het bijdraagt aan de geldende waarden, normen en artefacten die individueel gedrag kunnen voorspellen.

Door de specifieke relatie tussen het prestatieklimaat, de attitude ten aanzien van kennisdeling en de kennisdelingscultuur te analyseren, streeft dit onderzoek naar het formuleren van wetenschappelijk relevante theorie. Deze theorie heeft een beter begrip van de factoren die een effectievere kennisdelingscultuur binnen verkoopafdelingen kunnen bevorderen tot doel. Eventuele toepassing van de theorie kan bovendien bijdragen aan de praktijk, omdat een effectievere kennisdelingscultuur van positieve invloed kan zijn op gezamenlijke bedrijfsprestaties en het individueel welzijn van werknemers.

## 1.2. Projectkader en doelstelling

### 1.2.1. Projectkader

Dit onderzoek richt zich op theorieontwikkeling met betrekking tot de invloed van de kennisdelingscultuur en het prestatieklimaat op de attitude ten aanzien van kennisdeling bij verkoopmedewerkers van commerciële organisaties. Ondanks de overweldigende hoeveelheid onderzoek naar kennisdeling en attitude, is er relatief weinig bekend over de specifieke invloed van deze theorievorming gericht op verkoopafdelingen. Er is een bewuste keuze gemaakt om dit onderzoek exploratief van aard te maken en te richten op commerciële organisaties.

De relevantie van dit onderzoek wordt verder versterkt door de collectieve wijzigingen in de werkmethode van organisaties. De Corona periode van januari 2020 tot en met mei 2022 is een belangrijke oorzaak die hieraan ten grondslag ligt. Dankzij het virus werden veel werknemers namelijk gedwongen om vanuit huis of hybride te werken, ook wel te duiden als: “van veld en kantoor, naar telefoon en thuis”. Deze nieuwe norm heeft niet alleen effect gehad op de traditionele dynamiek van kennisdeling binnen organisaties, ook heeft dit een onmiskenbare invloed gehad op de attitude richting de kennisdeling. Medewerkers konden niet langer nauw fysiek samenwerken, waardoor kennisdeling ineens noodgedwongen structureel een digitaal communicatiemiddel behoefde. Deze extra stap verhoogt de drempel tot kennisdeling. Bovendien nam het sociale aspect op de werkvloer af door deze wijziging in werkmethode. Ook dit kan van invloed zijn op de attitude ten aanzien van kennisdeling.

### 1.2.2. Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is een bijdrage te leveren aan de verdere ontwikkeling van theorievorming over de kernbegrippen kennisdelingscultuur, attitude ten aanzien van kennisdeling en prestatieklimaat, met een specifieke focus op verkoopafdelingen binnen commerciële organisaties

*door*

op basis van een theorieontwikkeld onderzoek de belangrijkste kenmerken van de kennisdelingscultuur te identificeren, de heersende attitude ten aanzien van kennisdeling te meten, en de invloed van prestatieklimaat op het verband tussen deze twee begrippen te evalueren. Het doel is vervolgens om eventuele onderliggende verbanden te identificeren, met een onderscheid tussen verkoopafdelingen met een competitief versus een niet-competitief prestatieklimaat.

### 1.3. Vraagstelling

In de bovenstaande paragrafen is de doelstelling van het onderzoek uiteengezet, samen met de stappen die worden ondernomen om deze te bereiken. Een cruciaal aspect hiervan is het formuleren van een heldere hoofdvraag die aan het einde van het onderzoek volledig beantwoord dient te zijn. De hoofdvraag is als volgt geformuleerd:

*“Op welke manier wordt de attitude van verkoopmedewerkers ten aanzien van kennisdeling beïnvloed door de heersende kennisdelingscultuur, in zowel een competitief als niet-competitief prestatieklimaat?”*

De centrale kwestie omvat twee essentiële aspecten: de kennisdelingscultuur en de attitude van verkoopmedewerkers ten aanzien van kennisdeling. Bovendien evalueert dit onderzoek de impact van het prestatieklimaat op het verband tussen deze twee begrippen. Om de hoofdvraag en de kernbegrippen adequaat te onderzoeken, zijn er vier deelvragen geformuleerd. Deze deelvragen fungeren als richtlijnen in dit onderzoek.

#### 1. Wat wordt in dit onderzoek verstaan onder attitude ten aanzien van kennisdeling?

De eerste deelvraag betreft de betekenis van het begrip kennisdeling en de relatie tussen dit begrip en attitude, met de focus op verkoopafdelingen. Wat zegt de literatuur over het verschil tussen informatie en kennis? Wat is de rol van verkoopteams bij het delen van kennis in een organisatie? Hoe komt een bepaalde attitude tot stand?

#### 2. Wat wordt in dit onderzoek verstaan onder kennisdelingscultuur?

De tweede deelvraag onderzoekt de theoretische aspecten met betrekking tot kennisdelingscultuur. Wat is een organisatiecultuur? Welke stroom binnen organisatiecultuur wordt er voor dit onderzoek gebruikt? Binnen deze deelvraag worden specifieke beslissingen genomen met betrekking tot de selectie van te hanteren dimensies en indicatoren voor kennisdelingscultuur.

- 3. Op welke manier wordt de relatie van kennisdelingscultuur met attitude ten aanzien van kennisdeling beïnvloed door het heersende prestatieklimaat?*

Deelvraag drie richt zich op hoe het heersende prestatieklimaat van invloed kan zijn op de relatie van kennisdelingscultuur op attitude ten aanzien van kennisdeling. Wat wordt verstaan onder het begrip prestatieklimaat en op welke manieren kan kennisdeling worden gehinderd of gestimuleerd door het prestatieklimaat? Hoe kan er theoretisch een verband worden gelegd tussen deze elementen? Beantwoording van de bovenste drie deelvragen wordt weergegeven in paragraaf 2.5. en resulteert in een reeks hypothesen (zie paragraaf 2.6.).

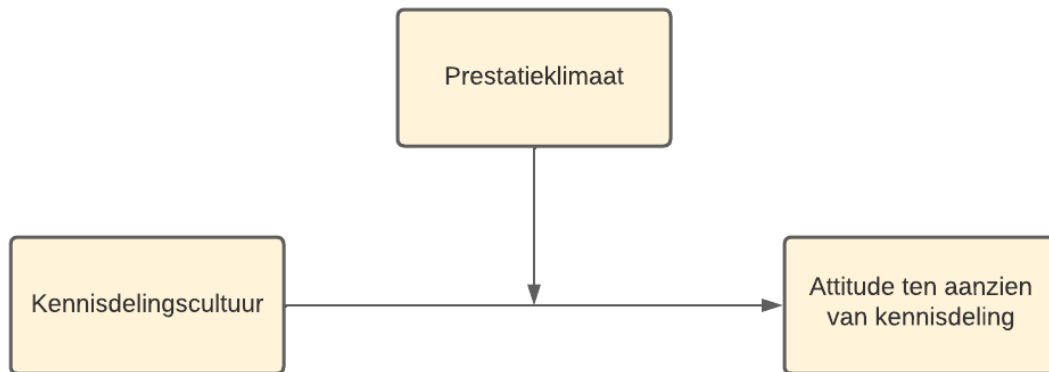
- 4. Hoe staat de kennisdelingscultuur en de dimensies hiervan in relatie tot de attitude ten aanzien van kennisdeling, en hoe wordt deze relatie beïnvloed door het heersende prestatieklimaat?*

In dit gedeelte wordt door middel van een kwantitatieve analyse (zie hoofdstuk 4) onderzocht in hoeverre de veronderstelde verbanden tussen de kennisdelingscultuur en de attitude ten aanzien van kennisdeling kunnen worden bevestigd, met het prestatieklimaat als modererende variabele. Antwoord op deze deelvraag zal worden weergegeven in hoofdstuk 5.

#### 1.4. Wetenschappelijke en praktische relevantie

Dit onderzoek draagt op verschillende manieren bij aan zowel de wetenschappelijke literatuur als de praktische toepasbaarheid binnen het domein van kennismanagement en organisatiegedrag, met een specifieke focus op verkoopafdelingen. In termen van wetenschappelijke relevantie onderzoekt het de complexe relatie tussen kennisdelingscultuur, prestatieklimaat en de attitude van medewerkers ten aanzien van kennisdeling. Hiermee vormt het een aanvulling op de bestaande literatuur. Praktisch gezien biedt het inzichten voor organisaties, waarbij een begrip van kennisdeling en attitudes binnen verkoopafdelingen leidt tot gerichte strategieën voor prestatieverbetering en concurrentievoordeel. De bevindingen van dit onderzoek dragen mogelijk bij aan het management van organisaties, door inzicht te verschaffen in de vorming van een gunstige kennisdelingscultuur en het beheer van het prestatieklimaat. Deze aspecten kunnen naar verwachting de efficiëntie binnen de organisatie vergroten en diens concurrentiepositie verbeteren. In het algemeen draagt dit onderzoek bij aan zowel de wetenschappelijke kennis als de praktische toepasbaarheid op het gebied van organisatiegedrag en kennismanagement, met specifieke relevantie voor verkoopafdelingen binnen organisaties.

## 1.5. Voorlopig conceptueel model



*Figuur 1. Voorlopig Conceptueel Model*

In het voorlopige conceptuele model, zie figuur 1, wordt de relatie tussen de onafhankelijke variabele “Kennisdelingscultuur” en de afhankelijke variabele “Attitude ten aanzien van kennisdeling” geschetst. Om deze relatie beter te begrijpen, wordt het concept van een modererende variabele, “Prestatieklimaat”, geïntroduceerd. Een modererende variabele is een factor die de sterkte en/of richting van de relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen kan beïnvloeden. In dit geval fungeert het prestatieklimaat als een modererende variabele die de relatie tussen de kenmerken van de kennisdelingscultuur en de attitude ten aanzien van kennisdeling beïnvloedt.

Kortom, het prestatieklimaat fungeert als een “moderator” in de relatie tussen de kennisdelingscultuur op de attitude ten aanzien van kennisdeling, waardoor de onderlinge afhankelijkheid van deze variabelen wordt belicht. In de verdere stappen van het onderzoek zullen deze concepten nader worden onderzocht en empirisch worden getoetst, om meer inzicht te verkrijgen in hoe deze factoren samenwerken binnen de organisatorische context.

## 1.6. Vooruitblik

Dit eerste hoofdstuk beschrijft het onderwerp en de vraagstelling van het onderzoek, uitgesplitst in 6 paragrafen. Hoofdstuk 2 werkt het conceptueel ontwerp uit door middel van een literatuurstudie. Op basis van de literatuur wordt een aantal hypothesen geformuleerd over de verbanden tussen de onderzochte variabelen. De uitkomst van de literatuurstudie maakt tevens het opstellen van het definitieve conceptueel model mogelijk. In hoofdstuk 3 wordt dieper ingegaan op de gebruikte onderzoeksmethoden en onderzoeksinstrumenten. Er wordt bovendien verantwoording afgelegd voor de keuze en het gebruik van de onderzoeksmethoden en de onderzoeksinstrumenten. Hoofdstuk 4 presenteert de resultaten van het empirisch onderzoek alsmede de uitkomsten van de kwantitatieve analyse van de verzamelde gegevens. In hoofdstuk 5 wordt een samenvatting van de resultaten gegeven, waarbij tevens een conclusie wordt getrokken, gevolgd door het beantwoorden van de hypothesen en een kritische reflectie op het onderzoek.

## 2. Literatuuronderzoek

Dit hoofdstuk verkent de literatuur met betrekking tot kennisdeling, attitude, kennisdelingscultuur en prestatieklimaat binnen organisatorische contexten. Het hoofddoel van deze literatuurstudie is om inzicht te verschaffen in de betekenis van de kernbegrippen, de onderliggende relaties tussen die begrippen en hun wederzijdse beïnvloedingen. De rode draad van deze verkenning richt zich op het begrijpen van de interacties tussen een kennisdelingscultuur, attitudes met betrekking tot kennisdeling, en het heersende prestatieklimaat. Ook worden er hypothesen geformuleerd om in het empirische gedeelte van dit onderzoek te toetsen.

### 2.1. Kennis, informatie en attitude

Deze paragraaf werpt een blik op de begrippen kennis, informatie en attitude, en belicht de diverse aspecten die hiermee samenhangen. De vijf thema's die aan bod komen zijn: het onderscheid tussen kennis en informatie, het verschil tussen expliciete en impliciete kennis, kennisdeling en verkoopafdelingen, de definitie van attitude, en attitude ten aanzien van kennisdeling. De focus van deze paragraaf ligt op het helder definiëren en begrijpen van de begrippen en hun relatie tot elkaar. Dit legt de basis voor een latere paragraaf, waarin een uitgebreide definitie van het concept “kennisdelingscultuur” wordt gepresenteerd.

#### 2.1.1. Kennis en informatie

In de huidige academische literatuur worden de begrippen kennis en informatie op verschillende manieren beschreven. Nonaka (1994) beschouwt informatie als slechts “een stroom van berichten”, terwijl kennis gebaseerd is op informatie en wordt gerechtvaardigd door iemands overtuiging. Andere onderzoekers stellen dat alle informatie als kennis wordt beschouwd, maar kennis meer is dan alleen informatie. Dat wil zeggen, kennis wordt gezien als een bundel van informatie en knowhow (Kogut & Zander, 1992). Volgens Weggeman (2000) kan kennis worden beschouwd als het, deels onbewuste, vermogen dat iemand in staat stelt een bepaalde taak uit te voeren. Het vermogen is de functie van de informatie, de ervaring, de vaardigheden en de houding die iemand in een bepaalde situatie bezit. Ook stelt Weggeman (2000) dat kennis niet los kan worden gezien van de eigenaar. Oftewel, degene die over de informatie beschikt. Mensen spelen dus zelf een cruciale rol in zijn definitie van het concept kennis. Hij construeerde de volgende formule:  $Kennis = I * E * V * A$ . Kennis is de uitkomst van Informatie vermenigvuldigd met Ervaring, Vaardigheden en Attitude. Iemand met alleen informatie zal niet veel kennis hebben als hij geen ervaring, vaardigheden en een gepaste attitude heeft. Het Expliciteren-proces, zoals beschreven door Weggeman (2000), speelt een belangrijke rol in het begrijpen van deze formule. Expliciteren omvat de transformatie van impliciete kennis naar expliciete kennis, waardoor

het mogelijk wordt om deze te delen en te benutten. Hieronder zal een verdere toelichting worden gegeven over het verschil tussen impliciete en expliciete kennis.

### *2.1.2. Expliciete en Impliciete Kennis*

Een in de kennismanagement literatuur veel gebruikt onderscheid is dat tussen expliciete en impliciete kennis. Volgens Nonaka (1995) kan expliciete kennis worden omschreven als kennis die kan worden uitgedrukt in woorden en getallen en die gemakkelijk kan worden gecommuniceerd en gedeeld in de vorm van harde gegevens, wetenschappelijke formules, gecodificeerde procedures of universele principes. Expliciete kennis bestaat dus uit data en informatie die is ingebed in documenten en is gemakkelijk waarneembaar (Nonaka, 1995; Weggeman, 2000). Deze expliciete kennis is dus niet persoonsafhankelijk. Het bestaat los van persoonlijke kennis en is daardoor gemakkelijk over te dragen.

Impliciete kennis is daarentegen persoonlijker, waardoor het lastiger wordt om het met andere individuen te delen. Nonaka (1995) identificeerde impliciete kennis als zeer persoonlijk en moeilijk te formaliseren. Dit komt onder meer doordat impliciete kennis beïnvloed kan worden door subjectieve inzichten en intuïties van een persoon. Ter illustratie van het verschil tussen de twee soorten kennis hierbij een praktisch voorbeeld: Wanneer een individu een bepaalde theorie leest, gaat het om expliciete kennis. De theorie is immers informatie die is ingebed in een document en gemakkelijk waarneembaar (Nonaka, 1995; Weggeman, 2000). Echter, zodra het individu deze kennis opneemt, wordt de kennis impliciet. De opgedane kennis wordt nu namelijk gecombineerd met de persoonlijke ervaringen, vaardigheden en attitude van het individu (Nonaka, 1995; Weggeman, 2000). Bovendien is deze nieuwe vorm van de kennis niet langer ingebed in documenten of waarneembaar voor anderen. De resulterende impliciete kennis kan vervolgens weer expliciet worden gemaakt wanneer de theorie in een praktijksituatie wordt toegepast. Deze praktijksituatie kan vervolgens op dezelfde wijze ook weer impliciete kennis doen ontstaan.

Hoe complexer en abstracter kennis is, hoe duurder het voor organisaties is om deze te creëren en te delen (Van den Berg, 2013). Een andere uitdaging voor organisaties is dat impliciete kennis vaak niet wordt gedocumenteerd of vastgelegd (Dasgupta & Gupta, 2009). Er is dus geen bron om deze kennis in te documenteren en te delen. Er moeten daarom andere manieren gevonden worden om impliciete kennis te delen, zoals het creëren van een leercultuur, het faciliteren van mentorrelaties, het gebruiken van online platforms of het organiseren van periodieke kennisdeling activiteiten (Van den Berg, 2013). In de literatuur wordt over het algemeen geconstateerd dat vertrouwen tussen medewerkers een significant positief effect heeft op het delen van impliciete (persoonsafhankelijke) kennis (Levin & Cross, 2004). Dit kan worden bereikt door een open en ondersteunende cultuur te bevorderen, waarin medewerkers worden aangemoedigd om samen te werken en kennis met elkaar te delen (Hoffman, Sabo, Bliss & Hoy, 1994; Politis, 2003).

### *2.1.3. Kennisdeling en verkoopmedewerkers*

In de paragrafen hierboven zijn de verschillen tussen kennis en informatie, en de verschillen tussen impliciete en expliciete kennis toegelicht. De volgende paragraaf tracht bovenstaande concepten te linken aan verkoopafdelingen en een verklaring te geven voor hoe sales zich onderscheidt in kennisdeling ten aanzien van andere afdelingen.

Zoals aangeven in de inleiding van dit onderzoek (zie 1.1.) is het van belang voor organisaties om zich aan te passen aan hun omgeving om levensvatbaar en concurrerend te blijven (Achterbergh & Vriens, 2010). Kennis wordt hierin beschouwd als een strategische troef voor bedrijven (Ružić & Benazić, 2021). Van den Berg et al. (2014) betoogt dat een sleutelfactor voor het succes van commerciële organisaties ligt in de ontwikkeling van verkopers. Dit omdat verkopers niet alleen uitgebreide marktkennis kunnen vergaren, maar ook in staat zijn om deze vergaarde kennis intern te delen. Van den Berg et al. bespreken niet het delen van informatie met enkel de verkoopafdeling, maar met alle andere afdelingen binnen een organisatie. Dit onderzoek focust zich specifiek op het delen van kennis binnen verkoopafdelingen. Toch is het onderzoek van Van den Berg et al. relevant. Denk bijvoorbeeld aan het delen van feedback van (potentiële) klanten, nieuwe strategische ontwikkelingen in de markt, best-practices in het verkoopproces en andere ervaringen waar directe verkoopcollega's bij gebaat zijn.

Verbeke en Masih (2020) beschouwen verkoopmedewerkers als “kennisbemiddelaars”. Dit vanwege hun unieke positie binnen organisaties betreffende het vergaren van kennis dankzij regelmatige interacties met klanten. Hoewel het opbouwen van nauwe relaties met klanten wordt gezien als een vanzelfsprekende strategie om de verkoop te verhogen, zijn de voordelen van het opbouwen van interne sociale netwerken voor verkoopmedewerkers vaak minder evident (Gonzales, Hoffman & Ingram, 2005). Hierdoor begrijpen verkopers mogelijk niet de noodzaak van het ontwikkelen van interne sociale netwerken en het delen van klantinformatie met directe verkoopcollega's. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat een verkoopmedewerker met een buitendienstfunctie wellicht vaker interacteert met de klant dan met zijn/haar directe verkoopcollega's. Bovendien kan veel onderweg zijn voor werk en/of thuiswerken de ontwikkeling van deze interne sociale netwerken hinderen. Dit kan mogelijk resulteren in ontbrekende netwerkverbindingen, wat weer kan leiden tot gemiste kansen om onderling kennis te vergaren en te delen (Arnett & Wittmann, 2014).

Samengevat benadrukt het bovenstaande de cruciale rol van kennisdeling bij het leren en ontwikkelen van verkoopafdelingen. Het onderstreept het belang van verkoopmedewerkers als kennisbemiddelaars en hoe zij waardevolle markt- en klantinformatie kunnen vergaren en delen. Het delen van informatie

met directe verkoopcollega's vereist een positieve attitude ten aanzien van het delen van kennis (Weggeman, 2000). In de volgende paragraaf zal de rol van attitude verder aan bod komen.

#### *2.1.4. Attitude*

De term “attitude” werd oorspronkelijk geïntroduceerd door Jung (1923) in zijn geschriften over psychologische typen, om een “gereedheid om te reageren” te beschrijven. Deze definitie werd later ook gehanteerd door Allport (1935). Allport definieert attitudes als de neiging van individuen om positieve of negatieve evaluaties te vormen ten opzichte van een persoon, object, idee of gebeurtenis. Deze literatuur wordt aangevuld door Eagly en Chaiken (1993) in hun studie “The psychology of attitudes”. Een belangrijk aspect dat Allport benadrukt, is dat attitudes niet alleen gebaseerd zijn op persoonlijke ervaringen, maar ook beïnvloed worden door sociale en culturele factoren. Mensen ontwikkelen attitudes en evaluaties dankzij anderen, zoals familieleden, collega's, vrienden en andere sociale omgevingen. De literatuur bespreekt de rol van sociale normen, groepsdruk en sociale leerprocessen bij het vormen en veranderen van attitudes. Het onderzoek van Wood (2000) bouwt voort op de concepten en ideeën die door Allport zijn geïntroduceerd. Beide onderzoeken benadrukken het belang van persuasieve communicatie en sociale invloed bij het vormen van attitudes.

