

Het lerende karakter van organisaties

***Het verband tussen ontplooiing en organisatiesteun enerzijds
en veranderingsbereidheid, kennis delen en creëren en
het rendement daarvan anderzijds***

E. Bahlman

ANR: 567930

Universiteit van Tilburg

Beleids- en Organisationswetenschappen

Afstudeerbegeleiders: Drs. W.F.M. van Dijk en Prof. Dr. M.D.Schalk

Voor Jilles I.M.

Samenvatting.

In deze scriptie is in het licht van de lerende organisatie en organisatieleren de relatie onderzocht tussen enerzijds de variabelen organisatiesteun (POS) en ontplooiing en anderzijds de variabelen veranderingsbereidheid, kennis delen en kennis creëren en het rendement ervan. De vraagstelling van dit onderzoek was: ‘Wat is de relatie tussen de variabelen ervaren ontplooiing en organisatorische steun en de variabelen veranderingsbereidheid, kennis delen en kennis creëren en het rendement daarvan in een organisatie?’

Het onderzoek is uitgevoerd bij Philips Apptech. In totaal hebben 584 medewerkers aan dit onderzoek deelgenomen door het on-line invullen van een vragenlijst.

Op basis van de centrale vraagstelling en de bijbehorende deelvragen zijn een achttal hypothesen geformuleerd, die empirisch zijn getoetst. De conclusies van het onderzoek zijn dat ontplooiing positief is gerelateerd aan de veranderingsbereidheid, kennis delen en kennis creëren en het rendement ervan. Ook werd een positieve relatie aangetroffen tussen organisatorische steun en veranderingsbereidheid, kennis creëren en het rendement ervan. De hypothese dat organisatorische steun positief gerelateerd is aan kennis delen werd niet door de onderzoeksresultaten ondersteund. De resultaten zijn verkregen, nadat gecontroleerd was voor de invloed van de variabelen leeftijd en geslacht.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	6
1.1	Probleemschets	6
1.2	Doelstelling en vraagstelling van het onderzoek	7
1.3	De relevantie van het onderzoek	7
1.4	Afbakening van het onderzoek	7
1.4	Onderzoeksopzet	8
1.5	Opbouw en inhoud van de scriptie	9
2	Theoretisch kader	10
2.1	De lerende organisatie	10
2.2	Collectief leren	11
2.2.1	Collectief leren: organisatieleren	11
2.2.2	Collectief leren: kenniscreatie	12
2.3	Kennis delen en kennis creëren	14
2.4	Veranderingsbereidheid	16
2.5	Het rendement van leren, kennis delen en creëren	17
2.6	Samenvatting	18
3	De antecedenten organisatorische steun en ontplooiing	19
3.1	Inleiding	19
3.2	Organisatorische steun	19
3.3	Ontplooiing	21
3.4	Samenvatting	22
4	Conceptueel model en hypothesen	24
4.1	Vraagstelling van het onderzoek	24
4.2	Het conceptuele model van de ‘afstudeercirkel’	24
4.3	Het gehanteerde conceptuele model	26
4.4	Hypothesen	26
4.5	Samenvatting	28

5	Onderzoeksmethode	29
5.1	De te onderzoeken organisatie	29
5.2	Verkrijgen van toegang tot de respondenten	29
5.3	Operationalisering/meetinstrumenten	30
5.4	Statistische analyses	31
5.5	Samenvatting	32
6	Data-analyse en resultaten	33
6.1	De respondenten	33
6.2	Bestaande schalen en nieuwe schaal	33
6.2.1	Principale componentenanalyse	33
6.2.2	Cronbach's alpha	35
6.3	Correlaties tussen de variabelen	35
6.4	Regressie-analyse	36
6.4.1	Hypotheses organisatiesteun (POS)	37
6.4.2	Hypotheses ontplooiing	39
6.5	Samenvatting	42
7	Conclusies en aanbevelingen	43
7.1	Meetinstrumenten	43
7.2	De antecedenten organisatiesteun (POS) en ontplooiing	44
7.2.1	Organisatiesteun (POS)	44
7.2.2	Ontplooiing	45
7.3	Beperkingen van het onderzoek	46
7.4	Aanbevelingen	47
	Literatuurlijst	49
	Bijlagen	54

1 Inleiding

Dit hoofdstuk vormt de inleiding tot deze scriptie. Eerst zal de aanleiding van dit onderzoek worden beschreven, waarna de probleemstelling wordt uiteengezet. Vervolgens komt de afbakening van het onderzoek aan de orde en de onderzoeksmethode. Tot slot wordt kort de opbouw en de inhoud van de volgende hoofdstukken geschetst.

1.1 Probleemschets

Organisaties moeten om de concurrentie voor te blijven en betere resultaten te boeken steeds sneller veranderen, verbeteren en vernieuwen (Weggeman, 1997; Sprenger & Ten Have, 1998; Harrison & Kessels, 2004; Smith & Sadler-Smith, 2006). Dit verlangt van organisaties meer flexibiliteit en dynamiek. Deze flexibiliteit en dynamiek hebben niet alleen betrekking op structuren en systemen, maar ook op het vermogen van mensen tot veranderen, leren en het verwerven en ontwikkelen van kennis. In dit verband wordt er wel gesproken over de lerende organisatie.

In de populaire management – en organisatieliteratuur over de lerende organisaties wordt er vaak van uitgegaan, dat iedereen in een organisatie bereid is en in staat tot veranderen en leren en dat organisaties medewerkers hiervoor ook de benodigde faciliteiten verschaffen (Nonaka & Takeuchi, 1995; Senge, 1990; 1992; Bushman, 1995; zie ook Hodgkinson & Sparrow, 2002). De lerende organisatie is in deze opvatting of filosofie dan ook een ideale werkomgeving, waarin effectief wordt geleerd (Hodgkinson & Sparrow, 2002).

De gedachte hierbij is dat een beter vermogen tot veranderen, leren en benutten van kennis vervolgens leidt tot betere resultaten voor een organisatie (Harrison & Kessels, 2004; Cummings & Worley, 2001).

Velerlei aspecten kunnen van invloed zijn op het vermogen tot veranderen, leren en kennis delen en creëren in een organisatie (Harrison & Kessels, 2004; Cummings & Worley, 2001; Bapuji & Crossan, 2004).

In deze scriptie wordt in het licht van de lerende organisatie de relatie onderzocht tussen (ervaren) ontplooiing en organisatiesteun enerzijds en veranderingsbereidheid, het delen en creëren van kennis en het rendement daarvan anderzijds.

1.2 Doelstelling en vraagstelling van het onderzoek

De doelstelling van dit onderzoek is het inzicht te vergroten in de relatie tussen enerzijds ontplooiing en organisatorische steun en anderzijds veranderingsbereidheid, kennisdeling en –creatie en het rendement daarvan in een organisatie.

De vraagstelling is:

Wat is de relatie tussen de variabelen ontplooiing en organisatorische steun en de variabelen veranderingsbereidheid, kennis delen en kennis creëren en het rendement daarvan binnen een organisatie?

Hierbij zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

- 1.1. Wat is de relatie tussen de variabelen ontplooiing, organisatorische steun en de variabele veranderingsbereidheid?
- 1.2. Wat is de relatie tussen de variabelen ontplooiing, organisatorische steun en de variabelen het delen van kennis respectievelijk het creëren van kennis?
- 1.3. Wat is de relatie tussen de variabelen organisatorische steun, ontplooiing en de variabele het rendement van kennisdeling en kenniscreatie?

1.3 De relevantie van het onderzoek

De wetenschappelijke relevantie vloeit voort uit de koppeling van arbeids- en organisatiepsychologische aspecten met aspecten van de lerende organisatie en organisatieleren. Ook levert dit onderzoek een bijdrage aan theoretische inzichten op het gebied van kennismanagement rondom kennis delen en kennis creëren en het rendement daarvan, waarnaar tot nu toe nog weinig onderzoek is gedaan.

1.4 Afbakening van het onderzoek

In deze paragraaf worden de belangrijkste begrippen uit dit onderzoek gedefinieerd. Onder een lerende organisatie wordt verstaan: ‘Een organisatie, waarin collectief leren aan de orde van de dag is en waarbij dat leren gericht is op het beter bereiken van het doel of ideaal

van die organisatie' (Weggeman, 1997, 52) In aanvulling hierop wordt onder collectief leren verstaan: 'Een situatie waarin meerdere [...] personen in eenzelfde periode individueel of in interactie bezig zijn binnen eenzelfde domein kennis te ontwikkelen of te delen' (Weggeman, 1997, 51).

Kennis delen is: 'De begeleiding van onervaren werknemers en het beantwoorden van vragen door een ervaren professional' (Schepers, 2003, II). Onder kennis creëren wordt verstaan: 'Het produceren van nieuwe en bruikbare ideeën op elk zich voordoend gebied' (Schepers, 2003, II).

Veranderingsbereidheid is gedefinieerd als: 'Een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerkers om het veranderingsproces te ondersteunen dan wel te versnellen' (Metselaar & Cozijnsen (2005, 5).

Onder rendement wordt hier verstaan de uitkomsten van kennisdeling en kenniscreatie in een organisatie (zie verder 2.5).

Organisatorische steun of 'organizational support' is gedefinieerd als: 'De globale overtuiging van medewerkers over de mate waarin de organisatie hun bijdrage waardeert en zich bekommert om hun welzijn' (Eisenberger, et al, 1986, 501, vert.). Het begrip wordt ook wel aangeduid als POS, wat een afkorting is van 'Perceived Organizational Support'.

Onder ontplooiing wordt verstaan: 'De mate waarin medewerkers in een organisatie uitdaging in hun werk ervaren en de mogelijkheid tot persoonlijke groei'.

1.5 Onderzoeksopzet

Dit onderzoek heeft een toetsend karakter. Er worden vooraf op basis van de theorie hypothesen vastgesteld ten aanzien van de relatie tussen bepaalde eigenschappen of kenmerken, die vervolgens empirisch worden getoetst. In dit onderzoek betreft dit de relatie tussen enerzijds de ervaren ontplooiing en organisatorische steun en anderzijds veranderingsbereidheid, kennisdeling en -creatie en het rendement hiervan.

Als onderzoeksstrategie wordt een cross- sectionele survey toegepast, wat inhoudt dat er één groep van onderzoekseenheden op één meetmoment wordt ondervraagd met behulp van een gestandaardiseerde vragenlijst. Het gebruik van een survey maakt het mogelijk om in een relatief kort tijdsbestek gegevens te verzamelen bij een grote groep van respondenten, waarbij de kosten beperkt blijven.