#### *2.1.5. Attitude ten aanzien van Kennisdeling*

Binnen het domein van kennisdeling is het van belang om een positieve attitude ten aanzien van kennis te bevorderen om samenwerking te stimuleren (Bock & Kim, 2002; Weggeman, 2000; Chen et al., 2012). De literatuur suggereert dat persoonlijke attitude kan worden beschouwd als een bemiddelaar tussen overtuigingen en intentie (Chen et al., 2012; Jolae, Md. Nor, Khani, Md. Yusoff., 2014; Ryan, 1982). Deze literatuur neemt over het algemeen aan dat de intentie om een gedrag te vertonen wordt bepaald door de attitude ten opzichte van dat gedrag. Oftewel, iemands houding blijkt een sterke voorspeller te zijn van wat diegene van plan is te doen. Dus, als een persoon enthousiast is over bepaald gedrag, heeft dat een positief effect en is diegene waarschijnlijk van plan dat gedrag te vertonen. Wat betreft kennisdeling laten onderzoeken zien dat mensen die positief staan tegenover kennis delen, ook meer van plan zijn om daadwerkelijk kennis te delen (Wang & Noe, 2010). In relatie tot de EVA-formule van Weggeman (2000) bevordert een positieve attitude ten aanzien van kennisdeling het Expliciteren-proces, waarbij impliciete kennis wordt omgezet in expliciete kennis. Uiteindelijk spelen attitudes een cruciale rol in het aanmoedigen van kennisdelingsgedrag binnen organisaties, wat kan bijdragen aan de algehele kennisdelingscultuur van een organisatie (Chen, Chuang & Chen, 2012). Op basis van de beschikbare literatuur wordt in dit onderzoek de volgende definitie van attitude ten aanzien van kennisdeling gehanteerd: Een min of meer stabiele opvatting ten aanzien van kennisdeling die gebaseerd is op wat iemand vindt, voelt of gedaan heeft en die een voorspellende waarde heeft op toekomstig kennisdelingsgedrag.

De begrippen cultuur en kennisdelingscultuur zijn al meermaals genoemd in dit onderzoek. Chen et al. (2012) stellen dat een positieve attitude bijdraagt aan de algehele kennisdelingscultuur. Hoffman et al. (1994) en Politis (2003) stellen daarentegen juist dat het bevorderen van de cultuur individuele kennisdeling positief beïnvloedt. Dit lijkt wat weg te hebben van het kip en het ei verhaal. Dit onderzoek richt zich op de invloed van een kennisdelingscultuur op de attitude ten aanzien van kennisdeling. Om deze reden beschrijft de volgende paragraaf het begrip kennisdelingscultuur.

## 2.2. Kennisdelingscultuur

Raadpleging van de onlineversie van VanDale levert geen resultaten op wanneer er wordt gezocht naar de begrippen “kennisdelingscultuur” of “kennisdelingscultuur”. Evenmin biedt de site woorden.org enig resultaat. De term “kennisdelingscultuur” blijkt binnen het Nederlandse taalgebied, ook na bredere verkenningen op het internet, meer een etiket, een verwijzing of afkorting te zijn, dan een betekenisvol zelfstandig naamwoord. Kerver (2011) spreekt over “kennisdeling in de praktijk”. Opleider fellowdigitals.com rept over “actieve leercultuur”. Ook in wat oudere literatuur is de term kennisdelingscultuur niet gangbaar. Hendriks en Gelderblom (2004) spreken in een studie ten behoeve van een waterschap over “de invloed van de cultuur op kennisdeling”. Wat voornoemde auteurs gemeen hebben in hun benaderingen is dat ze, zo blijkt uit de context van hun artikelen, zich allemaal de vraag stellen wat de relatie is tussen de cultuur van een onderneming en de praktijk van het delen van informatie, kennis en expertise. Dat is dezelfde vraag, hoewel ruimer geformuleerd, die ook ten grondslag ligt aan dit onderzoek. Wie Engelstalige literatuur raadpleegt, boekt meer resultaat. Het begrip “Knowledge-sharing culture” wordt veelvuldig gebruikt. Ook zijn definities voorhanden. Krishnan (2023) spreekt over “a workplace culture that encourages free exchange of knowledge and expertise within the organization”. Voor dit onderzoek is deze definitie niet erg bruikbaar, vanwege het feit dat “kennisdelingscultuur” niet neutraal wordt gepositioneerd. De auteur geeft een sterke positieve lading aan het begrip, waarmee uitgesloten wordt dat de kennisdelingscultuur in een bedrijf ook gebrekkig kan zijn. In de Angelsaksische literatuur ligt een norm besloten. Op basis hiervan is ervoor gekozen om aansluiting te zoeken bij de in Nederland gangbare benaderingen, waarbij kennisdelingscultuur wordt beschouwd als de invloed van een organisatiecultuur op de informatie- en kennisdeling in organisaties.

Met deze keuze is de omschrijving van kennisdelingscultuur nog niet compleet. Hiervoor is een definitie van het begrip organisatiecultuur noodzakelijk.

### 2.2.1. *Organisatiecultuur*

Academisch onderzoek naar organisatieculturen begon bij Jaques (1951) met het boek “The Changing Culture of a Factory”. Volgens Jaques is: “*de cultuur van de fabriek de gebruikelijke en traditionele*

*manier van denken en doen van dingen, die in meer of mindere mate wordt gedeeld door al zijn leden, en die nieuwe leden moeten leren en ten minste gedeeltelijk moeten accepteren om geaccepteerd te worden in dienst van het bedrijf” (Jaques, 1951, p. 251).*

Vervolgens heeft Pettigrew (1979) organisatiecultuur verder beschreven door het introduceren van termen als symbolen, rituelen, en mythes. Deze termen waren daarvoor voorbehouden aan antropologische onderzoeksgebieden. Daarna hebben onderzoekers als Budde, Child, Francois en Kiesser (1982) het belang van het begrijpen van organisatiecultuur benadrukt. Een belangrijke bevinding uit hun onderzoek is dat organisatiecultuur een significante invloed heeft op het gedrag van medewerkers en op de prestaties van de organisatie. Ze stelden dat organisatiecultuur kan worden beschouwd als een “sociale lijm” die medewerkers bindt aan de organisatie en zorgt voor samenhang en eenheid. Daarnaast benadrukten ze dat het begrijpen van de organisatiecultuur essentieel is voor het effectief managen van organisaties. Schein (1984) en Hofstede et al. (1990) hebben dit concept centraal gesteld bij het begrijpen en verklaren van organisatieontwikkeling. Hendriks en Gelderblom (2004) omschrijven het woord “organisatiecultuur” als koepelbegrip, dat bestaat uit verschillende dimensies waarvan diverse auteurs op basis van hun individuele voorkeur verschillende aspecten benadrukken.

Breed erkende dimensies van organisatiecultuur zijn die van Hofstede (1980) en Schein (1984). De eerste focust zich op de verschillen tussen nationale culturen met de dimensies “power distance”, “uncertainty avoidance”, “individualism or collectivism” en “masculinity or femininity”. Scheins model richt zich meer op de specifieke kenmerken van een organisatiecultuur.

### *2.2.2. Normen, waarden en artefacten*

Schein (1984) beschouwt cultuur als bestaande uit verschillende lagen. In zijn theorie zijn waarden de basis van normen en artefacten, welke patronen van zichtbaar gedrag bepalen. Organisationsnormen komen voort uit waarden, het minst zichtbaar, en manifesteren zich in artefacten, het meest zichtbaar, aldus Schein (1984). Waarden geven een bepaalde “waardevolle” richting aan en helpen de organisatie te bepalen waar het heen gaat. Ze geven informatie over wat een bedrijf belangrijk vindt en waar het zich op richt. Ze bieden ook een kader waarbinnen medewerkers hun handelingen kunnen sturen en de kernprincipes van het bedrijf kunnen verankeren (Tsai & Ghoshal, 1998). Volgens de literatuur dragen de volgende waarden bij aan effectieve kennisdeling: openheid en transparantie, samenwerking, vertrouwen, leren en ontwikkeling (Wang & Noe, 2010; Abrams, Cross, Lesser & Levin, 2003). Collectieve waarden zijn essentieel om kennis uit te wisselen (Alavi, Kayworth, & Leidner, 2005).

Normen geven een concrete invulling aan deze waarden (Schein, 1984). Als de waarde bijvoorbeeld “eerlijkheid” is, is de norm “niet jokken”. Ze bepalen hoe deze waarden toegepast moeten worden in de dagelijkse praktijk. Ze kunnen worden omschreven als de verwachtingen van acceptabel gedrag van

leden van de organisatie, welke kunnen worden beïnvloed door sociale dwang of druk (O'Reilly & Chatman, 1996). Daarnaast kunnen normen worden gezien als een vorm van sociale controle waarmee de gedragsverwachtingen van de organisatie duidelijk worden gemaakt (O'Reilly & Chatman, 1996). Voorbeelden van normen op basis van de bovenstaande waarden zijn: *Openheid en Transparantie*: Actief deelnemen aan discussies en het delen van ideeën zonder angst voor negatieve repercussies. *Vertrouwen*: Delen van informatie in overleg, met respect voor vertrouwelijkheid. *Leren en Ontwikkeling*: Constructieve feedback geven en ontvangen. Ze zijn vaak schriftelijk vastgelegd in een bedrijfsreglement of gedragscode. Normen kunnen tevens informeel en mondeling worden overgebracht. Ook zijn ze geïmpliceerd in het gedrag dat wordt gewaardeerd door leiders, managers of andere invloedrijke leden van de organisatie (Sinclair, 1993). Het is belangrijk dat het management ervoor zorgt dat de organisatienormen worden gehandhaafd en dat medewerkers die ze overtreden worden gecorrigeerd (Sinclair, 1993; Yang, 2007). Dit helpt bij het creëren van een cultuur waarin medewerkers verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen gedrag en verantwoording afleggen aan de organisatie, aldus Sinclair (1993).

Artefacten zijn de organisatie symbolen, rituelen en taal die de kernwaarden, principes en identiteit van een organisatie weergeven (Schein, 1984). Rituelen zijn gezamenlijke gebruiken en gedragingen die het gedrag van een organisatie en zijn leden beïnvloeden. Door het gebruik van rituelen kunnen leden van de organisatie hun identiteit versterken, waarden en normen delen en een gevoel van gemeenschap creëren dat bij kan dragen aan het versterken van de organisatiecultuur (Sinclair, 1993). Een voorbeeld van deze rituelen zijn periodiek terugkerende vergaderingen. Tijdens deze vergaderingen worden bijvoorbeeld niet alleen praktische zaken besproken, maar kunnen ook waarden en gemeenschappelijke doelen worden gedeeld. Dit helpt bij het vormen van organisatie-identiteit en het creëren van een gedeeld begrip van de doelen en principes. Vandaag de dag brengen de meeste werknemers nog steeds het grootste deel van hun tijd door in kleine werkteams. Echter, teamleden bevinden zich vaak op afstand van elkaar in de hybride wereld (Arena, Hines & Golden, 2023). Rituelen kunnen hierdoor onder druk komen te staan.

De literatuur op het gebied van organisatiecultuur is overweldigend. Idem dito voor de hoeveelheid aan benaderingen en definities van het begrip "organisatiecultuur". De rode lijn in de hoeveelheid van invalshoeken is dat het gaat om patronen in al dan niet waarneembaar gedrag, hoe mensen zich tot elkaar verhouden en hoe dat wordt beïnvloed door systemen en structuren. De verschillen in de benaderingen betreffen onder meer het detailniveau waarop cultuur wordt beschreven, het abstractieniveau, maar ook benaderingen die uitgaan van de functie van cultuur. In de definitie van het begrip "kennisdelingscultuur" is gekozen voor de operationele invalshoek van Schein. Onder "kennisdelingscultuur" wordt in dit onderzoek verstaan: Het geheel aan waarden, normen, en artefacten dat bepalend is voor de uitwisseling van persoonsafhankelijke en persoonsonafhankelijke kennis.

### 2.3. Prestatieklimaat

Deze paragraaf beschrijft het belang van het heersende prestatieklimaat binnen verkoopafdelingen en de impact ervan op de attitude van medewerkers ten aanzien van kennisdeling. Het onderscheid tussen een competitief en niet-competitief prestatieklimaat komt aan bod, met aandacht voor de potentiële positieve en negatieve effecten van beide benaderingen.

#### 2.3.1. *Organisatiecultuur vs. organisatieklimaat*

Organisatiecultuur en organisatieklimaat zijn twee begrippen die worden gebruikt in het kader van organisatieontwikkeling, maar ze verwijzen naar verschillende aspecten van een organisatie (Denison, 1996; Glisson & James, 2002). Organisatiecultuur verwijst naar de diepgewortelde normen, waarden en artefacten die de manier van werken binnen een organisatie bepalen (Schein, 1984). Het is als het ware de persoonlijkheid van de organisatie en beïnvloedt hoe medewerkers met elkaar omgaan, beslissingen nemen en de doelstellingen van de organisatie begrijpen. Cultuur is grotendeels onzichtbaar maar heeft een diepgaande invloed op het lange termijn kennisdelingsgedrag van de organisatie (Long & Fahey, 2000). Organiseatieklimaat daarentegen verwijst naar de huidige sfeer en de heersende stemming binnen een organisatie op een bepaald moment (Schneider et al., 2013). Het is meer gericht op de waargenomen omstandigheden en het psychologische welzijn van medewerkers. Klimaat omvat factoren als de communicatie binnen de organisatie, de mate van medewerkerstevredenheid, de teamdynamiek en de algehele werkomgeving. Het klimaat kan variabeler zijn en snel veranderen, terwijl cultuur over het algemeen stabiel is op de langere termijn. Het begrip “performance climate” verwijst in het onderzoek van Halisah et al. (2021) naar de werkomgeving en hoe het streven naar individuele prestaties invloed heeft op het delen van kennis onder werknemers.

#### 2.3.2. *Competitief en niet-competitief prestatieklimaat*

Halisah en collega's (2021) onderscheiden twee soorten prestatieklimaat: competitief, waarbij de nadruk ligt op individuele prestaties en beloningen, en niet-competitief. Een competitieve omgeving kan leiden tot minder motivatie voor samenwerking tussen werknemers, wegens belonings- en erkenningssystemen voor enkel de beste(n) (Nohria, Groysberg & Lee, 2008). Sociale uitwisseling, normen van geheimhouding en territoriaal gedrag kunnen ervoor zorgen dat werknemers geneigd zijn om hun kennis voor zichzelf te houden, ondanks inspanningen van managers om kennisdeling aan te moedigen (Webster, Brown, Zweig, Connelly, Brodt & Sitkin, 2008). Belonings- en erkenningssystemen spelen een belangrijke rol in het prestatieklimaat en hebben een significante invloed op het gedrag van medewerkers (Vroom, 1964). Als kennisdeling openlijk wordt gewaardeerd en beloond, zullen medewerkers eerder geneigd zijn om kennis te delen en samen te werken (Bartol & Srivastava, 2002). Echter, organisaties moeten zich ook bewust zijn van de mogelijke negatieve effecten

van deze belonings- en erkennungssystemen op kennisdeling. Bock en Kim (2002) stellen dat het belonen van individuele prestaties in plaats van teamwerk kan leiden tot concurrentie en het verbergen van kennis. Belonings- en erkennungssystemen moeten volgens deze literatuur gericht zijn op het stimuleren van samenwerking en kennisdeling binnen teams en niet op individuele prestaties (Bock & Kim, 2002; Kerrin & Oliver, 2002). Een niet-competitief prestatieklimaat kan, in tegenstelling tot een competitief prestatieklimaat, samenwerking en kennisdeling stimuleren (McInerney & Mohr, 2007). Wanneer bonussen bijvoorbeeld gebaseerd zijn op teamprestaties, kunnen medewerkers zich aangemoedigd voelen om kennis en ervaringen te delen, om zo gezamenlijke doelen te bereiken (Bartol & Srivastava, 2002). Gezamenlijke projectbeoordelingen en de nadruk op gezamenlijke erkenning en successen kunnen tevens een bevorderende werking hebben. Dit niet-competitieve klimaat legt de nadruk op gezamenlijke prestaties boven individuele prestaties, wat mogelijk positief kan bijdragen aan een cultuur waarin kennisdeling wordt gestimuleerd (Matzler & Mueller, 2011).

Echter, net als bij een competitief prestatieklimaat, kan ook een niet-competitief klimaat negatieve aspecten met zich meebrengen. Bijvoorbeeld, in een te sterk niet-competitief klimaat kunnen individuele prestaties mogelijk ondergewaardeerd worden. Medewerkers kunnen het gevoel hebben dat hun individuele inspanningen niet voldoende worden gewaardeerd, wat demotivatie en gebrek aan persoonlijke groei kan veroorzaken (Pratheepkanth, 2011). Dit kan zelfs leiden tot een gebrek aan verantwoordelijkheid en een verminderde inzet om zichzelf te verbeteren. Een te eenzijdige focus op teamprestaties kan ook resulteren in situaties waarin zwakke schakels onopgemerkt blijven en het ontstaan van “free-riding”, wat de algehele effectiviteit van het team kan beïnvloeden (Bornstein, 1992).

#### 2.4. Conclusie literatuuronderzoek

Dit hoofdstuk heeft getracht antwoorden te verkrijgen op deelvragen 1 tot en met 3. Daarnaast is er geprobeerd om uit de uitgebreide beschikbare literatuur een duidelijke koers te kiezen die het best aansluit bij dit onderzoek.

*Vraag 1: Wat wordt in dit onderzoek verstaan onder attitude ten aanzien van kennisdeling?*

In dit onderzoek wordt “attitude ten aanzien van kennisdeling” begrepen als de neiging van individuen om positieve of negatieve evaluaties te vormen met betrekking tot het delen van kennis binnen een organisatie. De literatuur benadrukt dat een positieve attitude ten aanzien van kennisdeling cruciaal is om samenwerking te stimuleren en bij te dragen aan een algehele kennisdelingscultuur binnen de organisatie. De tekst suggereert dat attitude ten aanzien van kennisdeling wordt beschouwd als een bemiddelaar tussen overtuigingen en intentie. Een positieve attitude wordt beschouwd als bevorderlijk voor het “Expliciteren-proces”, zoals beschreven door Weggeman (2000), waarbij impliciete kennis wordt omgezet in expliciete kennis. Dit proces is van belang voor het delen en benutten van kennis

binnen de organisatie. De literatuur benadrukt ook dat attitudes een cruciale rol spelen in het aanmoedigen van kennisdelingsgedrag binnen organisaties, wat op zijn beurt kan bijdragen aan de algehele kennisdeling van een organisatie.

*Vraag 2: Wat wordt in dit onderzoek verstaan onder kennisdelingscultuur?*

In dit onderzoek wordt kennisdelingscultuur gedefinieerd als het geheel aan waarden, normen, en artefacten dat bepalend is voor de uitwisseling van persoonsafhankelijke en persoonsonafhankelijke kennis binnen een organisatie. De term verwijst naar de culturele aspecten die van invloed zijn op hoe informatie en kennis worden gedeeld tussen de leden van een organisatie. Deze cultuur omvat de fundamentele overtuigingen en gedragspatronen met betrekking tot kennisdeling, inclusief waarden zoals openheid, transparantie, samenwerking, vertrouwen, leren en ontwikkeling. Normen geven concrete invulling aan deze waarden en bepalen hoe ze in de dagelijkse praktijk worden toegepast, terwijl artefacten fysieke symbolen en visuele representaties zijn die de kernwaarden en identiteit van de organisatie weergeven.

*Vraag 3: Op welke manier wordt de relatie van kennisdelingscultuur met attitude ten aanzien van kennisdeling beïnvloed door het heersende prestatieklimaat?*

De relatie tussen kennisdelingscultuur en de attitude ten aanzien van kennisdeling wordt volgens de literatuur beïnvloed door het heersende prestatieklimaat. In de context van de prestatiecultuur wordt onderscheid gemaakt tussen competitieve en niet-competitieve prestatieklimateen. Een sterk competitief prestatieklimaat, dat zich kenmerkt door een sterke focus op individuele prestaties en beloningen, kan negatieve effecten hebben op de bereidheid van medewerkers om kennis te delen. De nadruk op individuele erkenning kan leiden tot terughoudendheid bij het delen van kennis, aangezien werknemers mogelijk vrezen dat het delen van informatie hun individuele concurrentiepositie kan schaden. Dit kan resulteren in een gebrek aan samenwerking en een niet-optimale kennisdelingscultuur. Aan de andere kant stelt de literatuur dat een niet-competitief prestatieklimaat, waarbij de nadruk ligt op gezamenlijke prestaties en beloningen, een positiever effect kan hebben op de attitude ten aanzien van kennisdeling. Wanneer bonussen en erkenning gebaseerd zijn op teamresultaten, worden medewerkers gestimuleerd om kennis en ervaringen te delen om gezamenlijke doelen te bereiken. Dit kan leiden tot een cultuur waarin kennisdeling wordt aangemoedigd en gewaardeerd.

Echter, beide prestatieklimateen hebben potentiële valkuilen. Een te sterke nadruk op competitie kan leiden tot terughoudendheid bij het delen van kennis, terwijl een te eenzijdige focus op samenwerking kan resulteren in het onderwaarderen van individuele prestaties. Het vinden van de juiste balans lijkt essentieel om zowel individuele groei als samenwerking te bevorderen, wat op zijn beurt de kennisdelingscultuur en de attitude ten aanzien van kennisdeling gunstig kan beïnvloeden.

## 2.5. Hypotheses en Definitief Conceptueel Model

In deze paragraaf worden zowel het definitief conceptueel model als de afgeleide hypotheses uiteengezet aan de hand van de uitwerkingen van het literatuuronderzoek. Deze uitwerkingen dienen de basis te leggen voor beantwoording van deelvraag vraag 4:

*Hoe staat de kennisdelingscultuur en de dimensies hiervan in relatie tot de attitude ten aanzien van kennisdeling, en hoe wordt deze relatie beïnvloed door het heersende prestatieklimaat?*

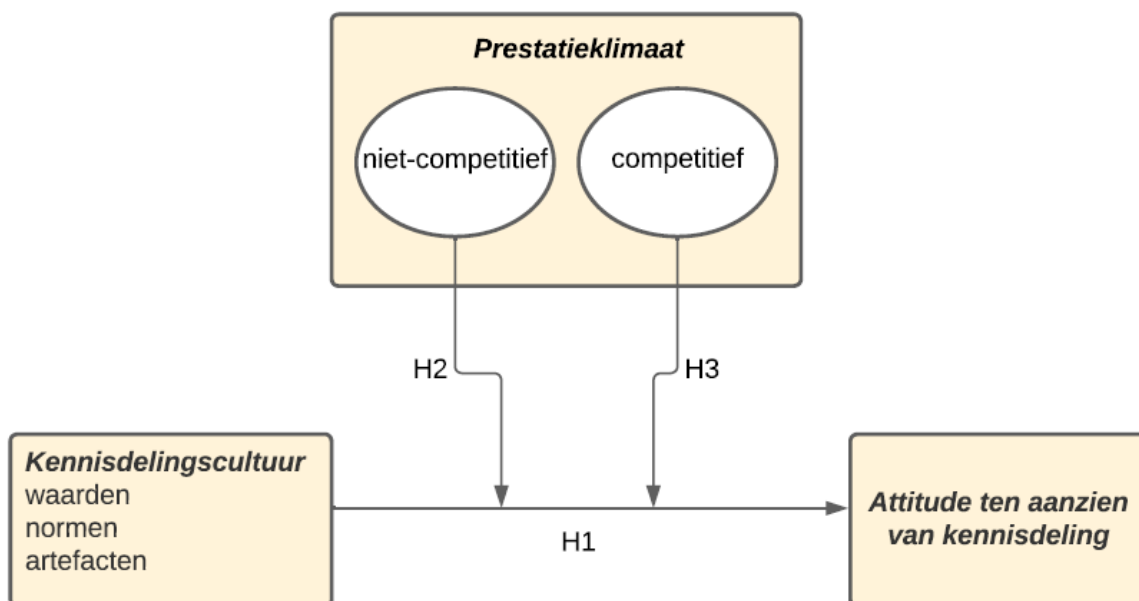
Hieruit zijn de volgende hypotheses geformuleerd:

*Hypothese 1: Naarmate de kennisdelingscultuur positiever beoordeeld wordt, zal ook de attitude ten aanzien van kennisdeling bij individuen positiever zijn .*

*Hypothese 2: Individuen die werkzaam zijn binnen verkoopafdelingen gekenmerkt door een positieve kennisdelingscultuur en een niet-competitief prestatieklimaat vertonen positievere attitudes ten aanzien van kennisdeling dan individuen in andere prestatieklimateen.*

*Hypothese 3: Individuen die werkzaam zijn binnen verkoopafdelingen gekenmerkt door een negatieve kennisdelingscultuur en een competitief prestatieklimaat vertonen negatievere attitudes ten aanzien van kennisdeling dan individuen in andere prestatieklimateen.*

De drie bovenstaande hypotheses zijn als volgt weergegeven in het definitief conceptueel model.



Figuur 2. Definitief Conceptueel Model

### *2.5.1. Verantwoording Definitief Conceptueel Model*

Het definitief conceptuele model presenteert de relaties tussen kennisdelingscultuur, prestatieklimaat en attitude ten aanzien van kennisdeling. Het model baseert zich op drie hypothesen die de relaties tussen deze variabelen suggereren.

Hypothese 1 stelt dat naarmate de kennisdelingscultuur positiever beoordeeld wordt, ook de attitude ten aanzien van kennisdeling bij individuen positiever zal zijn. Deze hypothese suggereert dat de normen, waarden en artefacten die inherent zijn aan de kennisdelingscultuur een directe invloed hebben op de attitudes van individuen ten aanzien van het delen van kennis.

Hypothese 2 voegt een modererende variabele toe aan de vergelijking, namelijk het prestatieklimaat, met een niet-competitieve dimensie. Deze hypothese suggereert dat individuen die zich bevinden binnen een positieve kennisdelingscultuur en een niet-competitief prestatieklimaat het hoogste niveau van attitude ten aanzien van kennisdeling zullen vertonen. Dit impliceert dat het prestatieklimaat de relatie tussen kennisdelingscultuur en attitude ten aanzien van kennisdeling kan beïnvloeden.

Hypothese 3 introduceert de tegenovergestelde situatie, waar individuen zich bevinden binnen een negatieve kennisdelingscultuur en een competitief prestatieklimaat. Deze hypothese suggereert dat deze individuen het laagste niveau van attitude ten aanzien van kennisdeling zullen behouden. Dit benadrukt de potentiële negatieve impact van zowel een competitief prestatieklimaat als een negatieve kennisdelingscultuur op de bereidheid van individuen om kennis te delen.

Het definitief conceptuele model presenteert deze relaties door middel van pijlen die de richting van de veronderstelde invloeden aangeven. De kennisdelingscultuur wordt beschouwd als de onafhankelijke variabele, met zijn dimensies van waarden, normen en artefacten die direct van invloed zijn op de attitude ten aanzien van kennisdeling. Het prestatieklimaat fungeert als een modererende variabele, waarbij zowel een niet-competitieve als competitieve invulling van dat klimaat de relatie tussen kennisdelingscultuur en attitude ten aanzien van kennisdeling kunnen beïnvloeden. De hypothesen worden in het vervolg van deze thesis aan de hand van empirisch onderzoek getest. Het technische ontwerp voor het empirische onderzoek zal in het volgende hoofdstuk worden behandeld.

### 3. Technisch Ontwerp

Dit hoofdstuk behandelt het technisch ontwerp van het onderzoek. In paragraaf 3.1. wordt de onderzoeksstrategie beschreven en onderbouwd. Vervolgens zal er in paragraaf 3.2. verklaard worden waarom er gekozen is om gebruik te maken van een enquête. Paragraaf 3.3. en 3.4. behandelen de steekproef en validiteit van het onderzoek. 3.5 gaat over de wijze waarop de data van dit onderzoek zijn verkregen. Paragraaf 3.6. gaat dieper in op de analyse van de data. Tot slot, wordt in de afsluitende paragraaf, 3.7. en 3.8. aandacht geschonken aan de kwaliteit door te reflecteren op de betrouwbaarheid en integriteit van het onderzoek. Voor de structuur van dit hoofdstuk is onder andere gebruikgemaakt van de literatuur van Verschuren en Doorewaard (2015), Doorewaard en Tjemkes (2019) en Bleijenbergh (2015).

#### 3.1. Onderzoeksstrategie

Dit onderzoek is theoretisch van aard en beoogt bij te dragen aan wetenschappelijke kennis over een verschijnsel in de praktijk. Theoriegericht onderzoek kan een bestaande theorie toetsen of nieuwe theorieën ontwikkelen (Bleijenbergh, 2015). De focus van dit onderzoek ligt op theorieontwikkeling van de verschillende variabelen: kennisdeling, attitude en prestatieklimaat en hun relaties tot elkaar. Het onderzoek heeft een breed karakter.

Een volgende overweging betreft de keuze tussen kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Kwantitatief onderzoek richt zich op het verzamelen en analyseren van meetbare gegevens en statistieken, terwijl kwalitatief onderzoek zich overwegend richt op het begrijpen van de diepere betekenissen en contexten achter fenomenen (Carr, 1994). Het gekozen methodologisch kader voor het onderzoek is kwantitatief van aard, voornamelijk vanwege het beoogde doel om relaties te identificeren tussen de variabelen. Een voordeel dat doorgaans geassocieerd wordt met kwantitatief onderzoek is het vermogen om generaliseerbare conclusies te trekken. Aan de andere kant kan een nadeel zijn dat het onderzoek een beperkte diepgang vertoont (Verschuren & Doorewaard, 2015). Door gebruik te maken van statistische analyses kunnen trends, correlaties en verschillen tussen individuele attitudes ten aanzien van kennisdeling worden geëvalueerd.

Voor dit onderzoek naar kennisdelingscultuur, attitude ten aanzien van kennisdeling en prestatieklimaat binnen verkoopafdelingen is gekozen voor een empirische benadering. In de volgende paragraaf wordt dieper ingegaan op hoe de data van dit onderzoek verkregen is.

### 3.2. Onderzoeksmateriaal

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van een enquête voor de kwantitatieve dataverzameling. De keuze voor een enquête is gerechtvaardigd vanwege de specifieke doelstellingen en aard van het onderzoek. Een gestandaardiseerde vragenlijst biedt de mogelijkheid om objectieve metingen te verkrijgen. Dit is van belang voor het in kaart brengen van de relaties tussen verschillende variabelen. De gestructureerde aard van de vragenlijsten maakt het mogelijk om op consistente wijze informatie te verzamelen, wat essentieel is voor het analyseren van trends en het identificeren van patronen. Er is gebruikgemaakt van een operationaliseringsschema gebaseerd op het boek van Doorewaard en Tjemkes (2019), waarin de kernbegrippen nader zijn uitgewerkt op basis van theoriën van Allport (1935), Schein (1984), O'Reilly en Chatman (1996), Halisah et al. (2021) en Matzler en Mueller (2011). Dit operationalisatieschema is te vinden in bijlage 1. Daarnaast is het gebruik van een enquête passend omdat deze specifiek is ontworpen om opinies, attitudes, kennis of meningen te meten bij grote groepen respondenten (Dillman et al., 2014).

De enquête werd uitgevoerd aan de hand van vragen die op een 7-punts Likertschaal zijn gemeten. Deze meetmethode wordt gebruikt om de mate van overeenstemming of tevredenheid van respondenten met bepaalde uitspraken of stellingen te meten (Sullivan & Artino, 2013). De schaal bestaat uit zeven punten, meestal variërend van 'helemaal mee eens' tot 'helemaal mee oneens'. Deze wijze van meten biedt een manier om de nuances in opinies en attitudes vast te leggen. In het specifieke geval van dit onderzoek naar kennisdelingscultuur, attitude ten aanzien van kennisdeling en prestatieklimaat binnen verkoopafdelingen, is de 7-punts Likertschaal nuttig omdat het de mate van overeenstemming meeneemt in de kwantitatieve dataverzameling. Respondenten werd gevraagd om aan de hand van de 7-punts Likerschaal 31 stellingen te beoordelen. De schaal varieert in dit onderzoek van 'Sterk mee eens (1)', 'Eens (2)', 'Min of meer mee eens (3)', 'Neutraal (4)', 'Min of meer mee oneens (5)', 'Oneens (6)' tot 'Sterk mee oneens (7)'.

De vragenlijst begint met een selectievariabele en drie controlevariabelen betreffende werkgerelateerde achtergrondinformatie over de verkoopmedewerkers. Denk hierbij aan of ze een verkoopgerelateerde functie bekleeden (en dus al dan niet tot de doelgroep van het onderzoek behoren), hun werkervaring in jaren, of ze een leiding geven en de naam van hun organisatie. Hoewel deze variabelen niet naar voren komen in de literatuur, zijn ze toch in het onderzoek betrokken omdat de achtergrondinformatie die zij genereren een context schetst die kan bijdragen aan een beter begrip van de resultaten.

De enquête is opgebouwd rond de zes constructen van het conceptueel model waarover de respondenten via in totaal 31 stellingen zijn bevraagd. Het eerste construct betreft de attitude ten aanzien van kennisdeling. De vijf stellingen die dit construct vormen zijn gekozen omdat zij zich specifiek richten op de attitude van individuen ten aanzien van kennisdeling binnen verkoopteams. Ze meten onder meer

hoe bereid de respondenten zijn om kennis te delen, in hoeverre zij dit vinden bijdragen aan een positieve werkomgeving, hun perceptie van waarde, motivatie en gevoel van verantwoordelijkheid met betrekking tot kennisdeling. Kortom, ze bevragen een brede verscheidenheid aan relevante aspecten van het kernbegrip en worden onderbouwd door de definitie van attitude gebaseerd op Allport (1935).

Kernbegrip	Variabele	Definitie	Items
Attitude ten aanzien van kennisdeling	<b>Attitude</b> (Allport, 1935)	<i>De neiging van individuen om positieve of negatieve evaluaties te vormen met betrekking tot het delen van kennis binnen een organisatie.</i>	7-punts Likertschaal: 'Helemaal mee eens / helemaal mee oneens'  1. Ik ben bereid mijn kennis en expertise te delen met verkoopcollega's. 2. Ik beschouw kennisdeling als een waardevolle bijdrage aan het succes van mijn verkoopteam. 3. Het delen van kennis met mijn verkoopcollega's draagt bij aan een positieve werkomgeving. 4. Ik voel me gestimuleerd om kennis en klantinformatie te delen met mijn verkoopcollega's. 5. Ik beschouw het delen van kennis als een verantwoordelijkheid tegenover mijn collega's.

Tabel 1. Operationalisering Attitude ten aanzien van Kennisdeling

Het tweede construct betreft de waarden van een kennisdelingscultuur binnen de organisaties waar de respondenten werkzaam zijn, welke in het onderzoek voornamelijk op basis van het werk van Schein (1984) is uitgewerkt. De zes stellingen betreffende dit construct zijn allemaal zo geformuleerd dat ze vragen naar de ongeschreven regels betreffende kennisdeling binnen de verkoopafdelingen. Er wordt gevraagd naar concrete gedragingen om te achterhalen welke waarden de organisaties hanteren. De stellingen zijn divers en belichten verschillende invalshoeken, waaronder of kennisdeling wordt aangemoedigd, wordt beschouwd als iets positiefs en belangrijks, of het wordt gezien als essentieel voor succes en of het delen van kennis tussen collega's onderling wordt gezien als iets positiefs.

Kernbegrip	Variabele	Definitie	Items
Kennisdelingscultuur	<b>Waarden</b> (Schein, 1984)	<i>Waarden vormen de minst zichtbare laag van een (organisatie)cultuur en geven aan wat een organisatie belangrijk vindt en waar het zich op richt. Ze vormen de basis voor normen en artefacten in culturen.</i>	7-punts Likertschaal: 'Helemaal mee eens / helemaal mee oneens'  1. Ik voel mij vrij om kennis openlijk te delen binnen mijn verkoopteam zonder angst voor negatieve consequenties. 2. In mijn afwezigheid vind ik het niet erg als andere collega's uit mijn verkoopteam mijn klantcontact overnemen.

			<p>3. Het delen van kennis is essentieel voor het verbeteren van de prestaties van mijn verkoopteam.</p> <p>4. In mijn organisatie wordt het belang van openheid en transparantie als kernwaarde benadrukt.</p> <p>5. Kennisdeling met verkoopcollega's wordt actief aangemoedigd binnen mijn organisatie.</p> <p>6. Het delen van nieuwe kennis met andere verkoopcollega's wordt beschouwd als een positieve bijdrage aan het team.</p>
--	--	--	---

Tabel 2. Operationalisering Kennisdelingscultuur - Waarden

Construct drie betreft de normen van kennisdelingscultuur. De zeven stellingen bevragen concreet kennisdelingsgedrag van de respondenten binnen hun verkoopafdelingen. Denk hierbij aan het al dan niet delen van successen en mislukkingen, verwachtingen rondom kennisdeling binnen het team en elkaar aanspreken op kennisdelingsgedrag. De stellingen beogen een goede impressie te geven van de normen als concrete uitingen van de waarden rondom kennisdeling binnen organisaties en van hun invloed op de dagelijkse praktijk. De stellingen zijn direct gericht op het gedrag van verkoopteamliden en daarmee relevant voor dit onderzoek naar kennisdeling binnen verkoopteams van commerciële organisaties.

Kernbegrip	Variabele	Definitie	Items
Kennisdelingscultuur	<p><b>Normen</b></p> <p>(O'Reilly &amp; Chatman, 1996; Schein, 1984)</p>	<p><i>Normen zijn de verwachtingen van acceptabel gedrag van leden van de organisatie. Ze geven een concrete invulling aan de waarden van een cultuur en bepalen hoe deze waarden toegepast moeten worden in de dagelijkse praktijk.</i></p>	<p>7-punts Likertschaal: 'Helemaal mee eens / helemaal mee oneens'</p> <p>1. Het delen van successen wordt aangemoedigd om van elkaars ervaringen te leren.</p> <p>2. Het delen van mislukkingen wordt aangemoedigd om van elkaars ervaringen te leren.</p> <p>3. Ik voel me comfortabel om mijn directe verkoopcollega's aan te spreken op hun kennisdelingsgedrag.</p> <p>4. Ik weet wat er van mij verwacht wordt met betrekking tot kennisdeling binnen mijn verkoopteam.</p> <p>5. Ik ontvang positieve reacties wanneer ik mijn kennis heb gedeeld met verkoopcollega's.</p> <p>6. Er heerst een gevoel van gedeelde verantwoordelijkheid voor het opbouwen van een kennisrijke omgeving binnen het salesteam.</p> <p>7. Van teamleden wordt verwacht dat zij hun expertise delen om gemeenschappelijke doelen te bereiken.</p>

Tabel 3. Operationalisering Kennisdelingscultuur - Normen

Het vierde construct betreft de artefacten van kennisdelingscultuur. Het gaat hier om tastbare aspecten van kennisdelingscultuur. Vandaar dat de stellingen onderwerpen bevragen zoals collectieve interactie- en leermomenten en expliciete richtlijnen rondom kennisdeling binnen de verkoopteams. Door naar dergelijke waarneembare aspecten te vragen, kan de mate van aanwezige artefacten worden gemeten, waardoor er meer inzicht wordt geschapt in concrete kennisdeling binnen de afdelingen.

Kernbegrip	Variabele	Definitie	Items
Kennisdelingscultuur	<b>Artefacten</b> (Schein,1984)	<i>Artefacten zijn de organisatie symbolen, rituelen en taal die de kernwaarden, principes en identiteit van een organisatie weergeven.</i>	7-punts Likertschaal: 'Helemaal mee eens / helemaal mee oneens'  1. Er zijn voldoende momenten voor interacties met mijn verkoopteam om kennis te delen. 2. In mijn verkoopteam hebben wij collectieve leermomenten ingepland. 3. Verkoopsuccessen zijn terug te voeren op teamwork binnen de verkoopafdeling. 4. Het is gebruikelijk om te zien dat verkoopcollega's elkaar ondersteunen door relevante marktinformatie te delen. 5. Het is acceptabel om vragen te stellen over de verkoopmethoden van iemand anders om van elkaar te leren. 6. Teamleden worden aangemoedigd om innovatieve ideeën te delen die de verkoopprestaties kunnen verbeteren. 7. Er zijn richtlijnen binnen onze organisatie over hoe kennis gedeeld moet worden onder medewerkers.

Tabel 4. Operationalisering Kennisdelingscultuur - Artefacten

Construct vijf heeft betrekking op het begrip prestatieklimaat en is wat de uitwerking ervan betreft met name gebaseerd op hoe Halisah et al. (2021) dat begrip definiëren. De drie stellingen trachten te achterhalen in hoeverre er competitie en een gevoel van belemmering heerst wat betreft kennisdeling binnen de verkoopteams. De stellingen maken verschillende dimensies van een competitief prestatieklimaat tastbaar en concreet door direct te vragen naar beloningen van individuele prestaties en de invloed van competitie op kennisdeling. Ze geven daarmee een goed beeld van de impact van een competitief prestatieklimaat op kennisdeling binnen verkoopteams.

Kernbegrip	Variabele	Definitie	Items
Prestatieklimaat	<b>Competitiviteit</b> (Halisah et al., 2021)	<i>De mate waarin in een prestatieklimaat binnen een organisatie de nadruk ligt op individuele</i>	7-punts Likertschaal: 'Helemaal mee eens / helemaal mee oneens'  1. Medewerkers worden beloond op basis van individuele prestaties in plaats van teamprestaties.

		<i>prestaties en beloningen.</i>	2. Een competitief prestatieklimaat beïnvloedt de bereidheid van medewerkers om kennis te delen negatief. 3. In mijn team voel ik me belemmerd in het delen van kennis vanwege individuele concurrentie.
--	--	----------------------------------	---

Tabel 5. Operationalisering Prestatieklimaat – Competitief

De tegenhanger van het competitieve prestatieklimaat, namelijk het niet-competitieve prestatieklimaat, wordt in construct zes bevraagd. Er worden thema's bevraagd die volgens de literatuur samenhangen met dit type prestatieklimaat. Denk hierbij aan beloningssystemen die zijn afgestemd op het bevorderen van samenwerking en kennisdeling binnen verkoopteams en in hoeverre medewerkers worden gemotiveerd om kennis te delen. Op deze wijze worden concrete aspecten van niet-competitieve gedragingen onderzocht. Er wordt gevraagd naar beloningssystemen, omdat dit een bewezen manier is om gedrag van medewerkers te sturen. De stellingen zijn hierdoor relevant voor het onderzoeken van competitieve-prestatieklimaten in de praktijk.