Naast het empirische deel van deze studie, bestaat het onderzoek ook uit literatuuronderzoek. Er zijn verschillende theoretische bronnen geraadpleegd, waaronder literatuur uit de arbeids- en organisatiepsychologie, organisatiesociologie en sociale psychologie.

1.6 Opbouw en inhoud van de scriptie

In hoofdstuk twee wordt het theoretische kader beschreven. In hoofdstuk drie komen de aspecten ontplooiing en organisatorische steun aan de orde. Het vierde hoofdstuk bevat de onderzoeksvraag, het onderzoeksmodel en de bijbehorende hypothesen, waarna in het vijfde hoofdstuk de onderzoeksmethode uiteen wordt gezet. Het zesde hoofdstuk bevat de onderzoeksresultaten en tot slot worden in het zevende hoofdstuk de conclusies en aanbevelingen weergegeven.

2 Theoretisch kader

In het vorige hoofdstuk zijn de centrale begrippen uit deze scriptie besproken en gedefinieerd. In dit hoofdstuk wordt eerst ingegaan op de begrippen lerende organisatie en collectief leren. Vervolgens zal worden ingegaan op de begrippen veranderingsbereidheid, kennis delen en creëren en het rendement daarvan.

2.1 De lerende organisatie: een definitie

In deze paragraaf wordt het begrip lerende organisatie gedefinieerd. De vele opvattingen en visies rondom het begrip lerende organisatie hebben geleid tot een breed scala aan definities in de literatuur (zie bijvoorbeeld Hodgkinson & Sparrow, 2002).

Door Bomers wordt een lerende organisatie omschreven als: ‘Een organisatie die een bewust beleid voert om haar lerend vermogen op alle niveaus en op continue basis te vergroten ter optimalisering van haar effectiviteit’ (1990, 21). Voor Garvin is een lerende organisatie ‘in staat om kennis te creëren, te verwerven en te distribueren en het gedrag aan te passen aan nieuwe kennis en inzichten en deze nieuwe kennis om te zetten in alternatieve gedragspatronen’ (Garvin, 1993, citaat in Hodgkinson & Sparrow, 2002, 35, vert.).

Een lerende organisatie is volgens Senge: ‘Een organisatie [...], waarin mensen zich als verbonden beschouwen met hun wereld [...] en ontdekken hoe zij hun eigen werkelijkheid creëren en deze kunnen veranderen [...] waarin mensen er steeds beter in worden om dat tot stand te brengen wat ze echt willen, die een voedingsbodem vormt voor nieuwe, steeds meer omvattende ideeën, waar een gezamenlijk streven mogelijk wordt gemaakt en mensen voortdurend leren hoe ze samen kunnen leren. Het zijn die organisaties, waar op alle niveaus gebruik wordt gemaakt van de bereidheid en het vermogen tot leren van mensen’ (Senge, 1992, 18, 17, 9). Bushman omschrijft een lerende organisatie als: ‘Een organisatie waarin iedereen betrokken is bij het identificeren en oplossen van problemen, wat de organisatie in staat stelt tot continu experimenteren, verbeteren en het doen toenemen van haar bekwaamheid’ (Bushman, 1995, 490, vert.). Tot slot wordt door Weggeman onder een lerende organisatie verstaan: ‘Een organisatie, waarin collectief leren aan de orde van de dag is en waarbij dat leren gericht is op het beter bereiken van het doel of ideaal van die organisatie’ (Weggeman, 1997, 52).

Hoewel ze op sommige punten verschillen, zijn er tussen deze definities belangrijke overeenkomsten. Een verschil is bijvoorbeeld het meer beleids- of planmatige en sturende in

de definitie van Bomers en het meer idealistische en visionaire karakter van de definitie van Senge. Het gemeenschappelijke van de meeste definities is, dat ze het accent leggen op leren als een activiteit van iedereen in een organisatie (collectief, op alle niveaus, iedereen, door alle leden, individueel of in interactie). Daarnaast geven de meeste definities aan dat een lerende organisatie een bepaalde gewenste richting voor ogen heeft (doelen, effectiviteit, ideaal, bekwaamheid, alternatieve gedragspatronen) in een positieve richting (verbetering, optimaliseren, nieuwe steeds meer omvattende ideeën). Alleen de definitie van Garvin wijkt hiervan af. Garvin geeft niet aan wat de richting van de gedragsverandering moet zijn. Verder legt hij het accent op kennis.

In deze scriptie wordt de lerende organisatie in navolging van Weggeman gedefinieerd als (Weggeman, 1997, 52):

‘Een organisatie, waarin collectief leren aan de orde van de dag is en dat leren gericht is op het beter bereiken van het doel of ideaal van die organisatie’

In deze definitie wordt een bepaalde richting gegeven aan het leren, immers naar een bepaald doel of ideaal van een organisatie. Verder verwijst het ‘collectief’ leren naar het leren als een activiteit van iedereen in een organisatie.

2.2 Collectief leren

In de vorige paragraaf is de lerende organisatie gedefinieerd. Een centraal begrip uit deze definitie is collectief leren. Collectief leren is volgens Weggeman: *‘Een situatie waarin meerdere [...] personen in eenzelfde periode individueel of in interactie bezig zijn binnen eenzelfde domein kennis te ontwikkelen of te delen’* (Weggeman, 1997, 51). In deze paragraaf wordt ingegaan op dit collectief leren in organisaties. Het onderwerp zal worden toegelicht aan de hand van de theorie van Dixon (1994) en de theorie van Nonaka en Takeuchi (1995).

2.2.1 Collectief leren: organisatieleren

Volgens Dixon (1994) ligt de sleutel tot collectief leren bij de wijze waarop individuen leren. In haar boek gaat ze hier uitgebreid op in. Volgens Dixon leren individuen door de informatie uit de omgeving te interpreteren en deze in te passen in de beschikbare betekenisstructuren. Betekenisstructuren zijn te omschrijven als de manier waarop informatie wordt georganiseerd en verbanden worden gelegd met nieuwe informatie uit omgeving. Deze betekenisstructuren

worden opgeslagen of 'gebundeld' in een cognitieve map. Een cognitieve map bestaat uit zowel formele en bewuste kennis maar ook gevoelens, overtuigingen, vaardigheden, regels en procedures en verder 'a host of unnamed expressions of our understanding' (Dixon, 1994, 16). Ieder mens construeert zijn eigen cognitieve map (of kennis), afhankelijk van bijvoorbeeld eigen ervaringen of interesses. De samenstelling van een cognitieve map is dus voor ieder mens uniek. Het geheel van de in deze map opgeslagen betekenisstructuren geeft richting aan het handelen van een individu.

Volgens Dixon wordt het leren van individuen belemmerd, doordat betekenisstructuren overwegend 'zacht' zijn. Men gebruikt ze dus onbewust, waardoor men ze niet op juistheid of waarheid kan toetsen. Om ze kunnen veranderen moet het individu zich eerst bewust worden van de inhoud van zijn betekenisstructuren. Voor deze bewustwording is het individu afhankelijk van het 'reflectieve' karakter van het collectief leren.

Binnen een organisatie zijn de in de cognitieve maps opgeslagen betekenisstructuren of de kennis van individuen te onderscheiden in collectieve, persoonlijke en toegankelijke betekenisstructuren. Collectieve betekenisstructuren bevat alles, wat de leden van een organisatie gemeenschappelijk met elkaar delen en onomstotelijk voor 'waar' houden.

Persoonlijke betekenisstructuren zijn die structuren, die mensen niet prijs willen geven aan willekeurige anderen. Toegankelijke betekenisstructuren betreffen die structuren die mensen bereid zijn openbaar te maken voor en te delen met anderen.

Organisaties waarin het toegankelijke deel het meest prominent is, zijn de organisaties met het grootste leervermogen. Om het toegankelijk deel te vergroten kan een organisatie het leren van haar leden stimuleren door gebruik te maken van de organisatorische leercyclus. Deze cyclus bestaat uit vier stappen: het wijdverspreid verzamelen van informatie uit de externe omgeving; het integreren van alle informatie binnen de organisatorische context; collectieve interpretatie van de informatie en de gelegenheid om in de werksituatie te experimenteren met de nieuwe verworven kennis. Door deze cyclus voortdurend te doorlopen kunnen de bestaande betekenisstructuren of kennis in een organisatie steeds worden herzien en nieuwe kennis of betekenissen worden ontwikkeld.

2.2.2 Collectief leren: kenniscreatie

De basis voor collectief leren -of organisatorische kenniscreatie- ligt volgens Nonaka en Takeuchi (1995) in de persoonsgebonden kennis van individuen. Persoonsgebonden of impliciete kennis is zeer persoonlijk en moeilijk formaliseerbaar, wat tot gevolg heeft dat ze moeilijk over te dragen en te verspreiden is naar anderen. Persoonsgebonden kennis is daarbij

te onderscheiden naar twee dimensies, namelijk een technische dimensie en een cognitieve dimensie. De technische dimensie betreft informele en moeilijk nauwkeurig te omschrijven vaardigheden en bekwaamheden. De cognitieve dimensie bestaat uit schema's, mentale modellen, overtuigingen en percepties, die als vanzelfsprekend voor juist worden gehouden (vergelijk Dixon, 1994). Tegenover persoonsgebonden kennis staat expliciete kennis. Expliciete kennis kan in tegenstelling tot persoonsgebonden kennis worden uitgedrukt in woord en getal, in de vorm van harde gegevens, in wetenschappelijke formules of genormeerde beginselen. Expliciete kennis kan ook gemakkelijk worden overgedragen en verspreid (Nonaka & Takeuchi, 1995, 20).

Door persoonsgebonden kennis om te zetten in expliciete kennis kan organisatorische kenniscreatie plaatsvinden. Nonaka en Takeuchi (1995) onderscheiden hierbij vier vormen van kennisomzetting: van impliciete kennis naar impliciete kennis (socialiseren); van impliciete kennis naar expliciete kennis (externaliseren); van expliciete naar expliciete kennis (combineren); van expliciete naar impliciete kennis (internaliseren). In paragraaf 2.3 wordt verder ingegaan op deze vormen van kennisomzetting.

Organisatorische kenniscreatie ontstaat als de verschillende vormen van kennisomzetting –en met name de inhoud ervan- op elkaar inwerken. Als met andere woorden de persoonsgebonden kennis 'via zich uitbreidende en met elkaar in interactie tredende groepen personen dwars door alle organisatorische grenzen tussen secties, afdelingen en divisies heen naar boven kruipt' wordt organisatorische kennis gecreëerd (Nonaka & Takeuchi, 1995, 86) Dit wordt door Nonaka en Takeuchi, een kennisspiraal genoemd.