Kernbegrip	Variabele	Definitie	Items
<i>Prestatieklimaat</i>	<b>Non-competitiviteit</b>  (Matzler & Mueller, 2011; Halisah et al., 2021)	<i>De mate waarin in een prestatieklimaat binnen een organisatie de nadruk ligt op gezamenlijke prestaties boven individuele prestaties.</i>	7-punts Likertschaal: 'Helemaal mee eens / helemaal mee oneens'  1. Het beloningssysteem in onze organisatie motiveert medewerkers om samen te werken en kennis te delen. 2. Ik zal eerder kennis met mijn directe verkoopcollega's delen wanneer er op teambasis wordt beloond, dan wanneer er enkel individuele beloningen zijn. 3. Het beloningssysteem is afgestemd op het bevorderen van een cultuur van samenwerking binnen mijn team.

Tabel 6. Operationalisering Prestatieklimaat – niet-Competitief

### 3.3. Steekproef

Volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek (2024) kende Nederland in 2022 ongeveer 287.000 verkoopmedewerkers in de detailhandel. Hoewel deze cijfers inmiddels verouderd zijn, geven ze hoogstwaarschijnlijk een voldoende accurate indicatie van het aantal verkoopmedewerkers in Nederland anno 2024 om de gewenste grootte van een steekproef te berekenen. Dit is aannemelijk, omdat de benodigde steekproefgrootte niet veel wijzigt wanneer de populatie groter is dan 20.000 (Comsteekp-Cergan, 2023). De 287.000 is daarom gebruikt om te bepalen hoe groot een steekproef dient te zijn om betrouwbare onderzoeksresultaten op te leveren. Er is hierbij een foutmarge van 5% gehanteerd en een betrouwbaarheidsniveau van 95% en 90%. Voor de mate van spreiding is de standaard van 50% aangehouden. Op basis van een verkoopmedewerkerpopulatie in Nederland van

ongeveer 287.000 personen, bedraagt de gewenste steekproefgrootte bij een betrouwbaarheidsniveau van 95% 384 respondenten en bij een betrouwbaarheidsniveau van 90% 271 respondenten. Echter, omdat dit een exploratief onderzoek betreft, is wat meer speling wat betreft de foutenmarge geoorloofd. De reden hiervoor is voldoende ruimte bieden voor het verkrijgen van meer begrip over kennisdeling binnen verkoopafdelingen, zonder te erg in te leveren op de nauwkeurigheid van de resultaten. Bij een steekproef met een betrouwbaarheidsniveau van 95% en een foutenmarge van 10% bedraagt de gewenste steekproef 97 respondenten. Bij een betrouwbaarheidsniveau van 90% is dit 68. Vasthoudend aan een betrouwbaarheidsniveau van 95% en een foutenmarge van 10%, blijkt een steekproef van 100 respondenten voldoende voor betrouwbare resultaten (Comsteekp-Cergan, 2023).

Het onderzoek streeft daarom naar ten minste 100 respondenten, mede om het evenwicht te bewaren tussen de behoefte aan representativiteit en de haalbaarheid van gegevensverzameling en -analyse. Een quotum van 100 respondenten biedt een groot genoeg aantal om statistisch significante conclusies te trekken en is tegelijkertijd praktisch uitvoerbaar binnen de beschikbare tijd en middelen.

### 3.4. Validiteit

Ter wille van de validiteit van het onderzoek is gewerkt met in de literatuur geaccepteerde begripsdefinities, en is de vragenlijst grotendeels samengesteld op basis van vragen uit bestaande, gevalideerde vragenlijsten. Wel zijn de vragen aangepast aan de focus op verkoopafdelingen van het onderzoek. In dit onderzoek is een gemakssteekproef, ook wel bekend als een “convenience sample”, gehanteerd. Voorafgaand zijn diverse organisaties benaderd om deel te nemen, wat resulteerde in een gevarieerde steekproef met zowel grote als kleine organisaties uit verschillende sectoren. Bovendien zijn individuen binnen sociale kringen die een verkoopgerelateerde functie bekleden bij commerciële organisaties benaderd om deel te nemen aan het onderzoek. Deze aanpak biedt zowel voordelen als nadelen. Eén van de belangrijke overwegingen bij de keuze voor deze steekproefmethode was de haalbaarheid in tijd. Gezien de beperkte tijd en middelen die beschikbaar waren voor het verzamelen van data, bood een gemakssteekproef een praktische manier om snel toegang te krijgen tot respondenten. Aan de ene kant stelt het verzamelen van data vanuit verschillende organisaties en individuen ons in staat om een breder inzicht te krijgen in de onderzochte fenomenen, waardoor de generaliseerbaarheid van de resultaten wordt vergroot. Aan de andere kant kan het gebruik van een gemakssteekproef leiden tot vertekeningen in de data, aangezien de deelnemers mogelijk niet representatief zijn voor de gehele populatie en bepaalde groepen mogelijk worden ondervertegenwoordigd. Het is daarom belangrijk om de resultaten van dit onderzoek met de nodige voorzichtigheid te interpreteren en rekening te houden met de mogelijke beperkingen van de steekproefmethode.

### 3.5. Dataverzameling

Voorafgaand aan het onderzoek werden verschillende organisaties, waaronder Trouw Nutrition, Kimberly-Clark, Shell, B&S en Feadship actief benaderd om deel te nemen. Deze organisaties werden zorgvuldig geselecteerd om een diverse vertegenwoordiging te bieden van commerciële entiteiten van verschillende groottes en uit diverse sectoren. Van de genoemde bedrijven werden ongeveer 74 geldige responsen ontvangen. Om het nagestreefde aantal van 100 respondenten te halen, werden de overige respondenten aangevuld door individuen binnen de sociale kringen van de onderzoeker die een verkoopgerelateerde functie bekleeden bij commerciële organisaties.

De enquête werd online verspreid via verschillende kanalen, waaronder e-mail, WhatsApp en interne communicatieplatforms zoals Microsoft Teams. Deze online benadering werd gekozen vanwege de geografische verspreiding van de verschillende organisaties in Nederland en stelde deelnemers in staat om op een flexibele manier de gestandaardiseerde vragenlijst in te vullen, passend binnen hun eigen schema's en werkverplichtingen. Het gebruik van het online platform Qualtrics minimaliseerde de administratieve last en zorgde voor een efficiënte gegevensverzameling.

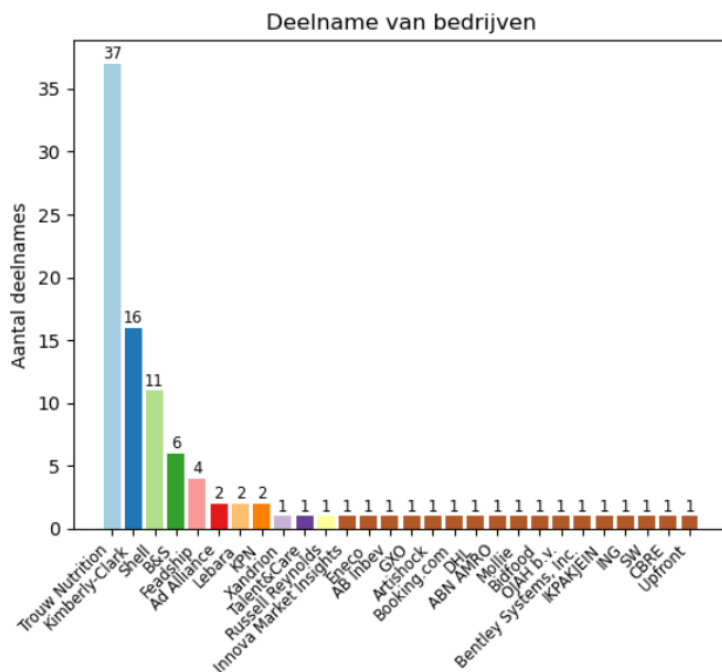
### 3.6. Analyse van data

De enquête is uiteindelijk door individuen van 28 verschillende organisaties ingevuld en vergaarde in de periode van 24 januari 2024 tot en met 5 februari 2024 een respons van 105 respondenten. Er zijn in deze periode van 11 dagen 2 herinneringsberichten verstuurd, namelijk op 26 januari en op 5 februari. Het ging in totaal om 5 respondenten die niet tot de populatie bleken te horen. Vier respondenten kon direct uit de enquête verwijderd worden, aangezien zij aangaven geen verkoopgerelateerde functie te bekleeden. Dit is namelijk een vereiste voor deelname. Dit werd direct duidelijk dankzij vraag 1: 'Heeft u een verkoopgerelateerde functie?', waarbij de deelnemer met 'ja' of 'nee' kon antwoorden. Daarnaast bleek één van de enquêtes niet volledig te zijn ingevuld en daarom niet bruikbaar te zijn voor dit onderzoek. Deze deelname is daarom ook verwijderd. Uiteindelijk zijn de gegevens van precies 100 respondenten geanalyseerd.

De participanten van de 28 verschillende organisaties, zijn weergegeven in grafiek 1. Trouw Nutrition was met 37 deelnemers bij uitstek de populairste organisatie, gevolgd door Kimberley-Clark met 16 respondenten, Shell met 11, B&S met 6 en Feadship met 4. Vervolgens waren er 23 organisaties waarvan er 1 tot 2 respondenten deelnamen.

Na het verkrijgen van alle gegevens uit de enquêtes zijn de relaties tussen de onafhankelijke variabele "kennisdelingscultuur", de afhankelijke variabele "attitude ten aanzien van kennisdeling" en de modererende variabele "prestatieklimaat" geanalyseerd met behulp van het programma IBM SPSS Statistics. Allereerst zijn alle waarden (Gemiddelde en Standaarddeviatie) van de stellingen individueel

geanalyseerd om eventuele uitschieters buiten beschouwing te kunnen laten. Vervolgens is aan de hand van een Cronbach's Alpha-analyse gekeken naar de interne consistentie van elk construct. Er is bewust gekozen om de dimensies – waarden, normen en artefacten – als één construct te beschouwen en hiermee de kennisdelingscultuur te identificeren. Daarna is er met behulp van een Regressieanalyse, ANOVA-analyse en Independent Samples T-test een aantal hypothesetoetsingen uitgevoerd. De resultaten van de hypothesetoetsingen verschaffen inzichten in hoe de kennisdelingscultuur van een organisatie de attitude van medewerkers ten aanzien van kennisdeling beïnvloedt, en of het prestatieklimaat hierbij een modererende rol speelt.



Grafiek 1: Verdeling Deelname Bedrijven

### 3.7. Betrouwbaarheid

In de uitvoering van dit onderzoek werd gestreefd naar het minimaliseren van meetfouten om de betrouwbaarheid van de resultaten te waarborgen. Meetfouten kunnen verschillende vormen aannemen en kunnen de nauwkeurigheid van gegevens beïnvloeden (Ree & Carretta, 2006). Een potentiële bron van meetfout is non-respons, waarbij potentiële respondenten ervoor kiezen om niet deel te nemen aan de enquête (Doorewaard & Tjemkes, 2019). Non-respons kan leiden tot vertekening van de resultaten, aangezien degenen die ervoor kiezen om wel deel te nemen mogelijk specifieke kenmerken gemeen hebben die de non-reponders niet hebben. Dit kan ervoor zorgen dat de steekproef een minder accurate afspiegeling van de werkelijkheid wordt en daarmee de generaliseerbaarheid van het onderzoek beïnvloedt. Om deze non-respons fout te ondervangen, zijn individuen binnen verschillende organisaties benaderd en overtuigd van de relevantie van het onderzoek. Door hen als ambassadeurs te

betrekken, werd er gestreefd naar een hogere participatiegraad en op die manier is de representativiteit van de steekproef geoptimaliseerd. Het is belangrijk om op te merken dat het volledig uitsluiten van fouten niet mogelijk is. Desalniettemin is er getracht om systematische fouten te minimaliseren en een betrouwbaar beeld te verkrijgen. Eventuele beperkingen en onzekerheden worden transparant gepresenteerd bij de interpretatie van de resultaten, waardoor de nauwkeurigheid en validiteit van de bevindingen in de juiste context worden geplaatst.

### 3.8. Ethisch aspect & integriteit

Met het oog op een succesvol en verantwoord onderzoek, heeft de onderzoeker verschillende ethische aspecten en integriteitskwesities in acht genomen. Allereerst hebben alle respondenten geïnformeerde toestemming gegeven alvorens deel te nemen aan het onderzoek. Hen is schriftelijk toegelicht wat het doel van het onderzoek is, de duur ervan en hoe de data wordt geanalyseerd (Bijlage 3: Enquête). Er is benadrukt dat de verzamelde gegevens enkel op groepsniveau geanalyseerd zou worden, om hiermee vertrouwelijkheid en anonimiteit te garanderen. Er is bovendien niet gevraagd naar persoonlijke gegevens, die het gemakkelijk zouden maken om de respondenten te identificeren. De integriteit van dit onderzoek is tevens gewaarborgd door gevalideerde en betrouwbare meetinstrumenten te gebruiken in de enquête, die de kans op vertekening van resultaten minimaliseren. Vervolgens zijn alle gegevens geanalyseerd, zonder hierin een selectie te maken die nauwkeurigheid en representativiteit van de resultaten in het geding zou kunnen brengen. Er wordt bovendien transparant en eerlijk gecommuniceerd over onderzoekslimitaties, om daarmee de integriteit en kwaliteit van het onderzoek te waarborgen.

## 4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd en geanalyseerd aan de hand van de kernbegrippen die eerder zijn geïdentificeerd. Het hoofdstuk is opgebouwd uit vier paragrafen. De eerste paragraaf behandelt de controlevariabelen. In 4.2. wordt de kwaliteit van de verzamelde data per construct besproken. Hierbij wordt de betrouwbaarheid van de gegevens onderbouwd aan de hand van de Cronbach's Alpha. Paragraaf 4.3. richt zich op de uitkomsten van de data per construct. Hierbij worden het gemiddelde en de standaarddeviatie per stelling toegelicht, wat inzicht biedt in de bevindingen van het onderzoek. Ook zullen aan het eind van deze paragraaf de antwoorden op de open vraag worden gepresenteerd en geanalyseerd. Tot slot worden in paragraaf 4.4. de hypothesen getoetst aan de hand van verschillende analysemethodes.

### 4.1. Controlevariabelen

Aan het begin van de enquête zijn drie controlevariabelen geïntroduceerd en is één vraag gesteld om te bepalen of de respondent tot de doelgroep van het onderzoek behoort. Dit betreft de vraag of de deelnemer een functie heeft die verband houdt met verkoop, aangezien dit een vereiste is om aan het onderzoek deel te nemen. Van de 105 deelnemers hebben er vier 'nee' ingevuld, en zij konden daarom direct uit de gegevens worden verwijderd. Een andere respondent had de vragenlijst niet volledig ingevuld en kon daarom ook uit de gegevens worden verwijderd. De drie controlevragen meten de werkervaring en leidinggevende functie van de responde'ten' Van de 100 respondenten verschilt de werkervaring, variërend van minder dan 2 jaar tot meer dan 15 jaar, als volgt: 14% heeft 0-2 jaar ervaring, 39% heeft 3-6 jaar ervaring, 25% heeft 7-15 jaar ervaring en 23% heeft 15 jaar of meer ervaring. Van alle respondenten heeft 32% een leidinggevende functie.

Werkervaring (in jaren)	Resultaten (n=100)
	Score in %
0-2	14
3-6	38
7-15	25
+15	23
<b>Totaal</b>	<b>100</b>

Tabel 7. Controlevariabele: werkervaring (in jaren)

### 4.2. Kwaliteit data per construct

In deze paragraaf wordt de kwaliteit van de verzamelde data per construct besproken. Hierbij wordt de betrouwbaarheid van de gegevens onderbouwd aan de hand van de Cronbach's Alpha. Allereerst wordt de betrouwbaarheid van het construct "Attitude ten aanzien van Kennisdeling" behandeld. Daarna wordt het construct "Kennisdelingscultuur" besproken, inclusief de verschillende dimensies: waarden,

normen en artefacten. Vervolgens worden de stellingen met betrekking tot het niet-competitieve en competitieve prestatieklimaat onafhankelijk van elkaar besproken

#### 4.2.1. Kwaliteit data: Attitude ten aanzien van Kennisdeling

Om de interne consistentie van het construct “Attitude ten aanzien van Kennisdeling” te meten, werd een Cronbach’s Alpha-analyse uitgevoerd. De verkregen score van 0.816 duidt op een hoog niveau van betrouwbaarheid, waarbij de vijf stellingen die de attitude van de respondenten ten aanzien van kennisdeling meten, op consistente wijze samenvallen tot één schaalconstruct. Deze bevindingen onderstrepen de generaliseerbaarheid en betrouwbaarheid van de vijf vragen in het meten van de attitude ten aanzien van kennisdeling van de respondenten.

Cronbach’s Alpha	Aantal Items
0.816	5

Tabel 8. Cronbach’s Alpha voor het construct: Attitude ten aanzien van Kennisdeling

#### 4.2.2. Kwaliteit data: Kennisdelingscultuur

Het construct van “Kennisdelingscultuur” omvat drie verschillende dimensies, waaronder waarden, normen en artefacten. Dit construct telt daarom 20 stellingen die samen bepalen of de respondent zich in een positieve, dan wel negatieve kennisdelingscultuur bevindt. De dimensies zijn afzonderlijk getoetst op hun interne consistentie.

De resultaten tonen aan dat de waarden die ten grondslag liggen aan de kennisdelingscultuur een interne consistentie vertonen met een Cronbach’s Alpha van 0.718. Deze bevinding duidt erop dat de zes stellingen die de waarden meten, op relatief betrouwbare wijze een beeld geven van de overtuigingen en principes met betrekking tot kennisdeling binnen de organisatie. Vervolgens tonen de bevindingen aan dat de normen die de gedragsverwachtingen binnen de kennisdelingscontext aangeven, een redelijke tot zwakke mate van interne consistentie vertonen, gemeten met een Cronbach’s Alpha van 0.650. Hoewel deze score niet uitzonderlijk hoog is, suggereert deze nog steeds een consistent patroon in de percepties van wat als passend en gepast wordt beschouwd volgens Doorewaard en Tjemkes (2019). Ten slotte, de artefacten, die de tastbare en zichtbare elementen van de kennisdelingspraktijken omvatten, vertonen een interne constructconsistentie met een Cronbach’s Alpha van 0.728. Dit impliceert dat de zeven stellingen die de artefacten meten, op een betrouwbare wijze de tastbare aspecten van de kennisdelingscultuur binnen de organisatie weerspiegelen.

Als geheel geeft de kennisdelingscultuur binnen de organisatie een solide interne consistentie, vertegenwoordigd door een Cronbach’s Alpha coefficient van 0.867. Deze score duidt op een consistent patroon in de waarden, normen en artefacten die het construct ‘kennisdelingscultuur’ vormgeven.

<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Aantal Items</b>
0.867	20

Tabel 9. Cronbach's Alpha voor het construct: Kennisdelingscultuur

#### 4.2.3. Kwaliteit data: Prestatieklimaat – niet-competitief

De analyse van de Cronbach's Alpha voor alle vragen met betrekking tot het niet-competitieve prestatieklimaat resulteerde in een waarde van 0.602, wat aangeeft dat de interne consistentie relatief laag is. Deze bevinding wijst op mogelijke inconsistenties in de meting van het concept binnen de gegeven vragenreeks.

Echter, na het uitsluiten van de vraag: "Ik zal eerder kennis met mijn directe verkoopcollega's delen wanneer er op teambasis wordt beloond, dan wanneer er enkel individuele beloningen zijn", steeg de Cronbach's Alpha tot 0.822. Deze specifieke vraag werd bewust verwijderd uit de analyse vanwege een aanzienlijk lagere gemiddelde score (2.91) in vergelijking met de gemiddelde scores van de andere twee vragen (respectievelijk 3.54 en 3.62). De beslissing om deze vraag uit te sluiten is gerechtvaardigd gezien de significante afwijking in gemiddelde scores, wat kan duiden op een discrepantie tussen deze vraag en de rest van de vragenreeks. Als gevolg hiervan verbeterde de interne consistentie van het meetinstrument, wat de betrouwbaarheid van de meting van het niet-competitieve prestatieklimaat versterkt. Het is echter belangrijk op te merken dat het construct van het niet-competitieve prestatieklimaat nu slechts is gebaseerd op twee vragen, wat de omvang van de meting beperkt.

<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Aantal Items</b>
0.822	2

Tabel 10. Cronbach's Alpha voor het construct: niet-competitief Prestatieklimaat

#### 4.2.4. Kwaliteit data: Prestatieklimaat – competitief

Een Cronbach's Alpha-analyse toont aan dat de interne consistentie van dit construct 0.443 bedraagt, wat wijst op een zeer lage interne consistentie en een zwakke correlatie tussen de drie stellingen. Om de Cronbach's Alpha te verhogen, zijn de stellingen 2: "Een competitief prestatieklimaat beïnvloedt de bereidheid van medewerkers om kennis te delen negatief" en 3: "In mijn team voel ik me belemmerd in het delen van kennis vanwege individuele concurrentie" verwijderd uit de analyse.

Uiteindelijk is ervoor gekozen om dit construct enkel te analyseren op basis van stelling 1: "Medewerkers worden beloond op basis van individuele prestaties in plaats van teamprestaties", omdat de standaarddeviatie 1.375 bedraagt. Hierdoor is het besluit genomen om door te gaan met de stelling waar de standaarddeviatie het laagst ligt. Het is belangrijk op te merken dat dit construct nu gebaseerd is op slechts één vraag, wat de breedte en diepgang van het meetinstrument beperkt.

### 4.3. Uikomst data

Deze paragraaf richt zich op de uitkomsten van de data per construct. Hierbij worden het gemiddelde en de standaarddeviatie per stelling toegelicht, wat inzicht biedt in de bevindingen van het onderzoek. Allereerst worden de resultaten van het construct “Attitude ten aanzien van Kennisdeling” behandeld. Vervolgens worden de uitkomsten van het construct “Kennisdelingscultuur”, inclusief de dimensies waarden, normen en artefacten, besproken. Daarna worden de bevindingen van de stellingen met betrekking tot het niet-competitieve en competitieve prestatieklimaat gepresenteerd. Aan het eind van deze paragraaf zullen ook de antwoorden op de open vraag worden gepresenteerd en geanalyseerd.

#### 4.3.1. Gemiddelde uitkomst per construct

De gemiddelde score van het construct “Attitude ten aanzien van Kennisdelen” geeft aan dat respondenten over het algemeen een positieve attitude hebben ten aanzien van kennisdeling binnen hun verkoopteam, met een gemiddelde score van 2.31 en een standaarddeviatie van 1.14. Dit duidt op een algemeen gunstige perceptie van kennisdeling binnen de organisatie.

Het gemiddelde van het construct “Waarden”, dat de kenniscultuur omvat, bedraagt 2.79, met een standaarddeviatie van 1.27. Dit wijst erop dat de kennisdelingscultuur overwegend in lijn is met de kernwaarden van de organisatie, waarbij kennisdeling als integraal wordt beschouwd.

Echter, bij het onderzoeken van het construct “Normen” van de kennisdelingscultuur blijkt dat respondenten geen duidelijke consensus hebben over de mate waarin kennisdeling wordt gestimuleerd en gewaardeerd binnen het verkoopteam. Dit wordt aangegeven door een gemiddelde score van 3.07 en een aanzienlijke standaarddeviatie van 1.31, wat wijst op een gebrek aan uniformiteit in de perceptie van het delen van successen en mislukkingen.

Wat betreft het construct “Artefacten” van de kennisdelingscultuur binnen de organisatie, blijkt uit de gemiddelde score van 3.33 en een standaarddeviatie van 1.00 dat respondenten over het algemeen neutraal tot enigszins eens zijn met de bestaande artefacten die kennisdeling ondersteunen, wat suggereert dat er enige mate van zichtbare ondersteuning aanwezig is om kennisdeling te faciliteren.

Voor het construct “niet-competitief prestatieklimaat” is de gemiddelde score 3.36, met een standaarddeviatie van 1.50, wat aangeeft dat respondenten over het algemeen enigszins eens zijn met een klimaat dat niet primair gericht is op competitie. Echter, voor het construct “competitief prestatieklimaat” is de gemiddelde score 3.55, met een opvallend hoge standaarddeviatie van 1.76, wat wijst op aanzienlijke variabiliteit in percepties. Dit kan worden verklaard door afwijkende resultaten bij de derde stelling, waarbij sommige respondenten met een competitief prestatieklimaat aangaven dat zij niet geloven dat dit kennisdeling belemmert.

Kortom, uit de gemiddelde scores en standaarddeviaties blijkt dat er een overwegend positieve attitude is ten aanzien van kennisdeling binnen het verkoopteam, maar er zijn ook gebieden van onduidelijkheid en variabiliteit in percepties. In de volgende paragraaf zullen de resultaten van elk item gepresenteerd worden.

#### 4.3.2. Uitkomst data: Attitude ten aanzien van Kennisdeling

De eerste vijf stellingen bevragen de attitude ten aanzien van kennisdeling van de participanten. De eerste stelling naar de bereidheid van het delen van kennis en expertise met verkoopcollega's werd gemiddeld met een 1.92 beoordeeld (SD= 0.91), wat inhoudt dat de respondenten aangeven overwegend bereid te zijn om kennis te delen met hun verkoopcollega's. Niemand gaf aan het sterk oneens te zijn met deze stelling. De tweede stelling peilt in hoeverre respondenten kennisdeling als een waardevolle bijdrage aan het succes van hun verkoopteam beschouwen. Bij deze vraag bedroeg de gemiddelde score 2.02 (SD= 1.02), wat inhoudt dat de respondenten dit doorgaans als een waardevolle bijdrage zien, met enkele uitzonderingen.

De stelling dat het delen van kennis met hun verkoopteam bijdraagt aan een positieve werkomgeving werd met een gemiddelde score van 2.22 (SD= 1.09) beoordeeld. De respondenten varieerden hier in hun antwoord dus overwegend tussen 'eens (2)' en 'min of meer mee eens (3)'. Op de vraag in hoeverre ze zich gestimuleerd voelen om kennis en klantinformatie te delen met hun verkoopcollega's bedroeg de score gemiddeld 2.84 (SD= 1.32). Ten opzichte van de andere vragen blijken de respondenten het dus minder sterk eens te zijn met deze stelling. De relatief hoge standaarddeviatie van 1.32 toont tevens aan dat er sprake is van meer variabiliteit dan bij de andere stellingen over de attitude ten aanzien van kennisdeling. Dit is te verklaren door een relatief hoog aantal respondenten (10) dat aangeeft het min of meer oneens (score 6) te zijn met de stelling. De laatste stelling luidt: 'Ik voel me gestimuleerd om kennis en klantinformatie te delen met mijn verkoopcollega's.' Deze stelling werd gemiddeld beoordeeld met 2.57 en heeft een relatief hoge standaarddeviatie van 1.38. Dit is tevens de enige vraag uit dit construct waarbij een respondent aangaf het sterk oneens te zijn (score 7).

Item	Resultaten (n=100)	
	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Mate van bereidheid delen kennis en expertise met verkoopcollega's	1.92	0.91
Mate respondenten kennisdeling als een waardevolle bijdrage aan het succes van hun verkoopteam beschouwen	2.02	1.02
Mate van bewust zijn dat het delen van kennis met verkoopteam bijdraagt aan een positieve werkomgeving	2.22	1.09
Mate van gestimuleerd voelen om kennis en klantinformatie te delen met verkoopcollega's	2.84	1.32

Mate van gestimuleerd voelen om kennis en klantinformatie te delen met verkoopcollega's	2.57	1.38
---	------	------

Tabel 11. Resultaten afhankelijke variabele: Attitude ten aanzien van Kennisdeling

#### 4.3.3. Uitkomst data: Kennisdelingscultuur – waarden

De volgende reeks stellingen bevaart de waarden binnen de organisatie waar de respondent werkzaam is, als onderdeel van de kennisdelingscultuur. De eerste stelling bevaart de mate waarin de respondent zich vrij voelt om openlijk kennis te delen binnen zijn/haar verkoopteam zonder angst voor negatieve consequenties. Deze stelling werd gemiddeld met een 2.11 (SD= 0.90) beantwoord, wat betekent dat men zich doorgaans vrij voelt om dat te doen (score 2). De relatief lage standaarddeviatie van 0.90 laat zien dat de respondenten het meer eens zijn over deze stelling dan alle andere 30 stellingen in dit onderzoek. Het is voor het eerst dat niemand een lagere beoordeling dan 'min of meer mee eens' (score 5) heeft gegeven.

De volgende stelling van dit construct over de kennisdelingscultuur waarden luidt: 'In mijn afwezigheid vind ik het niet erg als andere collega's uit mijn verkoopteam mijn klantcontact overnemen.' Deze stelling wordt gemiddeld met een 3.18 (SD= 1.39) beoordeeld, wat inhoudt dat de meeste antwoorden tussen 'min of meer mee eens' (score 3) en 'neutraal' (score 4) liggen. 9 procent van de respondenten gaf aan het oneens (score 6) te zijn met deze stelling en één procent sterk mee oneens (score 7). De antwoorden varieerden hier sterk, wat terug te zien is in een relatief hoge standaarddeviatie van 1.39. Stelling 3 peilt in hoeverre de respondenten het delen van kennis essentieel vinden voor het verbeteren van de prestaties van hun verkoopteam. Ze zijn het hier doorgaans mee eens (M= 2.23, SD= 1.07).

Wat betreft stelling 4 zijn de respondenten daarentegen minder eensgezind. De stelling 'In mijn organisatie wordt het belang van openheid en transparantie als kernwaarde benadrukt.' Wordt wisselend beoordeeld, met een gemiddelde score van 3.30 ('min of meer mee eens' tot 'neutraal') en een relatief hoge standaarddeviatie van 1.48. Uit deze resultaten kan worden opgemaakt dat het belang van deze kernwaarde dus sterk per organisatie verschilt. Ook in het geval van stelling 5, over of kennisdeling met verkoopcollega's actief wordt aangemoedigd binnen de organisatie, is er veel verdeeldheid onder de respondenten. Dit resulteert in een gemiddelde score van 3.33 ('min of meer mee eens' tot 'neutraal') en een relatief hoge standaarddeviatie van 1.46. Stelling 6 peilt in hoeverre het delen van nieuwe kennis met andere verkoopcollega's wordt beschouwd als een positieve bijdrage aan het team. Respondenten waren het hier overwegend mee eens tot min of meer mee eens (M= 2.6, SD= 1.02)

Item	Resultaten (n=100)	
	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Mate waarin de respondent zich vrij voelt om openlijk kennis te delen binnen	2.11	0.90

zijn/haar verkoopteam zonder angst voor negatieve consequenties		
In mijn afwezigheid vind ik het niet erg als andere collega's uit mijn verkoopteam mijn klantcontact overnemen	3.18	1.39
Delen van kennis is essentieel voor het verbeteren van de prestaties van mijn verkoopteam	2.23	1.07
Mate waarin openheid en transparantie als kernwaarde worden benadrukt	3.30	1.48
Kennisdeling met verkoopcollega's wordt actief aangemoedigd binnen mijn organisatie	3.33	1.46
Mate waarin het delen van nieuwe kennis met andere verkoopcollega's wordt beschouwd als een positieve bijdrage aan het team	2.6	1.33

Tabel 12. Resultaten onafhankelijke variabele: Kennisdelingscultuur – waarden

#### 4.3.4. Uitkomst data: Kennisdelingscultuur – normen

Het volgende construct bestaat uit zeven stellingen die gezamenlijk de normen ten aanzien van kennisdeling meten binnen de organisaties waar de respondenten werkzaam zijn. Stelling 1 gaat over in hoeverre het delen van successen wordt aangemoedigd om van elkaars ervaringen te leren. De respondenten zijn het overwegend eens tot min of meer eens met deze stelling ( $M= 2.43$ ,  $SD= 1.02$ ). De volgende stelling peilt in welke maten het delen van mislukkingen wordt aangemoedigd om van elkaars ervaringen te leren. Bij deze stelling is de gemiddelde score 3.37. De relatief hoge standaarddeviatie van 1.45 wijst uit dat er sprake is van relatief veel variabiliteit in de antwoorden van respondenten en dus in de organisaties waarin zij werkzaam zijn. Dit is mogelijk het resultaat van de invloed van verschillende typen prestatieklimaten waar zij mee te maken hebben.

Stelling 3: 'Ik voel me comfortabel om mijn directe verkoopcollega's aan te spreken op hun kennisdelingsgedrag.' Wordt gemiddeld beoordeeld met een 3.04 ( $SD= 1.41$ ), wat wederom duidt op dat men het doorgaans eens is met deze stelling. De volgende stelling bevraagt in hoeverre de respondenten weten wat er van hen verwacht wordt met betrekking tot kennisdeling binnen hun verkoopteam. De grote meerderheid van de respondenten was het eens tot min of meer eens met deze stelling (61%), maar ook een deel gaf aan het oneens tot min of meer oneens te zijn met deze stelling (26%). De overige 13 procent was neutraal ( $M= 3.39$ ,  $SD=1.40$ ). De stelling: 'Ik ontvang positieve reacties wanneer ik mijn kennis heb gedeeld met verkoopcollega's.', werd relatief positief beantwoord. Met andere woorden, men was het gemiddeld min of meer eens met deze stelling ( $M= 2.92$ ,  $SD= 1.20$ ). De volgende stelling bevraagt in hoeverre er een gevoel van gedeelde verantwoordelijkheid heerst voor het opbouwen van een kennisrijke omgeving binnen het salesteam. De gemiddelde score van 3.35 ( $SD= 1.42$ ) wijst uit dat er sprake was van een relatief hoge variabiliteit in de beoordelingen, wat er toe leidt dat men gemiddeld tussen min of meer mee eens (score 3) en neutraal (score 4) in zit. De laatste stelling

bevraagt in hoeverre er een gevoel van gedeelde verantwoordelijkheid heerst voor het opbouwen van een kennisrijke omgeving binnen het salesteam. De gemiddelde score bedraagt hier precies 3 (SD= 1.29). Oftewel, de respondenten zijn het hier overwegend min of meer mee eens.

Item	Resultaten (n=100)	
	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Mate waarin het delen van successen wordt aangemoedigd om van elkaars ervaringen te leren	2.43	1.02
Mate waarin het delen van mislukkingen wordt aangemoedigd om van elkaars ervaringen te leren	3.37	1.45
Mate waarin de respondent zich comfortabel voelt om directe verkoopcollega's aan te spreken op hun kennisdelingsgedrag	3.04	1.41
Ik weet wat er van mij verwacht wordt met betrekking tot kennisdeling binnen mijn verkoopteam	3.39	1.40
Ik ontvang positieve reacties wanneer ik mijn kennis heb gedeeld met verkoopcollega's	2.92	1.20
Mate van een gedeeld gevoel van verantwoordelijkheid voor het opbouwen van een kennisrijke omgeving binnen het salesteam	3.35	1.42
Van teamleden wordt verwacht dat zij hun expertise delen om gemeenschappelijke doelen te bereiken.	3.00	1.29

Tabel 13. Resultaten onafhankelijke variabele: Kennisdelingscultuur – normen

#### 4.3.5. Uitkomst data: Kennisdelingscultuur – artefacten

Het volgende construct bestaat uit zeven stellingen, die gezamenlijk meten in hoeverre de artefacten van de kennisdelingscultuur zichtbaar zijn binnen de verkoopteams in de organisaties waar de respondenten werkzaam zijn. Artefacten zijn de symbolen, rituelen en taal die de kernwaarden, principes en identiteit van een organisatie weergeven (Schein,1984).

De eerste stelling be vraagt in hoeverre er voldoende momenten zijn voor interacties met het verkoopteam om kennis te delen. De respondenten waren het overwegend 'eens' tot 'min of meer eens' met deze stelling (M= 2.86, SD= 1.24). De stelling 'In mijn verkoopteam hebben wij collectieve leermomenten ingepland.', werd gemiddeld met een 4.12 beoordeeld. De relatief hoge standaarddeviatie van 1.46 duidt op een hoge variabiliteit in de beoordelingen van respondenten. Evenveel respondenten gaven aan het 'min of meer eens' (29%) en 'min of meer oneens' (29%) te zijn met deze stelling. Echter, meer respondenten (20%) gaven aan het niet eens te zijn met de stelling dan eens (14%). Dit duidt erop dat het sterk van de organisatie afhankelijk is of er in de verkoopteams collectieve leermomenten zijn ingepland.

Stelling 3 be vraagt in welke mate verkoopsuccessen volgens de respondent zijn terug te voeren op teamwork binnen de verkoopafdeling. De gemiddelde score van 3.32 (SD= 1.21) geeft weer dat respondenten tussen ‘neutraal’ (score 4) en ‘min of meer eens’ inzitten met hun antwoorden, hoewel de meesten hebben aangegeven het eens (score 2) en min of meer eens (score 3) te zijn met deze stelling. Niemand was het sterk oneens (score 7) met deze stelling.

Stelling 4 peilt in welke mate het gebruikelijk is om te zien dat verkoopcollega’s elkaar ondersteunen door relevante markt informatie te delen met elkaar. De gemiddelde score bedroeg hier 3.10 (SD= 1.24), wat opnieuw geïnterpreteerd kan worden als dat men het overwegend eens is met deze stelling. 12 procent geeft zelfs aan het sterk eens te zijn met de stelling. De gemiddelde score op stelling 5: ‘Het is acceptabel om vragen te stellen over de verkoopmethoden van iemand anders om van elkaar te leren.’ Wordt nog hoger beoordeeld met een gemiddelde score van 2.68 (SD= 1.16). Veruit de meeste participanten blijken het dus eens te zijn met deze stelling. Slechts 2 procent was het oneens met de stelling en niemand gaf aan het er sterk oneens mee te zijn.

De volgende stelling meet in hoeverre teamleden worden aangemoedigd om innovatieve ideeën te delen die de verkoopprestaties kunnen verbeteren. Ook in dit geval was het merendeel van de participanten het eens of min of meer eens met de stelling, wat resulteerde in een gemiddelde score van 3.06 (SD= 1.35). Tot slot luidt stelling 7: ‘Er zijn richtlijnen binnen onze organisatie over hoe kennis gedeeld moet worden onder medewerkers.’ Deze stelling werd met een gemiddelde score van 4.14 (1.63) beoordeeld, wat duidt op een relatief hoge variabiliteit in de antwoorden van de respondenten en wat aangeeft dat gemiddeld net wat meer meer respondenten het oneens dan eens zijn met deze stelling.

Item	Resultaten (n=100)	
	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Er zijn voldoende momenten voor interacties met mijn verkoopteam om kennis te delen	2.86	1.24
In mijn verkoopteam hebben wij collectieve leermomenten ingepland	4.12	1.46
Mate waarin verkoopsuccessen terug te voeren zijn op teamwork binnen de verkoopafdeling	3.32	1.21
Het is gebruikelijk om te zien dat verkoopcollega’s elkaar ondersteunen door relevante markt informatie te delen	3.10	1.24
Het is acceptabel om vragen te stellen over de verkoopmethoden van iemand anders om van elkaar te leren.	2.68	1.16
Mate waarin teamleden worden aangemoedigd om innovatieve ideeën te delen die de verkoopprestaties kunnen verbeteren	3.06	1.35
Er zijn richtlijnen binnen onze organisatie over hoe kennis gedeeld moet worden onder medewerkers	4.14	1.63

Tabel 14. Resultaten onafhankelijke variabele: Kennisdelingscultuur – artefacten

4.3.6. Uitkomst data: Prestatieklimaat – niet-competitief

Het volgende construct be vraagt in hoeverre de respondenten werkzaam zijn binnen een niet-competitief of competitief prestatieklimaat. De eerste drie stellingen gaan over niet-competitieve prestatieklimaten, waarbij de nadruk ligt op gezamenlijke prestaties boven individuele prestaties (Matzler & Mueller, 2011; Halisah et al., 2021). De afsluitende drie stellingen betreffen een competitief prestatieklimaat, waarbij de nadruk ligt op individuele prestaties en beloningen (Halisah et al., 2021).

De eerste stelling betreffende niet-competitieve prestatieklimaten be vraagt in hoeverre het beloningssysteem op de verkoopafdeling van de respondent is afgestemd op het bevorderen van een cultuur van samenwerking binnen mijn team. Deze vraag werd gemiddeld beoordeeld met een 3.54 met een relatief hoge standaarddeviatie van 1.55. Hiermee ligt de gemiddelde score tussen min of meer mee eens en neutraal in en kan geconcludeerd worden dat er relatief veel variabiliteit is in de beoordelingen van de respondenten.

Stelling 2 peilt in hoeverre respondenten eerder kennis zullen delen met hun directe verkoopcollega’s wanneer er op teambasis wordt beloond dan wanneer er enkel individuele beloningen zijn. De gemiddelde score bedraagt hier 2.91 (SD=1.39), wat uitwijst dat de meeste respondenten het min of meer eens tot eens zijn met deze stelling (71%). 18 procent geeft aan neutraal te zijn en 11 procent is het min of meer oneens tot zeer oneens met deze stelling. Deze bevinding suggereert een niet-competitieve kennisdelingscultuur inderdaad een positieve invloed heeft op de attitude van respondenten ten aanzien van kennisdeling.

De laatste stelling be vraagt in hoeverre het beloningssysteem is afgestemd op het bevorderen van een cultuur van samenwerking binnen het team. De gemiddelde score van 3.62 (SD= 1.55) laat zien dat respondenten gemiddeld neutraal tot min of meer mee eens scoren op deze stelling en de relatief hoge standaarddeviatie van 1.55 laat zien dat er een relatief hoge variabiliteit zit in de antwoorden. Dit is een opvallende bevinding, omdat het suggereert dat het waarschijnlijk is dat ook een deel van de respondenten dat werkzaam is binnen een verkoopafdeling met een niet-competitief prestatieklimaat heeft aangegeven het eens te zijn met deze stelling. Met andere woorden, zij vinden dat hun competitieve prestatieculuur wel is afgestemd op een cultuur van samenwerking binnen het team.

Item	Resultaten (n=100)	
	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Het beloningssysteem in onze organisatie motiveert medewerkers om samen te werken en kennis te delen.	3.54	1.55

Ik zal eerder kennis met mijn directe verkoopcollega's delen wanneer er op teambasis wordt beloond, dan wanneer er enkel individuele beloningen zijn (uit de analyse gelaten).	2.91	1.39
Het beloningssysteem is afgestemd op het bevorderen van een cultuur van samenwerking binnen mijn team.	3.62	1.55

Tabel 15. Resultaten modererende variabele: niet-competitief Prestatieklimaat

#### 4.3.7. Uitkomst data: Prestatieklimaat – competitief

De eerste stelling luidt: 'Medewerkers worden beloond op basis van individuele prestaties in plaats van teamprestaties.' De gemiddelde score van 2.74 (SD= 1.38) duidt erop dat de meeste respondenten (75%) zich in een competitief prestatieklimaat bevinden in de verkoopafdeling waar zij werkzaam zijn. 15 procent heeft deze stelling met neutraal beoordeeld en 10 procent geeft aan het min of meer oneens tot sterk oneens te zijn met deze stelling. Op basis hiervan kan geconcludeerd worden dat zij zich in een niet-competitief prestatieklimaat bevinden.

Stelling 2 be vraagt in hoeverre de respondenten van mening zijn dat een competitief prestatieklimaat de bereidheid van medewerkers om kennis te delen negatief beïnvloedt. Deze stelling werd gemiddeld met een 3.05 (SD= 1.48) beoordeeld, wat erop duidt dat de meeste respondenten het min of meer eens zijn met deze stelling.