Een tweede kennisspiraal ontstaat, als de organisatorische kennis, zoals nieuwe producten, diensten of werkwijzen, binnen of buiten de organisatie de persoonsgebonden kennis van anderen activeert. Zo kan bijvoorbeeld een nieuw ontwikkelde werkwijze op een bepaalde afdeling of in een organisatie ertoe leiden, dat ook andere afdelingen of organisaties komen tot een verandering van de werkwijze.

Op basis van het voorgaande kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- Dixon legt het accent op gezamenlijke leerprocessen en gaat van daaruit naar individuele leerprocessen. Bij Nonaka en Takeuchi begint collectief leren bij individuele leerprocessen, die zich door de verschillende vormen van kennisomzetting uitbreiden naar organisatorische leerprocessen (de kennisspiraal)
- Dixon richt zich primair op leren als proces, waardoor zowel de organisatie als het individu kunnen veranderen, ontwikkelen en groeien. Het gaat haar niet om de 'geaccumuleerde

kennis' op zichzelf (Dixon, 1994, 6). Nonaka en Takeuchi zien persoonsgebonden kennis juist als een kapitaalgoed, wat door een organisatie moet worden geëxploiteerd (Nonaka & Takeuchi, 1995, 84). Dit komt bijvoorbeeld tot uitdrukking in nieuwe producten, diensten, patenten of werkwijzen.

2.3 Kennis delen en kennis creëren

Om tot een definitie van kennis delen en kennis creëren te komen zal in deze paragraaf worden ingegaan op de verschillende vormen van kennisomzetting van Nonaka en Takeuchi. Ze onderscheiden vier vormen van kennisomzetting of leerprocessen (Weggeman, 1997), namelijk socialiseren, externaliseren, combineren en internaliseren (zie ook 2.1.2):

Socialiseren: van impliciete kennis naar impliciete kennis.

Socialiseren is een proces waarin mensen ervaringen uitwisselen. Deze uitwisseling kan al dan niet gepaard gaan met het gebruik van taal. Iemand kan rechtereeks -dus zonder taal- van anderen kennis verkrijgen door bijvoorbeeld directe waarneming of imiteren.

Socialiseren vindt ook plaats in een meester-gezel verhouding of door 'training on the job'. In 'training on the job' leert iemand onder begeleiding van een expert. De expert beschikt over de praktische en theoretische kennis en ervaring over bepaalde procedures, feiten, werkwijzen en manieren om problemen op te lossen. Een nieuweling leert door direct mee te doen in de wijze van werken en door sociale interactie. De expert begeleidt een nieuweling hierbij en stelt zijn kennis en ervaring beschikbaar, bijvoorbeeld over de wijze waarop hij problemen benadert en oplost. Dit wordt wel 'cognitive apprenticeship' genoemd (Collins, Brown & Newman, 1989).

Externaliseren: van impliciete kennis naar expliciete kennis.

Externaliseren is een proces van kenniscreatie waarin impliciete, persoonsgebonden kennis wordt uitgedrukt in expliciete begrippen, zoals metaforen, analogieën, concepten, hypothesen en modellen. Bij deze uitwisseling wordt altijd gebruik gemaakt van schriftelijke of mondelinge taal. Door het gebruik van metaforen worden bijvoorbeeld ogenschijnlijk niet met elkaar verbonden zaken met elkaar in relatie gebracht, waardoor er een nieuwe betekenis aan iets kan worden gegeven. In de verschillende vormen van kennisomzetting speelt externalisatie een sleutelpositie, omdat met name het creatieve proces hier plaatsvindt, waarin vanuit persoonsgebonden kennis nieuwe ideeën worden geboren.

Combineren: van expliciete naar expliciete kennis.

Combineren is een proces waarin begrippen en gegevens worden gecombineerd of geherstructureerd. Samenvoeging van expliciete kennis gebeurt bijvoorbeeld als mensen kennis uitwisselen door middel van documenten, vergaderingen, telefoongesprekken, projecten of via computernetwerken. Herstructurering van expliciete kennis vindt plaats door sortering, toevoegingen, rubricering en combinatie. Hieruit kan nieuwe kennis voortvloeien. Combineren wordt in een organisatie vooral gedaan door middenmanagers, als ze bijvoorbeeld de organisatorische visie of een bepaald ontwerp uiteenrafelen en operationaliseren. Ook op het topniveau van een organisatie wordt de combinatiemethode vaak gehanteerd.

Internaliseren: van expliciete naar impliciete kennis.

Internaliseren is een proces waarin de expliciete kennis onderdeel wordt van de persoonsgebonden kennis. Het gaat hier om 'al doende leren'. Ervaringen en verworven kennis worden met behulp van de andere drie beschreven processen geïnternaliseerd en zich in de vorm van mentale modellen of technische vakkennis eigen gemaakt tot persoonsgebonden kennis. Het gaat dus vooral om het toepassen van kennis, waardoor deze steeds meer routinematig worden gebruikt zonder er bij na te denken (Weggeman, 1997).

Bij Nonaka en Takeuchi begint het proces van kenniscreatie altijd bij het individu, die zijn kennis expliciteert en deelt met anderen. Ook nieuwe kennis komt op die manier tot stand. Het individu expliciteert zijn persoonsgebonden kennis door socialisatie of door externalisatie. In het voorgaande is al aangegeven, dat socialisatie te maken heeft met een expert die een nieuweling begeleidt. Externalisatie is vooral een creatief proces, waarin nieuwe ideeën tot stand komen.

Op basis hiervan wordt dan ook aangesloten bij de definitie van kennis delen en kennis creëren van Schepers (2003). In navolging van Schepers wordt kennis delen gedefinieerd als: 'De begeleiding van onervaren werknemers en het beantwoorden van vragen door professionals' (Schepers, 2003, II). Onder kennis creëren wordt verstaan: 'Het produceren van nieuwe en bruikbare ideeën in een bepaald domein' (Schepers, 2003, II).

2.4 Veranderingsbereidheid

Leren betekent veranderen (Dixon, 1994). Hoe medewerkers leren en met kennis omgaan wordt onder meer beïnvloed door het vermogen of de bereidheid tot verandering (Harrison & Kessels, 2004).

Met het begrip veranderingsbereidheid hebben verschillende auteurs zich in het verleden bezig gehouden (zie Helvoort, 1998; Metselaar & Cozijnsen, 2005). Veranderingsbereidheid wordt in navolging van Metselaar en Cozijnsen (2005, 5) hier gedefinieerd als:

‘Een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerkers om het veranderingsproces te ondersteunen dan wel te versnellen’

Hoewel de meeste auteurs in essentie overeenstemmen over de wijze van definiëring, bestaan er verschillen tussen de auteurs over de factoren en dimensies, die volgens hen de veranderingsbereidheid van een persoon bepalen of beïnvloeden (zie Helvoort, 1998).

In navolging van ‘The theory of planned behavior’ van Azjen (1991) onderscheiden Metselaar en Cozijnsen (2005) bijvoorbeeld drie factoren die de veranderingsbereidheid bepalen:

- ‘Willen veranderen’. Dit betreft de verwachte gevolgen van de verandering voor het werk en voor de organisatie en de emoties die de veranderingen oproepen bij de medewerker.
- ‘Moeten veranderen’. Dit gaat om de houding van anderen in de omgeving, zoals een directie, leidinggevenden en collega’s, die druk uitoefenen op de medewerker en bepalen hoe sterk deze het gevoel krijgt te moeten veranderen.
- ‘Kunnen veranderen’. Dit heeft betrekking op de kennis van en ervaring met veranderingen en de beschikbare middelen om veranderingen in te voeren.

Volgens Bedell et al (1985) wordt de veranderingsbereidheid bepaald door acht dimensies, namelijk vaardigheid, waarden, omstandigheden, timing, verplichting, weerstand en de opbrengst van een verandering.

Veranderingsbereidheid wordt door Helvoort (1998) onderscheiden in vier factoren, namelijk kunnen veranderen, willen veranderen, organisatorische randvoorwaarden en

persoonskenmerken. Bij ‘kunnen veranderen’ gaat het bijvoorbeeld over de aanwezige kennis en ervaring. ‘Willen veranderen’ betreft onder andere de gevolgen van een verandering voor iemand of de houding van anderen. Bij ‘organisatorische randvoorwaarden’ valt te denken aan mogelijkheden tot opleiding, training en organisatiesteun. ‘Persoonskenmerken’ heeft betrekking op het openstaan voor ervaringen, de werkoriëntatie en ‘locus of control’. Deze persoonskenmerken gaan vaak samen met een bepaalde houding ten aanzien van leren. Zo betekent openstaan voor ervaringen betekent volgens Barrick en Mount (1991) eigenlijk ook openstaan voor leren en leerervaringen. Ook volgens Van Dam betekent het meer openstaan voor ervaringen, dat mensen over het geheel ook meer positief staan tegenover leerervaringen (Van Dam, 1999). Uit een onderzoek van Blau (1993) naar de ‘locus of control’ van bankemployeés bleek dat extern en intern gerichte personen in het werk duidelijk van elkaar verschilden. Externe personen waren meer gericht op de dagelijkse routines en een hoge productie, terwijl interne personen meer gericht waren op zelfontwikkeling en het leren van nieuwe dingen in hun werk. De ‘persoonlijke’ veranderingsbereidheid van mensen zal in dit onderzoek empirisch worden onderzocht.

2.5 Het rendement van leren, kennis delen en creëren

Het belang van veranderen, leren en het gebruik van kennis voor organisaties heeft ook de interesse –vooral bij het management- doen toenemen voor het rendement ervan (Nonaka & Takeuchi, 1995; Weggeman, 1997; Den Breejen, 2004).

Volgens Weggeman zijn twee soorten rendement onderscheiden, namelijk een financieel rendement en een leerrendement. Het financieel rendement heeft betrekking op de verhouding tussen de kosten van de productiefactor kennis en de baten die zijn toe te wijzen aan de inzet van deze productiefactor (Weggeman, 1997, 20).

Het leerrendement omvat volgens Weggeman (1997) zowel de individuele uitkomsten als de collectieve uitkomsten van leerprocessen met kennis delen en kennis creëren. Als het collectief rendement hoog is wordt gesproken over een lerende organisatie (Weggeman, 1997).