Stelling 3 peilt in hoeverre de respondenten zich in hun team belemmerd voelen in het delen van kennis vanwege individuele concurrentie. Deze stelling werd beoordeeld met een 4.85 (SD= 1.63), een vrij uitzonderlijke score ten opzichte van de rest van de stellingen. Deze score kan geïnterpreteerd worden als dat het merendeel van de respondenten het min of meer oneens tot sterk oneens is met deze stelling (65%). 9 procent gaf aan neutraal te zijn en 26 procent was het wel min of meer eens tot sterk eens met de stelling. Op basis hiervan zou geconcludeerd kunnen worden dat ook een deel van de respondenten dat werkzaam is op verkoopafdelingen met een competitief prestatieklimaat het niet eens is met de stelling dat een competitief prestatieklimaat kennisdeling belemmert.

Item	Resultaten (n=100)	
	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Medewerkers worden beloond op basis van individuele prestaties in plaats van teamprestaties.	2.74	1.38
Een competitief prestatieklimaat beïnvloedt de bereidheid van medewerkers om kennis te delen negatief (uit de analyse gelaten).	3.05	1.48

In mijn team voel ik me belemmerd in het delen van kennis vanwege individuele concurrentie (uit de analyse gelaten).	4.85	1.63
--	------	------

Tabel 16. Resultaten modererende variabele: competitief Prestatieklimaat

#### 4.4. Hypothesetoetsing

In deze slotparagraaf worden de hypothesen getoetst aan de hand van verschillende analysemethodes, waarmee de validiteit van de aannames in hoofdstuk twee wordt onderzocht. Allereerst wordt de relatie van kennisdelingscultuur met attitude ten aanzien van kennisdeling behandeld. Vervolgens zal de modererende variabele van prestatieklimaat worden toegevoegd, om zo een dieper inzicht te verkrijgen in de dynamiek tussen deze factoren.

##### 4.4.1. Toetsing hypothese 1: Invloed Kennisdelingscultuur op Attitude ten aanzien van Kennisdeling

**Hypothese 1:** *Naarmate de kennisdelingscultuur positiever beoordeeld wordt, zal ook de attitude ten aanzien van kennisdeling bij individuen positiever zijn.*

Om hypothese 1 te toetsen is een drietal analyses uitgevoerd: een regressieanalyse, een enkelvoudige variantieanalyse (ANOVA) en een onafhankelijke t-test (independent samples t-test). De laatste twee analyses worden gebruikt in het onderzoek van Halisah et al. (2021) dat een belangrijke inspiratiebron vormt voor dit onderzoek. Om die reden zijn ze ook hier uitgevoerd. Anders dan in het onderzoek van Halisah et al. zijn alle variabelen in het onderhavige onderzoek op pseudo-intervalniveau gemeten, waardoor een regressieanalyse mogelijk wordt. Een regressieanalyse is als rijker te beschouwen dan zowel een variantieanalyse als een onafhankelijke t-test omdat deze gebruik maakt van het continue karakter van de data.

De regressieanalyse laat zien dat de constante (.366) niet significant is, wat betekent dat zonder de kennisdelingscultuur de gemiddelde attitude ten aanzien van kennisdeling niet significant van nul afwijkt. Echter, de kennisdelingscultuur heeft een significant positief effect op de attitude ten aanzien van kennisdeling ( $B = .633$ ,  $p < .001$ ), wat aangeeft dat een positieve kenniscultuur samengaat met een positieve attitude ten aanzien van kennisdeling. De standaardfout van de schatting is 0.76346 en het Durbin-Watson-getal (1.962) ligt dicht bij 2, wat suggereert dat er geen sprake is van autocorrelatie in de residuen.

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0,366	0,348		1,051	0,296
	Kenniscult_2	0,633	0,110	0,501	5,730	>,001

a. Dependent Variable: Attitude\_2

Tabel 17. Unstandardized Coefficients

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.501 <sup>a</sup>	0,251	0,243	0,76346	1,962
a. Predictors: (Constant), Kenniscult_2					
b. Dependent Variable: Attitude_2					

Tabel 18. Model Summary & Durbin-Watson

De tweede analyse die is uitgevoerd betreft een ANOVA-analyse. Deze analyse, die langs dezelfde lijnen is uitgevoerd als door Halisah et al. (2021), toont aan dat de regressie een significant F-ratio heeft van 2.045 ( $p = 0.006$ ), wat aangeeft dat de variantie die wordt verklaard door de kennisdelingscultuur significant groter is dan de onverklaarde variantie. Dit suggereert dat het model een zinvolle voorspelling biedt voor de attitude ten aanzien van kennisdeling op basis van de kennisdelingscultuur. De p-waarde (Sig.) geeft de kans aan dat de waargenomen resultaten puur op toeval berusten, waarbij een lage p-waarde (minder dan 0.05 wordt vaak als significant beschouwd) aangeeft dat de resultaten niet puur toevallig zijn. Hier is de p-waarde 0.006, wat aangeeft dat het zeer onwaarschijnlijk is dat de waargenomen resultaten op toeval berusten.

ANOVA					
Attitude_2					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	47,330	44	1,076	2,045	0,006
Within Groups	28,930	55	0,526		
Total	76,260	99			

Tabel 19. ANOVA-analyse: Kennisdelingscultuur op Attitude ten aanzien van kennisdeling

Ten derde is, eveneens in navolging van Halsah et al. (2021, een onafhankelijke t-toets uitgevoerd. Uit de resultaten van deze test blijkt dat er een significant verschil is in de attitude ten aanzien van kennisdeling tussen respondenten in een positieve kennisdelingscultuur (Groep 1) en respondenten in een negatieve kennisdelingscultuur (Groep 2). De twee groepen zijn tot stand gekomen door alle

respondenten op basis van hun gemiddelde score op 20 vragen over kennisdelingscultuur op een 7-punts Likertschaal in te delen. Respondenten met een gemiddelde score tot 4.00 werden ingedeeld in de positieve kennisdelingscultuurgroep (Groep 1), en respondenten met een gemiddelde score van boven de 4.01 werden ingedeeld in de negatieve kennisdelingscultuurgroep (Groep 2). Zie tabel 12 voor de verdeling van deze groepen.

Groep	N
1: Positieve Kennisdelingscultuur	89
2: Negatieve Kennisdelingscultuur	11

Tabel 20. T-Test verdeling: aantal respondenten in een positieve en negatieve kennisdelingscultuur

De Levene's Test for Equality of Variances toont aan dat de varianties in de twee groepen ongelijk zijn ( $F(1,98) = 7.588, p = .007$ ). Bij het aannemen van gelijke varianties, was de t-waarde  $-2.845$  ( $df = 98, p = .003$ ), wat significant is op  $p < .05$ . Bij het niet aannemen van gelijke varianties, was de t-waarde  $-1.917$  ( $df = 10.897, p = .041$ ), ook significant op  $p < .05$ . Dit duidt op een positievere attitude ten aanzien van kennisdeling bij respondenten in een positieve kennisdelingscultuur vergeleken met respondenten in een negatieve kennisdelingscultuur.

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Significance One-Sided p	Significance Two-Sided p	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Attitude_2	Equal variances assumed	7,588	0,007	-2,845	98	0,003	0,005	-0,77079	0,27097	1,30851	0,23306
	Equal variances not assumed			-1,917	10,897	0,041	0,082	-0,77079	0,40215	1,65694	0,11537

Tabel 21.

Onafhankelijke T-toets: invloed kennisdelingscultuur op attitude ten aanzien van kennisdeling

De effectgrootte (Cohen's d) van dit verschil is 0.848, wat aangeeft dat het verschil tussen de groepen als groot kan worden beschouwd volgens de conventionele interpretatiecriteria van Cohen. Hedges' correction, een aangepaste versie van Cohen's d voor kleine steekproeven, heeft een vergelijkbare punt schatting van 0,85439. Dit onderstreept het significant positieve effect van een positieve kennisdelingscultuur op de attitude ten aanzien van kennisdeling. Glass's delta, een andere maat voor effectgrootte, heeft een punt schatting van 1,30537, wat aangeeft dat het verschil tussen de groepen groot is volgens de conventionele interpretatiecriteria.

Dit wijst op een substantieel verschil in attitude ten aanzien van kennisdeling tussen de twee groepen, wat onderstreept dat de kennisdelingscultuur een belangrijke rol speelt bij het vormgeven van attitudes ten aanzien van kennisdeling.

Independent Samples Effect Sizes					
		Standardizer <sup>a</sup>	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
Attitude_2	Cohen's d	0,84783	-0,909	-1,546	-0,268
	Hedges' correction	0,85439	-0,902	-1,534	-0,266
	Glass's delta	1,30537	-0,590	-1,254	0,098

Tabel 22. Effectgroottes: invloed kennisdelingscultuur op attitude ten aanzien van kennisdeling

Alle drie de uitgevoerde analyses, de regressieanalyse, de enkelvoudige variantieanalyse en de onafhankelijke t-toets, laten dus een in hoge mate vergelijkbaar resultaat zien: een positieve kennisdelingscultuur leidt tot een positievere attitude ten aanzien van kennisdeling. Hypothese 1 wordt derhalve door dit onderzoek bevestigd.

#### 4.4.2. Toetsing hypothese 2: niet-competitief prestatieklimaat

**Hypothese 2:** *Individuen die werkzaam zijn binnen verkoopafdelingen gekenmerkt door een positieve kennisdelingscultuur en een niet-competitief prestatieklimaat vertonen positievere attitudes ten aanzien van kennisdeling dan individuen in andere prestatieklimaten.*

De F-statistiek is 2.105, wat aangeeft dat er geen significant bewijs is tegen het nulhypothese van heteroscedasticiteit (gelijke variantie van foutentermen) op het 0.05 significantieniveau, aangezien de p-waarde .150 is, wat groter is dan het gebruikelijke significantieniveau van 0.05. Dit betekent dat er geen statistisch significant bewijs is om te concluderen dat de variantie van de fouten afhangt van de waarden van de onafhankelijke variabelen in het model. Met andere woorden, er is geen significant bewijs van heteroscedasticiteit in het model.

F Test for Heteroskedasticity <sup>a,b,c</sup>			
F	df1	df2	Sig.
2,105	1	98	0,150
Dependent variable: Attitude_2			
Tests the null hypothesis that the			
Predicted values from design: Intercept +			

Tabel 20. F Test: niet-competitief prestatieklimaat

Voor het meten van de invloed van kennisdelingscultuur en het niet-competitieve prestatieklimaat als modererende variabele op de attitude ten aanzien van kennisdeling, is er wederom gebruikgemaakt van een ANOVA-analyse. De R Squared-waarde van 0.884 geeft aan dat het volledige model, inclusief alle

interacties tussen de variabelen, verantwoordelijk is voor 88.4% van de variatie in de attitude ten aanzien van kennisdeling. Dit impliceert dat het model in grote mate bijdraagt aan het verklaren van de variabiliteit in de attitude ten aanzien van kennisdeling. Echter, de Adjusted R Squared-waarde van 0.118 is aanzienlijk lager, wat kan wijzen op overfitting van het model. Belangrijk is dat de interactieterm tussen kennisdelingscultuur en het niet-competitieve prestatieklimaat geen statistisch significante invloed heeft ( $p = .410$ ). Dit suggereert dat het niet-competitieve prestatieklimaat geen modererende rol speelt in de relatie tussen kennisdelingscultuur en de attitude ten aanzien van kennisdeling. Hypothese 2 wordt dus verworpen. Het intercept is significant ( $p < .001$ ), wat duidt op een substantieel basiseffect van de attitude, onafhankelijk van de gemeten invloeden. Dit wijst uit dat andere elementen binnen het model mogelijk een grotere impact hebben dan de modererende variabele.

Tests of Between-Subjects Effects						
Dependent Variable:						
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	67.424 <sup>a</sup>	86	0,784	1,153	0,410	0,884
Intercept	491,807	1	491,807	723,518	<,001	0,982
Kenniscult_2 * NietComp_Pres	67,424	86	0,784	1,153	0,410	0,884
Error	8,837	13	0,680			
Total	611,720	100				
Corrected Total	76,260	99				

a. R Squared = .884 (Adjusted R Squared = .118)

Tabel 21. ANOVA-analyse: niet-competitief prestatieklimaat

#### 4.4.3. Toetsing hypothese 3: competitief prestatieklimaat

**Hypothese 3:** *Individuen die werkzaam zijn binnen verkoopafdelingen gekenmerkt door een negatieve kennisdelingscultuur en een competitief prestatieklimaat vertonen negatievere attitudes ten aanzien van kennisdeling dan individuen in andere prestatieklimaten.*

De p-waarde van de F Test van 0,083 ligt boven het gebruikelijke significantieniveau van 0,05, wat ook aangeeft dat de F-test niet statistisch significant is. Dit suggereert dat er geen significant bewijs is voor heteroscedasticiteit in het model. Met andere woorden, de variantie van de fouten lijkt niet systematisch te verschillen op basis van de waarden van de voorspelde variabelen in het model, waardoor de aanname van homoscedasticiteit wordt ondersteund.

<b>F Test for Heteroskedasticity<sup>a,b,c</sup></b>			
F	df1	df2	Sig.
3,064	1	98	0,083
Dependent variable: Attitude_2			
Tests the null hypothesis that the			
Predicted values from design: Intercept +			

Tabel 22. F Test: niet-competitief prestatieklimaat

De gepresenteerde ANOVA-analyse in tabel 21 geeft de resultaten weer van een analyse die de invloed onderzoekt van kennisdelingscultuur en de modererende variabele competitief prestatieklimaat (enkel gemeten door vraag: *Medewerkers worden beloond op basis van individuele prestaties in plaats van teamprestaties*) op attitude ten aanzien van kennisdeling. Uit de “Corrected Model” blijkt dat het model, inclusief de interactieterm tussen kennisdelingscultuur (Kenniscult\_2) en competitief prestatieklimaat (Q26\_31\_1), verantwoordelijk is voor 80.4% van de variantie in de attitude ten aanzien van kennisdeling, zoals aangegeven door de Partial Eta Squared-waarde van 0.804.

De intercept is significant ( $<,001$ ), wat betekent dat er een substantieel basiseffect is op de attitude ten aanzien van kennisdeling, ongeacht de specifieke variabelen die worden gemeten.

De F-waarde van de de interactieterm (Kenniscult\_2\*Q26\_31) is 1.171 met 77 vrijheidsgraden voor respectievelijk regressie en residuen resulteert in een niet-significante p-waarde van 0.349, wat aangeeft dat deze interactie niet statistisch significant is. Dit suggereert dat de relatie tussen de kennisdelingscultuur en competitief prestatieklimaat geen modererende rol speelt bij het beïnvloeden van de attitude ten aanzien van kennisdeling. Ook hypothese 3 wordt dus verworpen.

<b>Tests of Between-Subjects Effects</b>						
Dependent Variable:						
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	61.300 <sup>a</sup>	77	0,796	1,171	0,349	0,804
Intercept	474,355	1	474,355	697,581	<,001	0,969
Kenniscult_2 * Q26_31_1	61,300	77	0,796	1,171	0,349	0,804
Error	14,960	22	0,680			
Total	611,720	100				
Corrected Total	76,260	99				

a. R Squared = .804 (Adjusted R Squared = .117)

Tabel 23. ANOVA-analyse: competitief prestatieklimaat

## 4.5. Open vragen

Aan het einde van de enquête werd respondenten de mogelijkheid geboden om eventuele opmerkingen, suggesties of inzichten te delen met betrekking tot kennisdeling binnen hun organisatie. Hier zijn 15 reacties op gekomen, te vinden in tabel 1. De reacties op deze vraag lopen uiteen en hebben onder andere betrekking op kennisdeling en voorstellen voor gezamenlijke targets en teammeetings om kennisdeling te bevorderen. Op basis van sommige reacties kunnen voorzichtig aannames gemaakt worden. Onder meer over of de respondent zich in een competitief of niet-competitief prestatieklimaat bevindt en over of hij/zij een positieve of negatieve attitude heeft ten aanzien van kennisdeling. Op basis van opmerking 1: ‘Kennis is power zeg ik altijd, echt waar hoor’, zou voorzichtig geconcludeerd kunnen worden dat deze persoon zich in een competitief prestatieklimaat bevindt en dat hij/zij een overwegend negatieve houding heeft ten aanzien van kennisdeling. Dit zou hypothese 4: ‘Individuele binnen verkoopafdelingen met een negatieve kennisdelingscultuur en een competitief prestatieklimaat zullen de meest negatieve attitude ten aanzien van kennisdeling hebben.’ dus gedeeltelijk kunnen bevestigen. Echter hier geldt dat één voorbeeld onvoldoende is om een hypothese te bevestigen of af te wijzen.

Daarnaast gaan opmerking 2, 4, 7, 10, 11 en 13 over voorgestelde verbeteringen ten aanzien van kennisdeling binnen de verschillende verkoopteams waar de respondenten werkzaam zijn. De suggesties variëren van voorstellen voor gezamenlijke teamtargets tot voorstellen voor maandelijkse salesmeetings met het team om kennis, successen en mislukkingen te delen met als doel om van elkaar te kunnen leren.

Bovendien wordt er in opmerking 3: ‘Te veel gericht op individuele prestaties’, 5: ‘Veranderen beloningsstructuur’ en 8: ‘Het is jammer dat niet alle medewerkers meegenieten van het beloningssysteem.’ een zekere mate van ontevredenheid geuit over het huidige beloningssysteem binnen de verkoopafdelingen van deze respondenten. Het is niet met zekerheid te zeggen in welk type prestatieklimaat zij opereren, maar de opmerkingen suggereren dat het om een competitief prestatieklimaat gaat dat voornamelijk is gericht op individuele prestaties.

Opmerking 6: ‘Niet alle kennis is goed om te delen met iedereen in het team,’ wijst erop dat deze respondent een overwegend negatieve houding heeft ten aanzien van kennisdeling. Deze persoon zou daarmee hypothese 1 bevestigen: ‘Verkoopafdelingen met een negatieve kennisdelingscultuur stimuleren een negatieve attitude van werknemers ten aanzien van kennisdeling.’ Dit is echter niet op basis van de enquêtedata te bewijzen en kan dus niet met zekerheid worden gesteld. Een belangrijke kanttekening is bovendien opnieuw dat er op basis van één respondent niet kan worden gegeneraliseerd naar de gehele populatie.

Opmerking 9: ‘Zowel individuele als gezamenlijke beloning’, suggereert een tweeledig prestatieklimaat, waarbij individuen worden beloond voor zowel individuele als voor teamprestaties. De respondent van opmerking 14: ‘Wij delen graag kennis met elkaar om doelen te behalen als team’, is duidelijk werkzaam in een niet-competitief prestatieklimaat en heeft een positieve houding ten aanzien van kennisdeling. Dit geval zou hypothese 3: ‘Individen binnen verkoopafdelingen met een positieve kennisdelingscultuur en een niet-competitief prestatieklimaat zullen de meest positieve attitude ten aanzien van kennisdeling hebben.’, kunnen bevestigen. Echter, ook hiet geldt dat één voorbeeld onvoldoende is om een hypothese voor waar aan te nemen of af te wijzen.

Tot slot lijkt opmerking 15: ‘Neem een goed CRM systeem, dat is er nu niet’, niet direct relevant te zijn voor dit onderzoek. Tenzij de participant hiermee wilt suggereren dat een goed CRM systeem zou bijdragen aan kennisdeling binnen zijn/haar afdeling.

<b>Opmerkingen, suggesties en inzichten respondenten</b>	
1.	‘Kennis is power zeg ik altijd, echt waar hoor’
2.	‘Team targets zouden kunnen helpen in het delen van verantwoordelijkheid en kennis binnen verkoopteams.’
3.	‘Te veel gericht op individuele prestaties’
4.	‘Implement monthly team presentations to share success and failures.’
5.	‘Veranderen beloningsstructuur’
6.	‘Niet alle kennis is goed om te delen met iedereen in het team’
7.	‘Gemeenschappelijke targets in teams helpen met kennisdeling.’
8.	‘We hebben een erg kennisintensieve business. De markt verandert dagelijks. Het is jammer dat niet alle medewerkers meegenieten van het beloningssysteem.’
9.	‘Zowel individuele als gezamenlijke beloning’
10.	‘Belangrijk om goede kaders op te stellen en vaste momenten in te richten. Zodat dit in de cultuur van de organisatie komt en je richting een soort “immer besser” modus gaat. Het kan altijd beter!’
11.	‘Wij zouden meer tijd moeten investeren in salesmeetings om van elkaar te leren’
12.	‘we werken zowel met teamdoelstelling als individuele doelstelling’
13.	‘de structuur van onze organisatie is (vrij) complex, Verschillende afdelingen zijn er zich niet altijd van bewust dat informatie niet (of te weinig) bij de sales terecht komt, vb Feed ingredients is daar soms ook bij (bepaalde veranderingen in de markt van FI horen we eerst bij klanten en dan pas intern)’
14.	‘Wij delen graag kennis met elkaar om doelen te behalen als team’
15.	‘Neem een goed CRM systeem, dat is er nu niet.’

Tabel 24: Antwoorden op open vraag

## 5. Conclusie

In dit vijfde en laatste hoofdstuk wordt de conclusie van dit onderzoek weergegeven aan de hand van de volgende paragrafen: 5.1. samenvatting resultaten, waarin de belangrijkste bevindingen worden samengevat; 5.2. beantwoording hypothesen en hoofdvraag, waarin wordt ingegaan op de resultaten ten opzichte van de gestelde hypothesen en hoofdvraag van dit onderzoek; 5.3. discussie, waarin de bijdragen van dit onderzoek worden besproken evenals een reflectie op het onderzoek en implicaties voor vervolgonderzoek; 5.4. persoonlijke reflectie, een korte reflectie over wat de onderzoeker anders had kunnen doen.