De uitkomsten van veranderen en leren zijn zowel voor het collectief als voor het individu niet in algemene termen vast te stellen (Den Breejen, 2004). Elke organisatie heeft zijn eigen doelen, missie en ideaal, wat betekent dat ook de perceptie en de waardering van de uitkomsten per organisatie zal verschillen. Dit geldt eveneens voor het individuele niveau. Elk

individueel heeft zijn eigen ‘cognitieve map’, die de waardering van bepaalde uitkomsten zal inkleuren.

Het rendement als de uitkomst van de mate van kennisdeling en kenniscreatie in een organisatie, is dan ook in velerlei variabelen uit te drukken. Bij deze variabelen valt bijvoorbeeld te denken aan verbeterde producten en diensten, verbeterde werkprocessen, een toename in zelfsturend vermogen, een toename in kennis en vaardigheden of een toename in het bieden van wederzijdse ondersteuning.

In dit onderzoek zullen de te gebruiken variabelen voor het bepalen van het leerrendement in overleg met de betreffende organisatie worden vastgesteld.

2.6 Samenvatting

In deze paragraaf is de lerende organisatie gedefinieerd als: *‘Een organisatie, waarin collectief leren aan de orde van de dag is en dat leren gericht is op het beter bereiken van het doel of ideaal van die organisatie’* (Weggeman, 1997, 52). Collectief leren is: *‘Een situatie waarin meerdere [...] personen in eenzelfde periode individueel of in interactie bezig zijn binnen eenzelfde domein kennis te ontwikkelen of te delen’* (Weggeman, 1997, 51). Op collectief of organisatieleeren is verder ingegaan aan de hand van de theorie van Nonaka en Takeuchi (1995) en van Dixon (1994).

Hierna zijn de drie begrippen aan de orde gekomen, die empirisch zullen worden onderzocht. In navolging van Schepers is kennis delen gedefinieerd als: *‘De begeleiding van onervaren werknemers en het beantwoorden van vragen door professionals’* (Schepers, 2003, II). Onder kennis creëren wordt verstaan: *‘Het produceren van nieuwe en bruikbare ideeën in een bepaald domein’* (Schepers, 2003, II). Veranderingsbereidheid is: *‘Een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerkers om het veranderingsproces te ondersteunen dan wel te versnellen’* (Metselaar & Cozijnsen, 2005, 5). Aan veranderingsbereidheid zijn verschillende dimensies te onderscheiden. Hiervan zal de persoonlijke dimensie van veranderingsbereidheid empirisch worden onderzocht. Tot slot is het begrip rendement aan de orde geweest, wat is omschreven als de uitkomsten van leren met kennis delen en kennis creëren, wat uit te drukken valt in vele variabelen. Deze variabelen zullen in overleg met de betrokken organisatie worden vastgesteld.

3 De antecedenten organisatorische steun en ontplooiing

In het vorige hoofdstuk zijn de begrippen lerende organisatie en collectief leren besproken, die het kader vormen van deze scriptie. Tevens zijn de te onderzoeken begrippen veranderingsbereidheid, kennis delen en creëren en het rendement besproken. In dit hoofdstuk komen de antecedenten ontplooiing en organisatiesteun aan de orde. Daarmee wordt de basis gelegd voor de in het volgende hoofdstuk te formuleren hypothesen.

3.1 Inleiding

Er bestaat geen eenduidig model van een lerende organisatie. Wel wordt de lerende organisatie geassocieerd met allerlei organisatorische kenmerken die de mogelijkheid tot veranderen, leren, kennis delen en kennis creëren van medewerkers faciliteren. Bij deze faciliterende kenmerken van organisaties valt bijvoorbeeld te denken aan een bepaalde cultuur, leiderschapsstijl, een platte organisatiestructuur, aan teamwerk of bepaalde beloningssystemen (zie Bushman, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995; Dixon, 1994; Senge, 1990, 1992; Cummings & Worley, 2001).

Medewerkers construeren echter hun eigen werkelijkheid en geven hun eigen betekenis aan de hen omringende omgeving (zie Dixon, 1994; ook Nonaka & Takeuchi, 1995). In dit onderzoek wordt er dan ook van uitgegaan dat medewerkers hun eigen opvattingen en ervaringen hebben rondom allerlei aspecten van de werksituatie en de organisatorische omgeving.

3.2 Organisatorische steun

Organisatorische steun heeft betrekking op de betrokkenheid van de organisatie bij haar werknemers. De betrokkenheid van een organisatie komt voor werknemers bijvoorbeeld tot uitdrukking in het beleid van een organisatie, in procedures of normen en de inzet van hulpmiddelen (Eisenberger et al, 2004).

Voor veel werknemers is de betrokkenheid van een organisatie bij hem of haar een belangrijk punt. Waardering en een goede behandeling door een organisatie, zoals in de vorm van respect of meer tastbare medische voorzieningen, komen tegemoet aan de sociaal-emotionele behoeften van werknemers. Ook zien werknemers een positieve waardering door de

organisatie als een indicatie dat meer inspanningen zullen worden opgemerkt en worden beloond (Rhoades & Eisenberger, 2002; Eisenberger et al, 2004).

Over de mate waarin een organisatie bij hen betrokken is hebben medewerkers hun eigen subjectieve percepties en opvattingen. Dit wordt door Eisenberger aangeduid als ‘Perceived Organizational Support’ (POS), wat wordt gedefinieerd als (Eisenberger et al, 1986, 501, vert.):

‘De globale overtuiging van medewerkers over de mate waarin de organisatie hun bijdrage waardeert en zich bekommert om hun welzijn’

Volgens de theorie van organisatiesteun wordt POS gestimuleerd door de geneigdheid van werknemers om aan een organisatie menselijke eigenschappen toe te schrijven. Een bepaalde behandeling wordt dan gezien als een teken, dat de organisatie ‘als persoon’ hen wel of niet gunstig gezind is. Daarbij komt vanuit de sociale ruiltheorie de gedachte dat ‘wie goed doet goed ontmoet’. Als een medewerker meent goed te worden behandeld door een organisatie zal hij zich in ruil daarvoor beter inzetten voor en meer toegewijd zijn aan de organisatie (Eisenberger et al, 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002; Eisenberger et al, 2004).

Diverse onderzoeken hebben aangetoond of veronderstellen, dat er een verband bestaat tussen POS en veranderingsbereidheid, het delen en creëren van kennis en op het rendement daarvan. Zo blijkt uit onderzoek dat POS positief in het algemeen bijdraagt aan de bereidheid van werknemers om te helpen de doelen van de organisatie te bereiken. POS draagt ook meer specifiek bij aan de prestaties van medewerkers in de uitvoering van hun formele rol en bijbehorende taakvereisten, zoals vastgelegd in de functieomschrijving (Eisenberger et al, 1986; Eisenberger et al, 1990; Eisenberger et al, 2004).

Ook draagt POS positief bij aan de niet formele vastgelegde activiteiten, zoals het helpen en ondersteunen van collega’s (Wayne et al, 1997) en het doen van constructieve suggesties om het werk te verbeteren (Eisenberger et al, 1990). Verder wordt het verband gelegd tussen POS en het ontwikkelen van creatieve ideeën, het verwerven van specifieke voor de organisatie relevante kennis en vaardigheden en de bereidheid om problemen op te lossen voor de organisatie (Eisenberg et al, 2002)

Helvoort (1999) veronderstelt een positief verband tussen POS en veranderingsbereidheid.

Een medewerker die vertrouwen heeft in een werkgever heeft een meer positieve houding ten

aanzien van ingrijpende organisatieveranderingen. Helvoort verwijst hierbij naar een onderzoek van Heijkant (1996).

POS draagt verder bij aan een vermindering van het personeelsverloop doordat mensen graag bij een organisatie willen blijven werken (Rhoades & Eisenberger, 2002) en tevens draagt POS bij aan een vermindering van het ziekteverzuim (Eisenberger et al, 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002).

3.3 Ontplooiing

Naast organisatiesteun wordt ook van ontplooiing aangenomen, dat ze van invloed is op de veranderingsbereidheid, kennis delen, kennis creëren en rendement is ontplooiing.

In de literatuur zijn er weinig definities aan te treffen van ontplooiing in tegenstelling tot bijvoorbeeld ontwikkeling. Het onderscheid tussen de definities is echter niet altijd duidelijk. Soms wordt ontwikkeling gedefinieerd als groei of ontplooiing en ontplooiing als ontwikkeling of groei.

Dixon omschrijft de mogelijkheid tot ontwikkeling als groei, dat wil zeggen de ruimte tot verandering van medewerkers in een organisatie in de richting van hun potentiële mogelijkheden (Dixon, 1994, xv).

Maslow spreekt over ontplooiing als 'growth needs'. Volgens de theorie van Maslow (1954) hebben mensen verschillende behoeften, die een bepaalde hiërarchie kennen. De hoogste groeibehoefte of 'growth needs' is de behoefte aan zelfactualisatie; de wens om datgene te worden waartoe men in staat is, het ontwikkelen van het eigen potentieel en het volledig kunnen benutten van de persoonlijke kwaliteiten (in Furnham, 2005).

Hackman en Oldham (1976) gebruiken in hun 'Job Characteristics Model' de term persoonlijke 'Growth Need Strength', wat ze omschrijven als: 'people who strongly value and desire personal feelings of accomplishments and grow' (Hackman & Oldham, 1975, 160).

Volgens Anderson is Growth Needs Strength 'the desire for challenge and personal development' (Anderson et al, 2001, 92). In deze scriptie wordt onder ontplooiing verstaan:

'De mate waarin medewerkers in een organisatie uitdaging in hun werk ervaren en de mogelijkheid tot persoonlijke groei'

Hoewel de belangstelling voor ontplooiing als –in termen van Maslow- hoogste groeibehoefte toeneemt, is er tot nu toe weinig onderzoek naar gedaan. Wel zijn enige aanknopingspunten te vinden bij de ‘Growth Need Strength’ van Oldham en Hackman (1975; 1976).

‘Growth Need Strength’ vormt een onderdeel van het door Hackman en Oldham (1976) ontwikkelde Job Characteristics Model’. Dit model legt een verband tussen de karakteristieken van een bepaalde baan en de organisatorische en persoonlijke uitkomsten (Hackman & Oldham, 1976)

Volgens Hackman en Oldham (1976) lopen de behoeften van mensen tot persoonlijke ontwikkeling en ontplooiing sterk uiteen. Uit de resultaten van het door Hackman en Oldham uitgevoerde onderzoek valt af te leiden, dat een hoge ‘Growth Need Strength’ onder andere een positieve invloed heeft op de prestaties van werknemers en leidt tot minder ziekteverzuim. Ook onderzoek van Loher bevestigt dat er een positieve relatie bestaat tussen Growth Need Strength en de prestaties van een werknemer (Loher et al, 1985) Tevens blijkt een hoge ‘Growth Need Strength’ volgens Hackman en Oldham (1976) te leiden tot een meer positieve reactie op meer complex en gevarieerd werk. Aan mensen met een ‘Low’ Need Growth is door hen echter nauwelijks aandacht geschonken.