### 5.1. Samenvatting resultaten

Dit onderzoek is geïnspireerd door werk van onder meer Weggeman (2000) en had als doel om meer inzicht te verschaffen in de mate waarin de kennisdelingscultuur van verkoopafdelingen de attitudes van verkoopmedewerkers ten aanzien van kennisdeling beïnvloedt, binnen een competitief of niet-competitief prestatieklimaat. Om dit te bereiken zijn er verschillende constructen gecreëerd en getoetst middels een enquêteonderzoek, gebaseerd op een uitgebreide literatuurstudie. 100 respondenten van 28 verschillende commerciële organisaties namen vrijwillig deel aan dit onderzoek in de periode van 26 januari 2024 en 5 februari 2024. Dit leverde in totaal 100 bruikbare deelnames op.

Gebaseerd op een uitgebreide literatuurstudie zijn de volgende zes constructen geïdentificeerd waarover via 31 stellingen empirische gegevens zijn verzameld: attitude ten aanzien van kennisdeling, de waarden van een kennisdelingscultuur, de normen van een kennisdelingscultuur, de artefacten van een kennisdelingscultuur, een competitief prestatieklimaat en een niet-competitief prestatieklimaat. De gedefinieerde culturele aspecten, zoals openheid, transparantie en samenwerken, schenken licht op de overtuigingen en gedragingen die te maken hebben met kennisdeling. De belangrijkste bevindingen en conclusies die het enquêteonderzoek opleverde zullen nu per thema worden behandeld. Ook de onderzoeksvragen worden in dit hoofdstuk beantwoord.

Allereerst werd deelvraag 1: ‘Wat wordt in dit onderzoek verstaan onder attitude ten aanzien van kennisdeling?’, op basis van werk van Weggeman (2000) beantwoord. In dit onderzoek is gekozen om de attitude ten aanzien van kennisdeling te definiëren als de overwegende neiging van mensen om positieve of negatieve evaluaties te vormen ten aanzien van het delen van kennis binnen hun organisatie. Dit construct, dat kan worden beschouwd als bemiddelaar tussen overtuigingen en intenties (Chen et al., 2012; Jolaei, Md. Nor, Khani, Md. Yusoff., 2014; Ryan, 1982), bleek van groot belang te zijn voor het expliciteren-proces, zoals uiteengezet door Weggeman (2000). De gemiddelde score van het construct ‘attitude ten aanzien van kennisdeling’ bedroeg 2.31, waaruit geconcludeerd kan worden dat

de respondenten een overwegend positieve attitude hebben ten aanzien van kennisdeling binnen hun verkoopteam.

Uit het construct over de waarden van de kennisdelingscultuur kwam naar voren dat de respondenten zich doorgaans vrij voelen om kennis te delen met hun verkoopcollega's. Er bleek echter sprake te zijn van een variatie in de mate van openheid, transparantie en aanmoediging tot kennisdeling binnen organisaties. Dit duidt op discrepanties in organisatiewaarden.

Wat betreft de normen van de kennisdelingscultuur, waren de antwoorden van de respondenten gemengd. Hoewel het delen van successen doorgaans gestimuleerd bleek te worden, bleek dit in mindere mate waar te zijn voor het delen van mislukkingen en het aanspreken van collega's op hun kennisdelingsgedrag. Op basis van deze bevindingen kan geconcludeerd worden dat er binnen de groep respondenten verschillende verwachtingen leven ten aanzien van kennisdelingsgedrag.

Ook bij de artefacten van kennisdelingscultuur liepen de meningen van respondenten uiteen. Hoewel men doorgaans aangaf positief te staan tegenover collectieve leermomenten en het belang van teamwork voor succes op de afdeling, waren de meningen over de richtlijnen voor kennisdeling en kennisdelingsmomenten minder overeenstemmend. De neutrale gemiddelde score voor het gehele construct duidt op een matige overeenstemming betreffende de aanwezigheid van kennisdelingsartefacten.

Door inzichten uit het werk van Halisah et al. (2021) en Pratheepkanth (2011) te combineren, onderzocht dit onderzoek tevens de impact van het heersende prestatieklimaat op het verband tussen kennisdelingscultuur en de attitude ten aanzien van kennisdeling. Een competitief prestatieklimaat, waarbij met name individuele beloningen centraal staan, zou volgens de literatuur mogelijk een negatieve invloed kunnen hebben op de bereidheid tot kennisdeling. Vice versa zou een niet-competitief prestatieklimaat, waarin werknemers collectief in teamverband beloond worden, een overwegend positieve invloed kunnen hebben op kennisdeling.

Helaas bleek het, tegen de verwachtingen in, niet mogelijk om met zekerheid vast te stellen of respondenten zich bevonden in een competitief of niet-competitief prestatieklimaat. Dit werd veroorzaakt door een gebrek aan interne consistentie tussen de antwoorden op de stellingen over zowel het competitieve als het niet-competitieve prestatieklimaat. De lage consistentie van de antwoorden over deze twee constructen van het prestatieklimaat werd vastgesteld aan de hand van Cronbach's Alpha. Dit betekende dat de vragen mogelijk niet adequaat waren geformuleerd of dat de concepten van competitief en niet-competitief prestatieklimaat niet duidelijk waren voor de respondenten. Als gevolg hiervan werd de meting gebaseerd op slechts één of twee stellingen per construct, wat de betrouwbaarheid heeft beïnvloed.

In de praktijk bleek bijvoorbeeld dat sommige stellingen over het prestatieklimaat ook vragen bevatten die een causale relatie hebben met kennisdeling. Dit kan een verklaring zijn voor het gebrek aan consistentie in de antwoorden. Bijvoorbeeld, stelling 26: *'Medewerkers worden beloond op basis van individuele prestaties in plaats van teamprestaties'*, richt zich op het prestatieklimaat, terwijl stelling 28: *'Het beloningssysteem in onze organisatie motiveert medewerkers om samen te werken en kennis te delen'*, feitelijk ingaat op het gevolg van het beloningssysteem voor de intentie tot kennisdeling. Dit illustreert dat de stellingen voor de twee prestatieklimaat-constructen bij nader inzien minder geschikt bleken omdat ze inhoudelijk over andere zaken gaan.

Tot slot werd respondenten in de vorm van een open vraag gevraagd of dat zij nog opmerkingen, suggesties of inzichten hadden met betrekking tot kennisdeling in hun organisatie. Er werden in de 15 reacties hierop met name suggesties gedaan voor teambijeenkomsten en gezamenlijke doelstellingen om kennisuitwisseling te bevorderen. Bovendien deelden een aantal deelnemers dat zij ontevreden waren over het huidige beloningssysteem in hun organisatie. Ook spraken enkelen hun zorgen uit over de huidige mate van kennisdeling binnen hun afdeling, die zij vaak als onvoldoende beschouwden.

## 5.2. Beantwoording Hypotheses en Hoofdvraag

De onderzoeksresultaten geven de volgende conclusies weer met betrekking tot de hypotheses:

**Hypothese 1**, die stelde dat een meer positieve kennisdelingscultuur tot een meer positieve attitude ten aanzien van kennisdeling zal leiden, werd ondersteund door de bevindingen.

De regressie-analyse toonde aan dat de kenniscultuur een significant positief effect heeft op de attitude ten aanzien van kennisdeling. Dit impliceert dat een positieve kenniscultuur correleert met een meer positieve attitude ten aanzien van kennisdeling. Bovendien bleek uit de ANOVA-analyse dat de variantie die wordt verklaard door de kennisdelingscultuur significant groter is dan de onverklaarde variantie, wat suggereert dat het model een zinvolle voorspelling biedt voor de attitude ten aanzien van kennisdeling op basis van de kennisdelingscultuur.

De resultaten van de onafhankelijke t-toets bevestigden ook dat er een significant verschil is in de attitude ten aanzien van kennisdeling tussen respondenten in een positieve kennisdelingscultuur en respondenten in een negatieve kennisdelingscultuur. Zowel de t-waarde als de effectgrootte (Cohen's d) duiden op een substantieel verschil tussen de groepen, waarbij respondenten in een positieve kennisdelingscultuur over het algemeen een positievere attitude ten aanzien van kennisdeling vertonen.

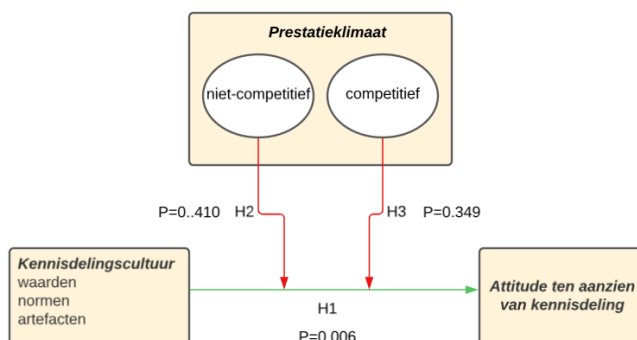
Al met al suggereren deze bevindingen sterk dat de kennisdelingscultuur een significante rol speelt bij het vormgeven van attitudes ten aanzien van kennisdeling, waarbij een positieve cultuur gepaard gaat met een meer positieve attitude ten aanzien van kennisdeling.

**Hypothese 2**, die suggereerde dat individuen in een verkoopafdeling met een positieve kennisdelingscultuur en een niet-competitief prestatieklimaat positievere attitudes ten aanzien van kennisdeling vertonen, werd geen significant verband gevonden. Hoewel het model een aanzienlijke variatie in de attitude ten aanzien van kennisdeling verklaarde, bleek het niet-competitieve prestatieklimaat geen modererende rol te spelen in de relatie tussen kennisdelingscultuur en attitude ten aanzien van kennisdeling.

**Hypothese 3**, die stelde dat individuen in een verkoopafdeling met een negatieve kennisdelingscultuur en een competitief prestatieklimaat negatievere attitudes ten aanzien van kennisdeling vertonen, geen significant resultaat. Het competitieve prestatieklimaat bleek geen modererende rol te hebben bij het beïnvloeden van de attitude ten aanzien van kennisdeling in relatie tot de kennisdelingscultuur.

In conclusie bevestigen de bevindingen de belangrijke rol van de kennisdelingscultuur bij het vormgeven van attitudes ten aanzien van kennisdeling. Een positieve cultuur bevordert een positieve attitude ten aanzien van kennisdeling. Echter, de aanwezigheid van een competitief, dan wel niet-competitief prestatieklimaat lijkt niet significant bij te dragen aan deze relatie. Het is duidelijk dat verder onderzoek noodzakelijk is om de complexe dynamiek tussen kennisdelingscultuur, prestatieklimaat en attitude ten aanzien van kennisdeling volledig te begrijpen.

Op basis van dit onderzoek kan de hoofdvraag: “Op welke manier wordt de attitude van verkoopmedewerkers ten aanzien van kennisdeling beïnvloed door de heersende kennisdelingscultuur, in zowel een competitief als niet-competitief prestatieklimaat?”, beantwoord worden. Er kan volgens de analyseresultaten inderdaad gesteld worden dat de heersende kennisdelingscultuur invloed heeft op de attitude van verkoopmedewerkers ten aanzien van kennisdeling. Doorgaans staan de respondenten relatief positief tegenover kennisdeling binnen hun team. De nuances van hun attitudes ten aanzien van kennisdeling worden mede bepaald door de heersende waarden, normen en artefacten van de kennisdelingscultuur binnen hun afdeling. De invloed van het prestatieklimaat op deze relatie is niet geheel duidelijk geworden in dit onderzoek.



Tabel 25. Definitief conceptueel model met P waarden

### 5.3. Discussie

In het kort schijnt dit onderzoek meer licht op de nuance van de kennisdelingsdynamieken van de verschillende verkoopteams. De overwegend positieve attitude van respondenten ten aanzien van kennisdeling, die in lijn is met de bevindingen van Weggeman (2000), wijst uit dat het een belangrijk en relevant onderwerp is. De constructen betreffende de waarden, normen en artefacten van kennisdelingscultuur, gebaseerd op werk van Schein (2010) en Nonaka en Takeuchi (1995), duiden op een consistente positieve attitude van respondenten hierover. Echter, de resultaten wijzen tevens uit dat de variaties in waarden, normen en artefacten van verschillende kennisdelingsculturen het bevorderen van effectieve kennisdeling in de praktijk complex maakt. Ook de invloed van de verschillende prestatieklimaten leidde tot uiteenlopende resultaten. Wat betreft mogelijke valkuilen van de verschillende prestatieklimaten, blijken de waarschuwingen van Pratheepkanth (2011) terecht te zijn. De resultaten van dit onderzoek toonden bovendien aan dat er behoefte is aan een goede balans op de verkoopafdelingen, die zowel individuele groei als samenwerking binnen het team bevordert. Deze bevinding is in lijn met het pleidooi van Halisah et al. (2021) voor evenwicht. Al met al, pleiten de resultaten van dit onderzoek voor het belang van het creëren van kennisdelingsculturen binnen verkoopafdelingen. Door de bevindingen van dit onderzoek te vertalen naar concrete acties, kunnen organisaties gericht werken aan het creëren van een cultuur waarin zowel individuele groei als teamcohesie worden gestimuleerd. Bijvoorbeeld, het identificeren en cultiveren van specifieke waarden, normen en artefacten die de kennisdelingscultuur bevorderen, kan een belangrijke eerste stap zijn. Daarnaast kunnen organisaties maatregelen treffen om een balans te vinden tussen competitieve en niet-competitieve prestatieklimaten, waarbij zowel individuele prestaties als teaminspanningen worden gewaardeerd en beloond.

Ondanks het streven naar een zo volledig en betrouwbaar mogelijk onderzoek, kent dit onderzoek ook limitaties. De diversiteit in verschillende organisatiegroottes is daar een voorbeeld van. Enerzijds is een breed scala aan verschillende typen commerciële organisaties van meerwaarde, anderzijds beperkt het de generaliseerbaarheid van de resultaten. Het zou daardoor voor vervolgonderzoek interessant kunnen zijn om zich te richten op één sector en/of organisatietype. Bovendien bleek prestatieklimaat een complexer begrip om te meten dan verwacht. Dit heeft er helaas toe geleid dat het niet mogelijk was om alleen op basis van de antwoorden van de respondenten op de stellingen te bepalen of zij zich in een competitief of niet-competitief prestatieklimaat begeven. Vervolgonderzoek zou dit gegeven vooraf moeten vaststellen of duidelijker kunnen bevragen.

Daarnaast is het feit dat uit pragmatische overwegingen voor een ‘convenience sample’ is gekozen een beperking van het onderzoek. Hoewel een betrouwbaar algemeen steekproefkader van verkoopmedewerkers en –afdelingen ontbreekt, zou in een vervolgonderzoek wel een wijze van steekproeftrekking gekozen kunnen worden die de beperkingen van de ‘convenience sample’ omzeilt,

met wel het nadeel daaraan verbonden dat er meer kosten en tijd met de steekproeftrekking gemoeid zullen zijn. Bovendien zou men in het vervolg een grotere steekproef kunnen selecteren, waardoor iedere organisatie beter vertegenwoordigd zou zijn. Het merendeel van de 28 deelnemende organisaties werd in dit onderzoek namelijk slechts vertegenwoordigd door één respondent. Dit maakt de onderzoeksresultaten minder gemakkelijk te generaliseren naar de gehele organisatie waarin de respondent werkzaam is. Ook zouden de prestatieklimaten binnen de verschillende organisaties in de toekomst gedetailleerder in kaart kunnen worden gebracht. Dit onderzoek wees uit dat het om een relatief complex begrip gaat. Kwalitatieve onderzoeksmethoden zoals interviews zouden hier rijkere inzichten in kunnen verschaffen, die waarschijnlijk bij zullen dragen aan het begrip van prestatieklimaten en hun invloed. Tot slot zou er kunnen worden ingedoken op het verband tussen kennisdelingscultuur en prestatieklimaat en de eventuele invloed van leiderschap hierop. Een dieper begrip van deze interactie kan interessante en meer holistische inzichten opleveren over hoe leiderschap de attitude van werknemers ten aanzien van kennisdeling beïnvloedt.

Kortom, ondanks dat dit onderzoek relevante inzichten heeft geleverd betreffende het verband tussen de heersende kennisdelingscultuur en het prestatieklimaat op de attitude ten aanzien van kennisdeling, blijkt er ook nog ruimte te zijn voor verfijning en verdieping. Met de verbeteringsuggesties voor toekomstig onderzoek is getracht hieraan bij te dragen.

#### 5.4. Persoonlijke reflectie

Met de wijsheid achteraf zou mogelijk meer aandacht hebben besteed aan het verfijnen van de onderzoeksvragen om een diepgaand begrip van de relaties tussen de variabelen te verkrijgen. Het zou waardevol zijn geweest om een meer gerichte benadering te hanteren om specifieke aspecten van deze fenomenen te onderzoeken.

Wat betreft de methodische aanpak, zou ik mogelijk alternatieve methoden voor dataverzameling en analyse hebben overwogen, zoals meer diepgaande interviews of observaties om een rijkere dataset te verkrijgen. Dit zou kunnen helpen bij het verkrijgen van een dieper inzicht in de nuances van kennisdelingsculturen en prestatieklimaten binnen verkooporganisaties. Daarnaast zou ik hebben geprobeerd om een meer diverse steekproef te selecteren om een breder scala aan perspectieven en ervaringen binnen verschillende organisaties te onderzoeken.

## Geraadpleegde Literatuur

- Abrams, L.C., Cross, R., Lesser, E., & Levin, D. Z. (2003). Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks. *Academy of Management Perspectives*, 17(4), 64-77.
- Achterbergh, J., & Vriens, D. (2010). Specific Design Principles: de Sitter's Organizational Structures. In *Organizations: Social Systems Conducting Experiments* (pp. 227-280).
- Alavi, M., Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. (2005). An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal of Management Information Systems*, 22(3), 191-224.
- Allport, G. W. (1935). Attitudes. In C. Murchison (Ed.), *A Handbook of Social Psychology* (pp. 798-844). Worcester, MA: Clark University Press.
- Arena, M., Hines, S., & Golden, J.M. (2023). The three Cs for cultivating organizational culture in a hybrid world. *Organizational Dynamics*, 52(1), 100958.
- Arnett, D. B., & Wittmann, C. M. (2014). Improving marketing success: The role of tacit knowledge exchange between sales and marketing. *Journal of Business Research*, 67(3), 324-331.
- Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 64-76.
- Bleijtenbergh, I.L. (2015). *Kwalitatief onderzoek in organisaties*. Boom Lemma uitgevers.
- Bock, G. W., & Kim, Y. G. (2002). Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 15(2), 14-21.
- Bornstein, G. (1992). The free-rider problem in intergroup conflicts over step-level and continuous public goods. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(4), 597-606.
- Budde, A., Child, J., Francois, A., & Kiesser, A. (1982). Corporate Goals, Managerial Objectives and Organizational Structures in British and West Germany Companies. *Organization Studies*, 3(1), 206.
- Carr, L. T. (1994). The strengths and weaknesses of quantitative and qualitative research: what method for nursing? *Journal of Advanced Nursing*, 20(4), 716-721.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2024, February 14). *Werknemers; uurloon en beroep*. Centraal Bureau Voor De Statistiek. <https://www.cbs.nl/nl-nl/cijfers/detail/85517NED?q=verkoopmedewerkers>
- Chen, S. S., Chuang, Y. W., & Chen, P. Y. (2012). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of KMS quality, KMS self-efficacy, and organizational climate. *Knowledge-Based Systems*, 31, 106-118.

Comsteekp-Cergan. (2023, December 1). *Steekproefcalculator*. Steekproefcalculator.com. <https://www.steekproefcalculator.com/steekproefcalculator/>

Crano, W. D., & Prišlin, R. (2006). Attitudes and persuasion. *Annual Review of Psychology*, 57(1), 345–374.

Dasgupta, M., & Gupta, R. K. (2009). Innovation in organizations: A review of the role of organizational learning and knowledge management. *Global Business Review*, 10(2), 203-224.

Denison, D. (1996). What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654. <https://doi.org/10.5465/AMR.1996.9702100310>

Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). Internet, phone, mail, and mixed-mode enquêtes: The tailored design method. John Wiley & Sons.

Doorewaard, J. A. C. M., & Tjemkes, B. V. (2019). Praktijkgericht Kwantitatief Onderzoek: Een praktische handleiding. *Boom hoger onderwijs*.

Durmusoglu, S., Jacobs, M., Zamantili Nayir, D., Khilji, S., & Wang, X. (2014). The quasi-moderating role of organizational culture in the relationship between rewards and knowledge shared and gained. *Journal of Knowledge Management*, 18(1), 19-37.

Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). *The Psychology of Attitudes*. Orlando: Harcourt Brace Jovanovich college publishers.

*Kennisdeling binnen organisaties – Geef teamwork een boost (eLearning - Gepubliceerd mei 27, 2021)*  
<https://www.fellowdigitals.com/nl/elearning-nl/kennisdeling-binnen-organisaties/>

Gonzales, G. R., Hoffman, D., & Ingram, T. N. (2005). Improving relationship selling through failure analysis and recovery efforts: A framework and call to action. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(1), 57–65.

Glisson, C., & James, L. (2002). The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 767-794.

Halisah, A., Jayasingam, S., Ramayah, T., & Popa, S. (2021). Social dilemmas in knowledge sharing: An examination of the interplay between knowledge sharing culture and performance climate. *Journal of Knowledge Management*, 25(7), 1708-1725.

Hendriks, P. H., & Gelderblom, M. (2004). Diagnose van de kenniscultuur. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 20(4), 392-407.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. California: Sage.

Hoffman, J., Sabo, D., Bliss, J., & Hoy, W. K. (1994). Building a culture of trust. *Journal of School Leadership*, 4(5), 484-501.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayu, D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures. A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.