Ook ander onderzoek veronderstelt dat er een verband bestaat tussen enerzijds ontplooiing en anderzijds veranderingsbereidheid, kennis delen en creëren en het rendement daarvan. Zo zijn in een onderzoek van Warning (2000) onder andere risicofactoren voor werkdruk bepaald. Het onderzoek toonde aan dat een ontplooiing een belangrijke risicofactor voor werkdruk vormde. Dat ontplooiing met werkdruk samenhangt is ook aangetoond door Van Dijk (2002). Onderzoeken op het gebied van employability bevestigen dit (zie bijvoorbeeld French et al, 2000). Tevens wordt aangenomen dat ontplooiing een factor is, die van invloed is op de veranderingsbereidheid van medewerkers en op kennisdeling, kenniscreatie en het rendement daarvan in een organisatie. Tot slot is door Schepers (2003) een positieve relatie aangetroffen tussen uitdagend werk en kenniscreatie.

3.4 Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn de antecedenten organisatorische steun –in het navolgende aangeduid als organisatiesteun- en ontplooiing aan de orde geweest en zijn. Organisatiesteun is gedefinieerd als: *‘De globale overtuiging van medewerkers over de mate waarin de organisatie hun bijdrage waardeert en zich bekommert om hun welzijn’*.

Ontplooiing is gedefinieerd als: *‘De mate waarin medewerkers in een organisatie uitdaging in hun werk ervaren en de mogelijkheid tot persoonlijke groei’* .

Tevens zijn onderzoeken besproken, die een (mogelijk) verband veronderstellen tussen ervaren ontplooiing en organisatiesteun enerzijds en veranderingsbereidheid, kennis delen en creëren en het rendement ervan anderzijds. Daarmee is een basis gelegd voor de in het volgende hoofdstuk te formuleren hypothesen.

4 Conceptueel model en hypotheses

In het voorgaande hoofdstuk zijn de antecedenten ontplooiing en organisatiesteun besproken. Het conceptuele model en de hypotheses vormen het onderwerp van dit hoofdstuk.

Voorafgaande hieraan worden eerst in de eerste paragraaf de geformuleerde onderzoeksvraag weergegeven (zie ook 1.3). Hierna wordt ingegaan op het algemene conceptuele model, wat in de afstudeercirkel is ontwikkeld. Vervolgens wordt het te onderzoeken model van deze scriptie gepresenteerd. En tot slot worden de hypotheses geformuleerd.

4.1 Vraagstelling van het onderzoek

Zoals in paragraaf 1.3 is aangegeven is de vraagstelling van dit onderzoek:

Wat is de relatie tussen ontplooiing en organisatorische steun enerzijds en de variabelen veranderingsbereidheid, kennis delen en kennis creëren en het rendement daarvan binnen een organisatie?

Hierbij zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

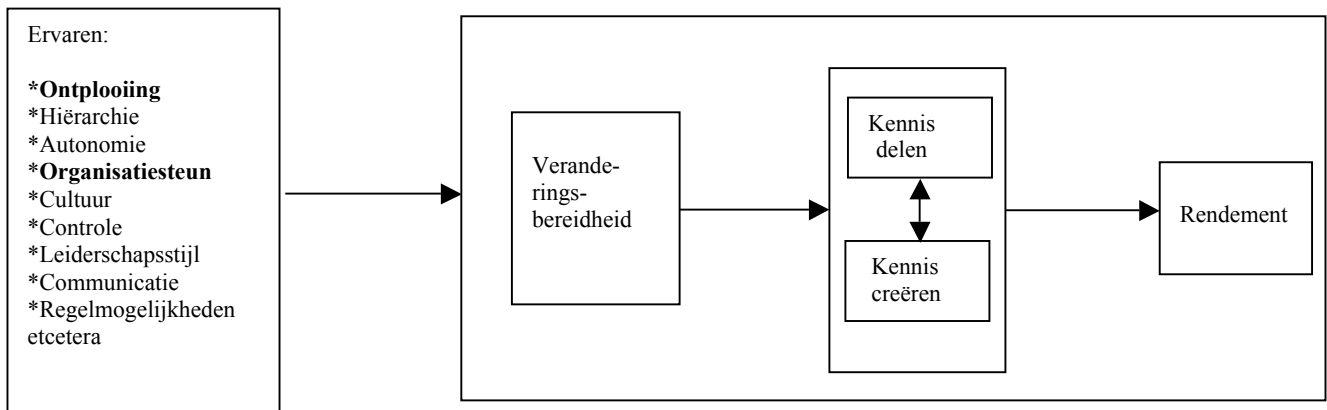
- 1.1. Wat is de relatie tussen ontplooiing, organisatorische steun en veranderingsbereidheid?
- 1.2. Wat is de relatie tussen ontplooiing, organisatorische steun en het delen van kennis respectievelijk het creëren van kennis?
- 1.3. Wat is de relatie tussen ontplooiing, organisatorische steun en het rendement van kennisdeling en kenniscreatie?

4.2 Het conceptuele model van de ‘afstudeercirkel’

Aan het conceptuele model van deze scriptie ligt een meer uitgebreid model ten grondslag, wat in de afstudeercirkel gezamenlijk is ontworpen.

Aangenomen wordt dat veranderingsbereidheid van invloed is op kennis delen en kennis creëren en dat dit vervolgens van invloed is op het rendement ervan. Dit komt tot uitdrukking in het rechterdeel van het model.

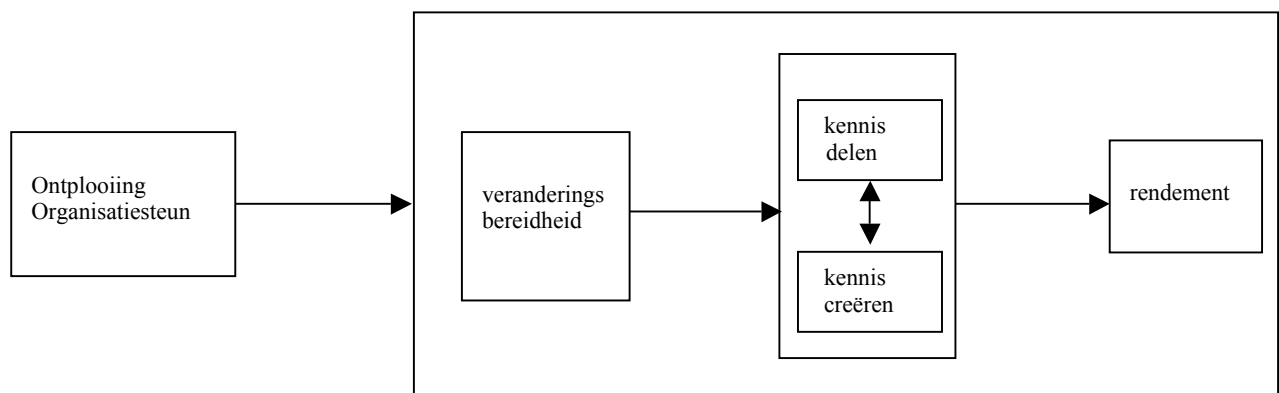
Het uitgangspunt is dat een breed scala aan variabelen, zoals de mate van autonomie, regelmogelijkheden, organisatorische steun en ontplooiing van invloed zijn op alle variabelen van het rechterdeel van dit conceptueel model.



Dat het model actualiteitswaarde heeft blijkt ook uit de literatuur. Zo is bijvoorbeeld bij Harrison en Kessels (2004) een soortgelijk model aan te treffen, wat door hen het onderzoekskader voor kennisproductiviteit wordt genoemd.

4.3 Het gehanteerde conceptuele model

Zoals al in de vorige paragraaf is aangegeven is het onderzoek in deze scriptie gebaseerd op het in de cirkelgroep ontworpen algemene conceptuele model. In dit onderzoek wordt de relatie onderzocht tussen de aspecten ontplooiing en organisatiesteun (POS) enerzijds en veranderingsbereidheid, kennis delen en creëren en het rendement ervan anderzijds. Dit wordt zichtbaar in het onderstaande model.



Bij dit model wordt nogmaals opgemerkt, dat het gaat om de invloed van organisatiesteun (POS) en ontplooiing op alle variabelen van het rechterdeel van het model.

Verder geldt dat de pijlen staan voor veronderstelde causale relaties, die echter in dit cross-sectionele onderzoek niet kunnen worden vastgesteld.

4.4 Hypotheses

In hoofdstuk 3 zijn de antecedenten van dit onderzoek besproken, namelijk organisatiesteun (POS) en ontplooiing. Onder organisatiesteun (POS) wordt verstaan: *‘De globale overtuiging van medewerkers over de mate waarin de organisatie hun bijdrage waardeert en zich bekommert om hun welzijn’* (Eisenberger et al, 1986, 501, vert.). Onder ontplooiing wordt verstaan: *‘De mate waarin medewerkers in een organisatie de mogelijkheid ervaren tot persoonlijke groei en hun werk als uitdaging ervaren’*.

Op basis van hoofdstuk 3 worden in deze paragraaf de hypothesen van dit onderzoek geformuleerd.

Hypothesen organisatiesteun (POS):

1. *Ervaren organisatiesteun (POS) van medewerkers is positief gerelateerd aan de veranderingsbereidheid van medewerkers.*
2. *Ervaren organisatiesteun (POS) van medewerkers is positief gerelateerd aan kennis delen van medewerkers.*
3. *Ervaren organisatiesteun (POS) van medewerkers is positief gerelateerd aan kennis creëren van medewerkers.*
4. *Ervaren organisatiesteun (POS) van medewerkers is positief gerelateerd aan het rendement van kennis creëren en kennis delen van medewerkers.*

Hypothesen ontplooiing:

5. *Ervaren ontplooiing van medewerkers is positief gerelateerd aan veranderingsbereidheid van medewerkers.*
6. *Ervaren ontplooiing van medewerkers is positief gerelateerd aan kennis delen van medewerkers.*
7. *Ervaren ontplooiing van medewerkers is positief gerelateerd aan kennis creëren van medewerkers.*
8. *Ervaren ontplooiing van medewerkers is positief gerelateerd aan het rendement van kennis delen en creëren van medewerkers.*

4.5 Samenvatting

In dit hoofdstuk is na de onderzoeksvraag het conceptueel model aan de orde geweest, zoals dit in de cirkel is ontwikkeld. Daarna is het conceptuele model van dit onderzoek gevisualiseerd en zijn de te onderzoeken hypotheses van dit onderzoek geformuleerd.

5 Onderzoeksmethode

Dit hoofdstuk geeft een uiteenzetting van de onderzoeksmethode. In de eerste paragraaf wordt de organisatie beschreven, waar het onderzoek zal plaatsvinden. In de tweede paragraaf komt aan de orde hoe er toegang wordt verkregen tot de respondenten. In paragraaf drie worden de meetinstrumenten behandeld en in paragraaf vier de statistische analyses.

5.1 De te onderzoeken organisatie

Philips Applied Technologies (Apptech) is één van de bedrijfsonderdelen van het concern Philips en heeft als kernactiviteit: het toepassen van technologieën om klanten te helpen ideeën om te zetten in competitieve producten en maatwerkoplossingen op het gebied van healthcare, lifestyle en technology.

Apptech is ontstaan door een fusie tussen twee bedrijfsonderdelen. Deze bedrijfsonderdelen waren binnen de missie van het bedrijf vrijwel autonoom op het gebied van markten, klanten, innovaties en ook beschikten ze beide over een eigen ondernemingsraad. Het laatste paar jaren is de overlap tussen deze twee onderdelen toegenomen en zijn de samenwerkingsmogelijkheden sterk gegroeid. Er is daarom besloten deze bedrijfsonderdelen samen te voegen tot één bedrijfseenheid. Deze fusie is na een lange aanloopperiode uiteindelijk formeel ingegaan op 1 januari 2005. Het bedrijf wil van deze fusie graag de voordelen benutten en wil komen tot een betere integratie, uitwisseling en ontwikkeling van kennis.

5.2 Verkrijgen van toegang tot de respondenten

De onderzoekseenheid beslaat alle –ongeveer 950- medewerkers van het bedrijfsonderdeel Apptech. Het verkrijgen van toegang tot deze medewerkers zal plaatsvinden met behulp van de afdeling Apptech-HRM, die over de benodigde personeelsgegevens beschikken. Deze zullen in gecodeerde vorm aan de onderzoekers ter beschikking worden gesteld, waardoor de anonimiteit en de vertrouwelijkheid van de informatie wordt gegarandeerd.

Als vooraankondiging van het onderzoek ontvangen alle medewerkers een brief van het management. Vervolgens wordt naar alle respondenten een on-line vragenlijst verstuurd met een begeleidend schrijven. De respondenten krijgen twee weken de tijd om de vragenlijst in te vullen en te retourneren. Om de respons te verhogen zal na twee weken per e-mail een

herhalingsverzoek worden verstuurd en na vier weken nogmaals een tweede herhalingsverzoek.

5.3 Operationalisering/meetinstrumenten

De vragenlijst die aan de respondenten is voorgelegd bestond uit verschillende schalen, waarvan de meeste zijn ontleend aan bestaande meetinstrumenten. Alleen voor het meten van het rendement is een nieuwe schaal ontwikkeld. In deze paragraaf worden de schalen besproken.

Veranderingsbereidheid.

De veranderingsbereidheid wordt gemeten met behulp van het meetinstrument veranderingsbereidheid van Van Helvoort (1999). Cronbach's alpha is door Van Helvoort (1999) vastgesteld op .88. Het meetinstrument veranderingsbereidheid bestaat uit 30 items. Een voorbeeld van een item is: 'Ik ben bereid aan een andere functie te beginnen'. De oorspronkelijk schaal van 6 antwoordcategorieën is omgezet naar een vijfpuntsschaal.

Kennis delen en creëren.

Om 'kennis delen' te meten wordt gebruik gemaakt van 6 items van een schaal van Dyne et al (1994). Cronbach's alpha is 0.86 (Dyne et al, 1994). Een voorbeeld van een item is: 'Ik help jonge en/of nieuwe collega's bij het op peil brengen van hun kennisniveau'.

Het meten van de variabele 'kennis creëren' vindt plaats aan de hand van 5 items van de schaal 'creativiteit' van het meetinstrument KEYS van Amabile (1995). Eén van de items van kennis creëren is bijvoorbeeld: 'Ik deel mijn kennis en ideeën breed'. Volgens Amabile (1996) is Cronbach's alpha .84.

Ontplooiing

De variabele ervaren mogelijkheden tot ontplooiing wordt gemeten met een schaal, die een onderdeel vormt van de Werkdrukrisicovragenlijst van Van Dijk (2002). De schaal bestaat uit 7 items. Als voorbeeld van een item geldt: 'Ik heb het gevoel met mijn werk iets te bereiken'. Cronbach's alpha is door Van Dijk (2002)) vastgesteld op .75.

Organisatiesteun

Voor het meten van de ervaren organisatorische steun wordt gebruik gemaakt van de schaal Survey Perceived Organizational Support (SPOS) van Eisenberger e.a. (1986). Van de 36 items van de oorspronkelijke versie van SPOS worden hier 4 items gebruikt, die zowel het deel 'hun bijdrage waardeert' meet als het 'bekommeren om hun welzijn'. Een voorbeeld van een item is: 'De organisatie vindt mijn mening belangrijk'. Hoewel op basis van onderzoek de interne betrouwbaarheid van het meetinstrument hoog is, is de Cronbach's alpha voor de schaal van vier items niet bekend. Wel is bekend dat een verkorte versie van het meetinstrument met acht items –waaronder de vier hier gebruikte items- een Cronbach's alpha heeft van .90 (Eisenberger et al, 1997).

Rendement

Voor het meten van het rendement als de uitkomst van de mate van kennisdeling en kenniscreatie in een organisatie, wordt een nieuwe schaal ontwikkeld. Het rendement is uit te drukken in velerlei variabelen (zie paragraaf 2.5). Voor het vaststellen van de items van deze schaal wordt literatuur over dit onderwerp geraadpleegd. Daarnaast zal er overleg zijn met het management en met medewerkers van Philips-Apptech. Op basis hiervan zal een selectie worden gemaakt van items voor deze schaal.

Voor zover de oorspronkelijke schalen afwijkende antwoordcategorieën bevatten, zoals bijvoorbeeld de schalen van Van Helvoort (1998), worden deze omgezet in een vijfpunts Likertschaal. De gebruikte antwoordcategorieën in de vragenlijst variëren van 'helemaal mee oneens/ redelijk mee oneens/ neutraal/ redelijk mee eens/ helemaal mee eens'.

In totaal zal de vragenlijst voor dit onderzoek bestaan uit 68 items, waarvan 6 betrekking hebben op persoonlijke gegevens, zoals leeftijd, geslacht, opleidingsniveau en afdeling waar men werkzaam is.

5.4 Statistische analyses

In deze paragraaf worden de statistische analyses besproken, die worden gebruikt om de hypothesen te kunnen testen van dit onderzoek. Voor het analyseren van de data wordt het programma SPSS gebruikt (Statistical Package for Social Science).

Het bepalen van de validiteit van de nieuw te construeren schaal rendement zal gebeuren door het toepassen van een principale componentenanalyse met een Varimax rotatie. Zo nodig

wordt de 'Direct Oblimin' als rotatiemethode gebruikt, aangezien deze correlaties toestaat tussen de componenten. Voor het kunnen toepassen van een principale componentenanalyse is vereist dat de Kaiser- Meyer-Olkin (KMO) hoger is dan .70. Als een item een factorlading heeft van .30 of hoger op een bepaalde component en lager dan .30 op alle andere componenten zal deze worden opgenomen in de schaal. Behalve op de nieuwe schaal rendement zal ook op alle te gebruiken bestaande schalen een principale componentenanalyse worden toegepast.

Verder wordt voor het bepalen van de betrouwbaarheid de Cronbach's alpha bepaald voor alle schalen, dat wil zeggen zowel voor de nieuwe schaal als de bestaande schalen. Tevens zal een gecorrigeerde item-totaal analyse worden toegepast. Als criterium geldt voor de Cronbach's alpha dat deze een waarde moet hebben van .70 of hoger.

Voor het bepalen van de relaties tussen de variabelen, zal de correlatie worden berekend met behulp van Pearson's correlatiecoëfficiënt, zoals bijvoorbeeld de correlatie tussen kennis delen en ontplooiing of tussen veranderingsbereidheid en organisatiesteun (POS).

Met behulp van een regressie-analyse zal worden nagegaan of een verandering in elk van variabelen ontplooiing en organisatorische steun (POS) resulteert in of correspondeert met een verandering in de variabelen veranderingsbereidheid, kennisdelen en creëren en het rendement ervan. Dat wil bijvoorbeeld zeggen dat een hogere score op de variabele ontplooiing zal samengaan met een hogere score op de variabele kennis delen.

Tevens worden bij het analyseren van de data demografische kenmerken, zoals leeftijd en geslacht, als controlevariabele worden meegenomen. Deze controlevariabelen zullen worden opgenomen in de regressie-analyse. In dit geval wordt er gesproken van een multi-pele regressie-analyse.

5.5 Samenvatting

In dit hoofdstuk is een korte beschrijving gegeven van de organisatie Philips Apptech, waar dit onderzoek zal plaatsvinden. Vervolgens is aangegeven dat er toegang zal worden verkregen tot de respondenten via de afdeling HRM en dat er gebruik wordt gemaakt van een on-line vragenlijst. In de derde paragraaf zijn de verschillende meetinstrumenten besproken. Voor vijf van de variabelen zal gebruik worden gemaakt van bestaande schalen. Voor de variabele rendement wordt een nieuwe schaal ontworpen. Tot slot zijn de analyse-methoden besproken, die zullen worden gebruikt voor het toetsen van de hypotheses.

6 Data-analyse en resultaten

In het vorige hoofdstuk is de onderzoeksmethode besproken. Dit hoofdstuk behandelt de analyse en de resultaten van het onderzoek. In de eerste paragraaf wordt een korte beschrijving gegeven van de respondenten in dit onderzoek. In de tweede paragraaf komen de gebruikte schalen aan de orde. In de derde paragraaf wordt ingegaan op de statistische analyses ter toetsing van de hypothesen.