Krishnan, D. (2023). *How to build a knowledge-sharing culture in your organization? | Zoho Learn. (2023, October 11). Zoho Learn.* <https://www.zoho.com/learn/focalpoint/how-to-build-a-knowledge-sharing-culture-in-your-organization.html>

Jaques, E. (1951). *The changing culture of a factory* (pp. 86-89). London: Tavistock Publications Ltd.

Jolae, A., Md. Nor, K., Khani, N., & Md. Yusoff, R. (2014). Factors affecting knowledge sharing intention among academic staff. *International Journal of Educational Management*, 28(4), 413-431.

Jung, C. G. (1923). *Psychological Types, or the Psychology of Individuation*. Zurich: Rascher Verlag.

*kennisdelingscultuur Nederlands woordenboek - Woorden.org.* (n.d.).  
<https://www.woorden.org/woord/kennisdelingscultuur>

Kerrin, M., & Oliver, N. (2002). Collective and individual improvement activities: the role of reward systems. *Personnel review*, 31(3), 320-337.

Kerver, J. (2011). *Kennisdeling in de praktijk - Kwalitatief onderzoek naar kennisdeling in de praktijk en de relatie tussen organisatiecultuur en kennisdeling.*  
<http://dspace.library.uu.nl/bitstream/1874/215027/1/Kennisdeling%20in%20de%20praktijk.pdf>

Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.

Levin, D. Z., & Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management Science*, 50(11), 1477-1490.

Long, D., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Perspectives*, 14(4), 113-127.

Matzler, K., & Mueller, J. (2011). Antecedents of knowledge sharing—Examining the influence of learning and performance orientation. *Journal of Economic Psychology*, 32(3), 317-329.

McInerney, C. R., & Mohr, S. (2007). Trust and knowledge sharing in organizations: Theory and practice. In *Rethinking Knowledge Management: From Knowledge Objects to Knowledge Processes* (pp. 65-86). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L. (2008). Employee motivation: A powerful new model. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 78.

- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating*. New York: Oxford University Press.
- Olan, F., Liu, S., Neaga, I., Chen, H., & Nakpodia, F. (2019). How cultural impact on knowledge sharing contributes to organizational performance: Using the fsQCA approach. *Journal of Business Research*, 94, 313-319.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. *Research in Organizational Behavior*, 18, 157-200.
- Petty, R. E., Cacioppo, J. T., & Petty, R. E. (1986). *The elaboration likelihood model of persuasion*. Springer New York.
- Pettigrew, A. (1979). On Studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Politis, J. D. (2003). The connection between trust and knowledge management: What are its implications for team performance. *Journal of Knowledge Management*, 7(5), 55-66.
- Pratheepkanth, P. (2011). Reward system and its impact on employee motivation in Commercial Bank of Sri Lanka PLC, in Jaffna district. *Global Journal of Management and Business Research*, 11(4), 85-92.
- Rapportage onderzoek prestatieklimaat Nederlands Elftal Dames opgeleverd*. (2022, March 31). KNHB. <https://www.knhb.nl/nieuws/rapportage-onderzoek-prestatieklimaat-nederlands-elftal-dames-opgeleverd>
- Ree, M. J., & Carretta, T. R. (2006). The role of measurement error in familiar statistics. *Organizational Research Methods*, 9(1), 99-112.
- Ryan, M. J. (1982). Behavioral intention formation: The interdependency of attitudinal and social influence variables. *Journal of Consumer Research*, 9(3), 263-278.
- Ružić, E., & Benazić, D. (2021). The Impact of Internal Knowledge Sharing on Sales Department's Innovativeness and New Product Commercialization. *Organizacija*, 54(2), 147-160.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, 361-388.
- Schein, E. H. (1984). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sullivan, G. M., & Artino Jr, A. R. (2013). Analyzing and interpreting data from Likert-type scales. *Journal of Graduate Medical Education*, 5(4), 541-542.
- Sinclair, A. (1993). Approaches to organizational culture and ethics. *Journal of Business Ethics*, 12(1), 63-73.

- Supporter, V. (2017). Samenvatting Analysis in Qualitative Research (Boeije). *WorldSupporter Summaries and Study Notes*. <https://www.worldsupporter.org/nl/chapter/40213-samenvatting-analysis-qualitative-research-boeije>
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464–476.
- Van den Berg, H. A. (2013). Three shapes of organizational knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 17(4), 571-588.
- Van den Berg, W. E., Verbeke, W., Bagozzi, R. P., Worm, L., de Jong, A. & Nijssen, E. (2014). Salespersons as Internal Knowledge Brokers and New Products Selling: Discovering the Link to Genetic Makeup. *The Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 695-709.
- Van Thiel, S. (2015). *Bestuurskundig Onderzoek: Een Methodologisch Inleiding*. Berchem-Antwerpen: Coutinho.
- Verschuren, P. & Doorewaard, H. (2015). *Het Ontwerpen van een Onderzoek*. Amsterdam: Boom/Lemma.
- Verbeke, W. J. M. I., & Masih, J. (2020). Evolutionary-shaped goal orientation in Homosapiens: how life sciences contribute to a better understanding of salespeople as knowledge brokers. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 40(1), 43-56.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.
- Weggeman, M. C. (2000). *Kennismanagement: De Praktijk*. Schiedam: Scriptum Management.
- Webster, J., Brown, G., Zweig, D., Connelly, C., Brodt, S., & Sitkin, S. (2008). Beyond knowledge sharing: Withholding knowledge at work. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 27, 1-37.
- Wei, K. K., & Chen, H. (2010). Exploring the role of psychological safety in promoting the intention to continue sharing knowledge in virtual communities. *International Journal of Information Management*, 30(5), 425-436.
- Wood, W. (2000). Attitude change: Persuasion and social influence. *Annual review of psychology*, 51(1), 539-570.
- Xiao, Y. (2005). Artifacts and collaborative work in healthcare: methodological, theoretical, and technological implications of the tangible. *Journal of biomedical informatics*, 38(1), 26-33.
- Yang, J. B. (2007). Knowledge sharing: Investigating appropriate leadership roles and collaborative culture. *Tourism Management*, 28(2), 530-543.

Zhang, Y., Fang, Y., Wei, K. K., & Chen, H. (2010). Exploring the role of psychological safety in promoting the intention to continue sharing knowledge in virtual communities. *International Journal of Information Management*, 30(5), 425-43

## Bijlage 1: Operationaliseringschema

Kernbegrip	Dimensies	Variabele	Definitie	Items (code)
<i>Attitude ten aanzien van kennisdeling</i>		<b>Attitude</b> (Allport, 1935)	De neiging van individuen om positieve of negatieve evaluaties te vormen met betrekking tot het delen van kennis binnen een organisatie.	7-punts Likertschaal: 'Helemaal mee eens / helemaal mee oneens'  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ik ben bereid mijn kennis en expertise te delen met verkoopcollega's.</li> <li>- Ik beschouw kennisdeling als een waardevolle bijdrage aan het succes van mijn verkoopteam.</li> <li>- Het delen van kennis met mijn verkoopcollega's draagt bij aan een positieve werkomgeving.</li> <li>- Ik voel me gestimuleerd om kennis en klantinformatie te delen met mijn verkoopcollega's.</li> <li>- Ik beschouw het delen van kennis als een verantwoordelijkheid tegenover mijn collega's.</li> </ul>
<i>Kennisdelingscultuur</i>	- Waarden - Normen - Artefacten	<b>Waarden</b> (Schein, 1984)	Waarden vormen de minst zichtbare laag van een (organisatie)cultuur en geven aan wat een organisatie belangrijk vindt en waar het zich op richt. Ze vormen de basis voor normen en artefacten in culturen.	7-punts Likertschaal: 'Helemaal mee eens / helemaal mee oneens'  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ik voel mij vrij om kennis openlijk te delen binnen mijn verkoopteam zonder angst voor negatieve consequenties.</li> <li>- In mijn afwezigheid vind ik het niet erg als andere collega's uit mijn verkoopteam mijn klantcontact overnemen.</li> <li>- Het delen van kennis is essentieel voor het verbeteren van de prestaties van mijn verkoopteam.</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>- In mijn organisatie wordt het belang van openheid en transparantie als kernwaarde benadrukt.</li> <li>- Kennisdeling met verkoopcollega's wordt actief aangemoedigd binnen mijn organisatie.</li> <li>- Het delen van nieuwe kennis met andere verkoopcollega's wordt beschouwd als een positieve bijdrage aan het team.</li> </ul>
		<p><b>Normen</b> (O'Reilly &amp; Chatman, 1996; Schein, 1984)</p>	<p>Normen zijn de verwachtingen van acceptabel gedrag van leden van de organisatie. Ze geven een concrete invulling aan de waarden van een cultuur en bepalen hoe deze waarden toegepast moeten worden in de dagelijkse praktijk.</p>	<p>7-punts Likertschaal: 'Helemaal mee eens / helemaal mee oneens'</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het delen van successen wordt aangemoedigd om van elkaars ervaringen te leren.</li> <li>- Het delen van mislukkingen wordt aangemoedigd om van elkaars ervaringen te leren.</li> <li>- Ik voel me comfortabel om mijn directe verkoopcollega's aan te spreken op hun kennisdelingsgedrag.</li> <li>- Ik weet wat er van mij verwacht wordt met betrekking tot kennisdeling binnen mijn verkoopteam.</li> <li>- Ik ontvang positieve reacties wanneer ik mijn kennis heb gedeeld met verkoopcollega's.</li> <li>- Er heerst een gevoel van gedeelde verantwoordelijkheid voor het opbouwen van een kennisrijke omgeving binnen het salesteam.</li> <li>- Van teamleden wordt verwacht dat zij hun expertise delen om gemeenschappelijke doelen te bereiken.</li> </ul>
		<p><b>Artefacten</b> (Schein, 1984)</p>	<p>Artefacten zijn de organisatie symbolen, rituelen</p>	<p>7-punts Likertschaal: 'Helemaal mee eens / helemaal mee oneens'</p>

			en taal die de kernwaarden, principes en identiteit van een organisatie weergeven.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Er zijn voldoende momenten voor interacties met mijn verkoopteam om kennis te delen.</li> <li>- In mijn verkoopteam hebben wij collectieve leermomenten ingepland.</li> <li>- Verkoopsuccessen zijn terug te voeren op teamwork binnen de verkoopafdeling.</li> <li>- Het is gebruikelijk om te zien dat verkoopcollega's elkaar ondersteunen door relevante marktinformatie te delen.</li> <li>- Het is acceptabel om vragen te stellen over de verkoopmethoden van iemand anders om van elkaar te leren.</li> <li>- Teamleden worden aangemoedigd om innovatieve ideeën te delen die de verkoopprestaties kunnen verbeteren.</li> <li>- Er zijn richtlijnen binnen onze organisatie over hoe kennis gedeeld moet worden onder medewerkers.</li> </ul>
<i>Prestatieklimaat</i>	- Competitief - Niet-competitief	<b>Competitief</b> (Halisah et al., 2021)	Een prestatieklimaat binnen een organisatie waarbij de nadruk ligt op individuele prestaties en beloningen.	<p>7-punts Likertschaal: 'Helemaal mee eens / helemaal mee oneens'</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Medewerkers worden beloond op basis van individuele prestaties in plaats van teamprestaties.</li> <li>- Een competitief prestatieklimaat beïnvloedt de bereidheid van medewerkers om kennis te delen negatief.</li> <li>- In mijn team voel ik me belemmerd in het delen van kennis vanwege individuele concurrentie.</li> </ul>
		<b>Niet-competitief</b> (Matzler & Mueller, 2011; Halisah et al.,	Een prestatieklimaat binnen een organisatie waarbij de nadruk ligt op gezamenlijke prestaties boven	<p>7-punts Likertschaal: 'Helemaal mee eens / helemaal mee oneens'</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het beloningssysteem in onze organisatie motiveert medewerkers om samen te werken en kennis te delen.</li> </ul>

		2021)	individuele prestaties.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ik zal eerder kennis met mijn directe verkoopcollega's delen wanneer er op teambasis wordt beloond, dan wanneer er enkel individuele beloningen zijn.</li><li>- Het beloningssysteem is afgestemd op het bevorderen van een cultuur van samenwerking binnen mijn team.</li></ul>
--	--	-------	-------------------------	--

## Bijlage 2: Data-analyse

### Bijlage 2.1. Attitude ten aanzien van kennisdeling

Item Statistics				Reliability Statistics	
	Mean	Std. Devia	N	Cronbach	N of Items
(1/5) Hoe	1,92	0,906542	100	.816	5
(1/5) Hoe	2,02	1,024744	100		
(1/5) Hoe	2,22	1,087858	100		
(1/5) Hoe	2,84	1,315947	100		
(1/5) Hoe	2,57	1,379906	100		

### Bijlage 2.2. Kennisdelingscultuur

Item Statistics				Reliability Statistics	
	Mean	Std. Devia	N	Cronbach	N of Items
(2/5) Hoe	2,11	0,898	100	.867	20
(2/5) Hoe	3,18	1,388	100		
(2/5) Hoe	2,23	1,072	100		
(2/5) Hoe	3,3	1,481	100		
(2/5) Hoe	3,33	1,464	100		
(2/5) Hoe	2,6	1,015	100		
(3/5) Wat	2,43	1,018	100		
(3/5) Wat	3,37	1,454	100		
(3/5) Wat	3,04	1,414	100		
(3/5) Wat	3,39	1,399	100		
(3/5) Wat	2,92	1,203	100		
(3/5) Wat	3,35	1,424	100		
(3/5) Wat	3	1,287	100		
(4/5) Welk	2,86	1,239	100		
(4/5) Welk	4,12	1,458	100		
(4/5) Welk	3,32	1,213	100		
(4/5) Welk	3,1	1,235	100		
(4/5) Welk	2,68	1,162	100		
(4/5) Welk	3,06	1,355	100		
(4/5)	4,14	1,627	100		

*Bijlage 2.3. Prestatieklimaat niet-competitief*

Item Statistics			
	Mean	Std. Devia	N
(5/5)	3,54	1,547	100
(5/5)	3,62	1,549	100
(5/5)	2,91	1,386	100

Reliability Statistics	
Cronbach's	N of Items
.602	3

*Bijlage 2.4. Prestatieklimaat competitief*

Item Statistics			
	Mean	Std. Devia	N
(5/5)	4,85	1,635	100
(5/5)	3,05	1,48	100
(5/5)	2,74	1,375	100

Reliability Statistics	
Cronbach's	N of Items
.443	3

*Bijlage 2.5. Kennisdelingscultuur op Attitude ten aanzien van kennisdeling*

Independent Samples Test											ANOVA					
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							Attitude_2					
		F	Sig.	t	df	Significance One-Sided p	Significance Two-Sided p	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
										Lower	Upper					
Attitude_2	Equal variances assumed	7,588	0,007	2,845	98	0,003	0,005	-0,77079	0,27097	-	-	47,330	44	1,076	2,045	0,006
	Equal variances not assumed			1,917	10,897	0,041	0,082	-0,77079	0,40215	-	-	28,930	55	0,526		
												76,260	99			

Independent Samples Effect Sizes						
		Standardizer <sup>a</sup>	Point Estimat	95% Confidence		
				Lower	Upper	
Attitude_2	Cohen's d	0,84783	-0,909	-1,546	-0,268	
	Hedges' correction	0,85439	-0,902	-1,534	-0,266	
	Glass's delta	1,30537	-0,590	-1,254	0,098	
<b>Group Statistics</b>						
			N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
KDC						
Attitude_2		1.00	89	2,2292	0,77901	0,08258
		2.00	11	3,0000	1,30537	0,39358

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

### Bijlage 2.6. Niet-competitief prestatieklimaat

Tests of Between-Subjects Effects						
Dependent Variable:						
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	67.424 <sup>a</sup>	86	0,784	1,153	0,410	0,884
Intercept	491,807	1	491,807	723,518	<,001	0,982
Kenniscult_2 * NietComp_Pres	67,424	86	0,784	1,153	0,410	0,884
Error	8,837	13	0,680			
Total	611,720	100				
Corrected Total	76,260	99				

a. R Squared = .884 (Adjusted R Squared = .118)

Bijlage 2.7. Competitief prestatieklimaat

Tests of Between-Subjects Effects						
Dependent Variable:						
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	61.300 <sup>a</sup>	77	0,796	1,171	0,349	0,804
Intercept	474,355	1	474,355	697,581	<,001	0,969
Kenniscult_2 * Q26_31_1	61,300	77	0,796	1,171	0,349	0,804
Error	14,960	22	0,680			
Total	611,720	100				
Corrected Total	76,260	99				

a. R Squared = .804 (Adjusted R Squared = .117)

## Bijlage 3: Enquête

### I. Inleiding

Beste deelnemer,

Hartelijk dank voor uw deelname aan dit onderzoek. Dit onderzoek streeft naar het verkrijgen van een dieper inzicht in de kennisdelingscultuur van uw organisatie en uw persoonlijke attitude ten aanzien van kennisdeling. Hieronder staan 31 stellingen die u kunt beoordelen op basis van uw persoonlijke ervaringen en overtuigingen. Het invullen zal ongeveer 10 minuten van uw tijd in beslag nemen. De verzamelde gegevens in dit onderzoek worden enkel op groepsniveau geanalyseerd. Uw persoonlijke mening blijft anoniem.

### II. Algemene informatie

Heeft u een verkoopgerelateerde functie: Ja/Nee

Werkervaring (in jaren):

Heeft u een leidinggevende functie: Ja/Nee

Wat is de naam van uw organisatie:

### III. Hoe staat u zelf tegenover kennisdeling binnen uw verkoopafdeling?

Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende uitspraken:

1. Ik ben bereid mijn kennis en expertise te delen met verkoopcollega's.
2. Ik beschouw kennisdeling als een waardevolle bijdrage aan het succes van mijn verkoopteam.
3. Het delen van kennis met mijn verkoopcollega's draagt bij aan een positieve werkomgeving.
4. Ik voel me gestimuleerd om kennis en klantinformatie te delen met mijn verkoopcollega's.
5. Ik beschouw het delen van kennis als een verantwoordelijkheid tegenover mijn collega's.

### IV. (Waarden-dimensie) Hoe belangrijk vindt men kennisdeling in uw verkoopteam?

Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende uitspraken:

6. Ik voel mij vrij om kennis openlijk te delen binnen mijn verkoopteam zonder angst voor negatieve consequenties.
7. In mijn afwezigheid vind ik het niet erg als andere collega's uit mijn verkoopteam mijn klantcontact overnemen.
8. Het delen van kennis is essentieel voor het verbeteren van de prestaties van mijn verkoopteam.
9. In mijn organisatie wordt het belang van openheid en transparantie als kernwaarde benadrukt.
10. Kennisdeling met verkoopcollega's wordt actief aangemoedigd binnen mijn organisatie.

11. Het delen van nieuwe kennis met andere verkoopcollega's wordt beschouwd als een positieve bijdrage aan het team.

**V. (Normen-dimensie) Wat wordt van u verwacht wat betreft kennisdeling in uw verkoopteam?**

Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende uitspraken:

12. Het delen van successen wordt aangemoedigd om van elkaars ervaringen te leren.
13. Het delen van mislukkingen wordt aangemoedigd om van elkaars ervaringen te leren.
14. Ik voel me comfortabel om mijn directe verkoopcollega's aan te spreken op hun kennisdelingsgedrag.
15. Ik weet wat er van mij verwacht wordt met betrekking tot kennisdeling binnen mijn verkoopteam.
16. Ik ontvang positieve reacties wanneer ik mijn kennis heb gedeeld met verkoopcollega's.
17. Er heerst een gevoel van gedeelde verantwoordelijkheid voor het opbouwen van een kennisrijke omgeving binnen het salesteam.
18. Van teamleden wordt verwacht dat zij hun expertise delen om gemeenschappelijke doelen te bereiken.

**VI. (Artefacten-dimensie) Welke mogelijkheden voor kennisdeling zijn er in uw verkoopteam?**

Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende uitspraken:

19. Er zijn voldoende momenten voor interacties met mijn verkoopteam om kennis te delen.
20. In mijn verkoopteam hebben wij collectieve leermomenten ingepland.
21. Verkoopsuccessen zijn terug te voeren op teamwork binnen de verkoopafdeling.
22. Het is gebruikelijk om te zien hoe verkoopcollega's elkaar ondersteunen door relevante marktinformatie te delen.
23. Het is acceptabel om vragen te stellen over de verkoopmethoden van iemand anders om van elkaar te leren.
24. Teamleden worden aangemoedigd om innovatieve ideeën te delen die de verkoopprestaties kunnen verbeteren.
25. Er zijn richtlijnen binnen onze organisatie over hoe kennis gedeeld moet worden onder medewerkers.

**VII. Prestatieklimaat**

Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende uitspraken:

26. Medewerkers worden beloond op basis van individuele prestaties in plaats van teamprestaties.
27. Een competitief prestatieklimaat beïnvloedt de bereidheid van medewerkers om kennis te delen negatief.
28. Het beloningssysteem in onze organisatie motiveert medewerkers om samen te werken en kennis te delen.
29. Ik zal eerder kennis met mijn directe verkoopcollega's delen wanneer er op teambasis wordt beloond, dan wanneer er enkel individuele beloningen zijn.
30. Het beloningssysteem is afgestemd op het bevorderen van een cultuur van samenwerking binnen mijn team.
31. In mijn team voel ik me belemmerd in het delen van kennis vanwege individuele concurrentie.

## VI. Slotopmerkingen

Heeft u nog opmerkingen, suggesties of inzichten die u zou willen delen met betrekking tot kennisdeling in uw organisatie? (Open veld)

\*\*Hartelijk dank u voor uw deelname aan dit onderzoek!