6.1 De respondenten

In totaal zijn er on-line vragenlijsten verstuurd naar 997 medewerkers van Philips Apptech. Er hebben 592 medewerkers gereageerd, waaronder 8 stagiaires. Deze 8 respondenten zijn op verzoek van de organisatie buiten het onderzoek gehouden. Dat betekent dat de responsrate 58,6% bedraagt (N=584). Van de respondenten is 86,2% van het mannelijk geslacht en 13,8 % van het vrouwelijk geslacht (N=552). De leeftijd varieert van 25 jaar tot 63 jaar met een gemiddelde van 41 jaar (N=544). Van de respondenten heeft ruim 85% een opleidingsniveau van HBO of hoger (N=553). Verder zijn de respondenten afkomstig van ongeveer 43 verschillende afdelingen in de organisatie (N=548).

6.2 Bestaande schalen en nieuwe schaal

Voorafgaande aan de analyses zijn de waarden van items gehercodeerd en gespiegeld van negatief naar positief. Dit betreft 15 waarden van items van veranderingsbereidheid, namelijk 2, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 19, 20, 21, 26 en 27. Dit geldt ook voor de waarden van item 2 van organisatiesteun (POS). In totaal zijn er dus 16 items gehercodeerd en gespiegeld.

6.2.1 Principale componentenanalyse

Voor de extractie van factoren of componenten is op alle schalen in dit onderzoek een principale componentenanalyse toegepast. Er is zowel een Varimax als een 'Direct Oblimin' als rotatiemethode uitgevoerd, omdat de laatste correlaties tussen de componenten toestaat. Voor de schaal veranderingsbereidheid (KMO .84) verklaarden zeven componenten 55% van de variantie. De knik in de screeplot verwees naar vier componenten, die gezamenlijk de variantie verklaarden voor bijna 44 %. De eigenwaarde van deze vier componenten was respectievelijk 5.47; 3.65; 2.50 en 1.46 (zie ook paragraaf 7.1).

Kennis delen (KMO .85) laadde op één component, die voor bijna 54% de variantie verklaarde. Deze component had een eigenwaarde van 3.23.

De schaal kennis creëren had een KMO van .83 en ruim 61% van de variantie werd verklaard door één component met een eigenwaarde van 3.07.

De nieuwe schaal rendement (KMO .91) laadde op twee componenten met elk een eigenwaarde hoger dan één en met respectievelijk 6 en 4 items. De eerste component had een eigenwaarde van 4.98 en verklaarde op zichzelf al bijna 50% van de variantie. De eigenwaarde van de tweede component was 1.21 en verklaarde alleen 12% van de variantie. Op basis van de eigenwaarde en de verklaarde variantie worden in de rest van dit onderzoek de items 1 t/m 6 meegenomen en zijn de items 7 t/m 10 verwijderd uit de schaal. De lading van de items 7 t/m 10 was ook lager dan .30 op de eerste component (zie tabel 6.1). Daarnaast is er een theoretisch argument om de items te verwijderen. De hoogste factorladingen van deze vier items hadden betrekking op kostenreductie en efficiëntie (item 8 en item 10), wat in termen van Weggeman (zie paragraaf 2..4) te beschouwen is als financieel rendement.

Tabel 6.1 Componentenladingen rendement

	Component	
	1	2
REND1	.90	-.11
REND2	.88	-.08
REND3	.64	.10
REND4	.85	.01
REND5	.68	.16
REND6	.77	.09
REND7	.07	.61
REND8	-.00	.80
REND9	.15	.71
REND10	-.09	.82

Extraction Method: Principal Component Analysis
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization

Voor de schaal organisatiesteun (POS) werd de variantie voor meer dan 67 % verklaard door één component (KMO was .78). De eigenwaarde van deze component was 2.70.

Ontplooiing had een KMO van .85 en één component, die bijna 58 % van de variantie verklaarde. De eigenwaarde van deze component was 4.04.

6.2.2 Cronbach's alpha

De betrouwbaarheid van alle schalen is bepaald aan de hand van een gecorrigeerde item-totaal correlatie en Cronbach's alpha. Voor alle schalen is Cronbach's alpha boven de .80 (zie tabel.6.2). Voor de schalen kennis delen en creëren, rendement, organisatiesteun en ontplooiing geldt, dat de correlaties tussen elk schaalitem en de totale correlatie met uitzondering van dat schaalitem voor ieder van de items hoger is dan .45 en lager dan .85. De schaal veranderingsbereidheid bevatte ook lagere item-totaal-correlaties. Op basis van een analyse van de gecorrigeerde item-totaal correlatie is item 3 uit de schaal van veranderingsbereidheid verwijderd. Dit item betrof: 'In de meeste banen kunnen mensen datgene bereiken wat ze voor ogen hebben'. Dit item correleerde met een waarde van .05 nauwelijks met de andere items en verwijdering leidde dus tot een verhoging van Cronbach's alpha.

Tabel 6.2 Cronbach's alpha

Schalen	Aantal items per schaal		N
Veranderingsbereidheid	29	.83	483
Kennis delen	6	.82	500
Kennis creëren	5	.84	507
Rendement	6	.88	499
Ontplooiing	7	.87	465
Organisatiesteun (POS)	4	.84	466

_ = Cronbach's alpha; N=populatie

6.3 Correlaties tussen de variabelen

In onderstaande tabel 6.3 zijn de correlaties tussen de variabelen weergegeven.

Uit de correlatiematrix blijkt dat bijna alle correlatiecoëfficiënten significant zijn bij $p < 0.01$. Alleen de correlatie tussen kennis delen en organisatiesteun (POS) is niet significant ($r = .03$, $p < 0.01$). Er is geen sprake van multicollineariteit, aangezien de meeste correlaties tussen de .20 en .50 liggen. Alleen de intercorrelatie tussen kennis delen en kennis creëren ligt hier wat boven met .55.

Tabel 6.3 Pearson's correlaties (zero-order, pairwise)

	1	2	3	4	5	6
1. Veranderingsbereidheid	1					
	N=483					
2 Kennis delen	.35(**)	1				
	N=473	N=500				
3 Kennis creëren	.43(**)	.55(**)	1			
	N=479	N=498	N=507			
4 Rendement	.44(**)	.48(**)	.44(**)	1		
	N=472	N=492	N=497	N=499		
5 Ontplooiing	.31(**)	.29(**)	.31(**)	.44(**)	1	
	N=442	N=456	N=462	N=461	N=465	
6 Organisatiesteun (POS)	.18(**)	.03	.11(**)	.25(**)	.45(**)	1
	N=443	N=457	N=463	N=462	N=464	N=466

** Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

6.4 Regressie-analyse

Het toetsen van de hypotheses in dit onderzoek vindt plaats door regressie-analyse.

Demografische variabelen worden als controlevariabelen opgenomen in het regressie-model.

Niet alle eerder genoemde demografische variabelen zijn echter als controlevariabelen in het regressiemodel opgenomen. Aangezien de nominale schaal van ongeveer 43 afdelingen zodanig complex was en moeilijk omzetbaar in dummy variabelen en in een regressie-analyse alleen met interval- en ratio meetniveau kan worden gewerkt, is de variabele afdeling verder buiten beschouwing gelaten. Ook de ordinale schaal opleiding is verder niet meegenomen als controlevariabele, aangezien 86% een opleidingsniveau had van HBO of hoger (N=553).

Daarnaast was het resterende deel van de data (14%) met betrekking tot de variabele opleiding zodanig heterogeen van samenstelling (basisschool, LBO, bedrijfschool, niet afgeronde opleidingen, onbekend), dat deze ook niet als eenduidige variabelen of dummy's waren te classificeren. De variabelen afdeling en opleiding worden dus niet opgenomen in het regressiemodel. Wel worden de variabelen geslacht en leeftijd als mogelijk verstorende of controlevariabelen in de analyse meegenomen. Geslacht is hiervoor omgezet in een dummy-variabele (vrouw= 0, man= 1).

De regressie-analyse is uitgevoerd in twee stappen via de ENTER-methode. In de eerste stap zijn leeftijd en geslacht als controlevariabelen opgenomen. Vervolgens zijn in het model de respectievelijke onafhankelijke variabele ontplooiing en organisatiesteun (POS) aan het

model toegevoegd voor elk van de afhankelijke variabelen veranderingsbereidheid, kennis delen, kennis creëren en het rendement ervan. De gecorrigeerde waarden voor de partiële regressiecoëfficiënt (B), de standaardafwijking hiervan (B SE) en de gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten (Beta) staan in vermeld in de tabellen. Ook staat in de laatste kolom de toename van de variantie (ΔR^2) vermeld, die wordt verklaard door leeftijd en inkomen gezamenlijk en de verklaarde variantie van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele apart.

6.5 Hypotheses organisatiesteun (POS)

Voor het bepalen van de invloed van organisatiesteun (POS) op veranderingsbereidheid, kennis delen en creëren en rendement zijn vier hypothesen geformuleerd.

1. *Ervaren organisatiesteun (POS) van medewerkers is positief gerelateerd aan de veranderingsbereidheid van medewerkers.*

Tabel 6.4 Resultaten van multiple regressie op veranderingsbereidheid

	B	B SE	Beta (Δ)	ΔR^2
Leeftijd	-.23	.06	-.18***	.04*** (Δ)
Geslacht (v=0;m=1)	4.06	1.49	.13**	
Organisatiesteun (POS)	.61	.16	.18***	.03*** (Δ)

*p<.05; **p<.01; ***p<.001; (Δ)=toename variantie verklaard door leeftijd en geslacht

(Δ)=toename variantie verklaard door organisatiesteun

Tabel 6.4 laat zien, dat de beide controlevariabelen significant zijn in hun invloed op veranderingsbereidheid (leeftijd: $\beta = -.18$, $p < .001$; geslacht: $\beta = .13$, $p < .01$). Leeftijd is duidelijk negatief gecorreleerd aan veranderingsbereidheid, dat wil zeggen dat naarmate medewerkers ouder worden de veranderingsbereidheid afneemt (zie ook tabel 6.8). Verder zijn mannen 4% meer bereid tot veranderen als vrouwen (zie ook tabel 6.8). De variantie van veranderingsbereidheid wordt voor 4% verklaard door de controlevariabelen leeftijd en geslacht en voor 3% door organisatiesteun (POS).

Met een Beta () van .18 en $p < .001$ is organisatiesteun (POS) significant van invloed op veranderingsbereidheid. De hypothese, dat organisatiesteun (POS) positief gerelateerd is aan veranderingsbereidheid wordt aanvaard.

2. *Ervaren organisatiesteun (POS) van medewerkers is positief gerelateerd aan kennis delen van medewerkers.*

De controlevariabelen leeftijd en geslacht zijn niet significant in hun invloed op kennis delen (leeftijd: $\beta = .02$, $p = .710$; geslacht: $\beta = .06$, $p = .241$). Ook de variabele organisatiesteun (POS) is niet significant van invloed op kennis delen ($\beta = .02$, $p = .669$)

De hypothese dat organisatiesteun (POS) positief is gerelateerd aan kennis delen wordt dus verworpen (zie tabel 6.5).

Tabel 6.5 Resultaten van multiple regressie op kennis delen

	B	B SE	Beta ()	_ R_
Leeftijd	.01	.02	.02	.00 ()
Geslacht (v=0;m=1)	.50	.43	.06	
Organisatiesteun (POS)	.02	.05	.02	.00 ()

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$; ()=toename variantie verklaard door leeftijd en geslacht

()=toename variantie verklaard door organisatiesteun

3. *Ervaren organisatiesteun (POS) van medewerkers is positief gerelateerd aan kennis creëren van medewerkers.*

De controlevariabelen leeftijd en geslacht zijn niet significant van invloed op kennis creëren (leeftijd: $\beta = -.09$, $p = .057$; geslacht: $\beta = .07$, $p = .128$). Ouder worden blijkt te leiden tot een lichte afname van kennis creëren te leiden (zie ook tabel 6.10).

De variantie van kennis creëren wordt slechts voor 1% verklaard door organisatiesteun (POS). Toch is er wel sprake van een significante invloed van organisatiesteun (POS) op kennis creëren ($\beta = .11$, $p < .05$). Hypothese 3 wordt aanvaard.

Tabel 6.6 Resultaten van multiple regressie op kennis creëren

	B	B SE	Beta (Δ)	_R_
Leeftijd	-.03	.02	-.09	.01 (Δ)
Geslacht (v=0;m=1)	.60	.39	.07	
Organisatiesteun (POS)	.10	.04	.11*	.01* (Δ)

*p<.05; **p<.01; ***p<.001; (Δ)=toename variantie verklaard door leeftijd en geslacht

(Δ)=toename variantie verklaard door organisatiesteun

4. *Ervaren organisatiesteun (POS) van medewerkers is positief gerelateerd aan het rendement van kennis creëren en kennis delen van medewerkers.*

Uit tabel 6. 7 blijkt dat de controlevariabele geslacht niet significant is (Δ= .08, p= .067).

Leeftijd heeft wel een significante (negatieve) invloed op het rendement van kennis delen en creëren (Δ= -.12, p<.01).

De variantie van het rendement wordt voor 6% verklaard door organisatiesteun (POS).

Met een Beta (Δ) van .25 (p<.001) wordt de hypothese aanvaard, dat organisatiesteun (POS) een positief gerelateerd is aan het rendement van kennis delen kennis creëren.

Tabel 6.7 Resultaten van multiple regressie op rendement

	B	B SE	Beta (Δ)	_R_
Leeftijd	-.05	.02	-.12**	.02** (Δ)
Geslacht (v=0;m=1)	.81	.44	.08	
Organisatiesteun (POS)	.26	.05	.25***	.06*** (Δ)

*p<.05; **p<.01; ***p<.001; (Δ)=toename variantie verklaard door leeftijd en geslacht

(Δ)=toename variantie verklaard door organisatiesteun

6.6 Hypotheses ontplooiing

Voor het bepalen van de invloed van ontplooiing op veranderingsbereidheid, kennis delen en creëren en rendement zijn vier hypothesen geformuleerd. Deze worden hier getoetst op hun significantie. Tevens zijn de controlevariabelen leeftijd en geslacht meegenomen in de analyse.

5. *Ervaren ontplooiing van medewerkers is positief gerelateerd aan de veranderingsbereidheid van medewerkers.*

Uit tabel 6.8 blijkt dat de controlevariabelen leeftijd en geslacht beide significant van invloed zijn op veranderingsbereidheid (voor leeftijd: $\beta = -.13$, $p < .01$; voor geslacht $\beta = .12$, $p < .01$). Mannen blijken bijna 4% meer bereid tot veranderen dan vrouwen. Verder blijkt dat naarmate medewerkers ouder zijn, de veranderingsbereidheid afneemt. Gezamenlijk zorgen de twee variabelen geslacht en leeftijd voor (een toename van) 3% van de variantie.

Uit de tabel blijkt verder dat 10 % van de variantie van veranderingsbereidheid verklaard wordt door de variabele ontplooiing. Corrigeren van het effect van de controlevariabelen leidt tot een coëfficiënt (Beta) van ontplooiing van $.29$ ($p < .001$). De variabele ontplooiing heeft dus een significante invloed op de variabele veranderingsbereidheid. De hypothese dat ontplooiing positief gerelateerd is aan veranderingsbereidheid is dus aanvaard.

Tabel 6.8 Resultaten van multiple regressie op veranderingsbereidheid

	B	B SE	Beta (Δ)	Δ R ²
Leeftijd	-.17	.06	-.13**	.04*** (Δ)
Geslacht (v=0;m=1)	3.82	1.45	.12**	
Ontplooiing	.75	.12	.29***	.08*** (Δ)

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$; (Δ)=toename variantie verklaard door leeftijd en geslacht

(Δ)=toename variantie verklaard door ontplooiing

6. *Ervaren ontplooiing van medewerkers is positief gerelateerd aan kennis delen van medewerkers.*

Tabel 6.9 laat zien, dat er geen sprake is van significante invloed van de controlevariabelen leeftijd ($\beta = .06$, $p = .208$) en geslacht ($\beta = .04$, $p = .421$). Verder laat de tabel zien, dat de variantie van kennis delen voor 8 % verklaard wordt door ontplooiing. De invloed van ontplooiing op kennis delen is significant ($\beta = .29$, $p < .001$). Daarmee is hypothese 6 aanvaard. Ontplooiing heeft een positieve invloed op kennis delen.

Tabel 6.9 Resultaten van multiple regressie op kennis delen

	B	B SE	Beta ()	_ R_
Leeftijd	.02	.02	.06	.00 ()
Geslacht (v=0;m=1)	.33	.41	.04	
Ontplooiing	.21	.03	.29***	.08*** ()

*p<.05; **p< .01; ***p< .001; ()=toename variantie verklaard door leeftijd en geslacht

()=toename variantie verklaard door ontplooiing

7. *Ervaren ontplooiing van medewerkers is positief gerelateerd aan kennis creëren van medewerkers.*

De controlevariabelen leeftijd en geslacht hebben geen significante invloed op kennis creëren (leeftijd: $\beta = -.05$, $p = .302$; geslacht: $\beta = .06$, $p = .196$).

Tabel 6.10. laat verder zien dat 10 % van de variantie van veranderingsbereidheid verklaard wordt door ontplooiing. De Beta () van ontplooiing is .30 bij een $p < .001$. Hypothese 7 is dus aanvaard.

Tabel 6.10 Resultaten van multiple regressie op kennis creëren

	B	B SE	Beta ()	_ R_
Leeftijd	-.02	.02	-.05	.01 ()
Geslacht (v=0;m=1)	.49	.38	.06	
Ontplooiing	.20	.03	.30***	.09*** ()

*p<.05; **p< .01; ***p< .001; ()=toename variantie verklaard door leeftijd en geslacht

()=toename variantie verklaard door ontplooiing

8. *Ervaren ontplooiing van medewerkers is positief gerelateerd aan het rendement van kennis delen en creëren van medewerkers.*

De controlevariabelen leeftijd en geslacht zijn niet significant (leeftijd: $\beta = -.06$, $p = .170$; geslacht: $\beta = .07$, $p = .093$). Ouder worden vertoont een licht negatieve invloed op rendement. Voor 18% wordt de variantie verklaard door ontplooiing. Ontplooiing blijkt een significante invloed te hebben op veranderingsbereidheid ($\beta = .43$, $p < .001$). De hypothese dat ontplooiing

een positieve relatie heeft op het rendement van kennis delen en kennis creëren wordt aanvaard.

Tabel 6.11 Resultaten van multiple regressie op rendement

	B	B SE	Beta ()	_ R_
Leeftijd	-.02	.02	-.06	.02** ()
Geslacht (v=0;m=1)	.69	.41	.07	
Ontplooiing	.34	.03	.43***	.18*** ()

*p<.05; **p<.01; ***p<.001; ()=toename variantie verklaard door leeftijd en geslacht
()=toename variantie verklaard door ontplooiing

6.7 Samenvatting

Dit hoofdstuk is gestart met een korte beschrijving van de respondenten van het bedrijf Philips Apptech. Hierna zijn de resultaten weergegeven van de principale componentenanalyse van de verschillende schalen, evenals de Cronbach's alpha. Vervolgens zijn de resultaten weergegeven van een correlatie-analyse en tot slot zijn de hypothesen getoetst. Van de acht hypothesen zijn zeven hypothesen aanvaard en is één hypothese verworpen, namelijk hypothese 2: 'Ervaren organisatiesteun (POS) van medewerkers is positief gerelateerd aan kennis delen van medewerkers'.

7 Conclusies en aanbevelingen

Op basis van de theorie zijn in hoofdstuk 4 acht hypothesen geformuleerd, die in dit onderzoek zijn getoetst. Naar aanleiding van de onderzoeksbevindingen uit hoofdstuk 6 worden hier eerst de meetinstrumenten besproken en vervolgens in de tweede paragraaf de getoetste hypothesen. Daarna wordt in de derde paragraaf ingegaan op de beperkingen van dit onderzoek en tot slot worden in de laatste paragraaf aanbevelingen gedaan voor verder onderzoek.

7.1 Meetinstrumenten

Binnen dit onderzoek zijn verschillende schalen gebruikt en getest op validiteit en betrouwbaarheid (zie hoofdstuk 6.2). Uit een principale componentenanalyse van de schaal veranderingsbereidheid bleek dat de schaal op zeven componenten laadde. De schaal veranderingsbereid bestaat uit dertig items. Volgens Drenth en Sijtsma (1990) wordt de betrouwbaarheidswinst kleiner al naar gelang er meer items worden toegevoegd. Ook kan een schaal met een hoge betrouwbaarheid zeer heterogeen zijn door de vele items (Drenth & Sijtsma, 1990). Dit kan een reden zijn voor een vervolgonderzoek naar de samenstelling van de schaal veranderingsbereidheid.

In paragraaf 6.2 is de nieuwe schaal rendement aan de orde geweest. Deze schaal is op basis van de inhoud en de hoogste factorlading(en) aan te duiden als ‘professionele ontwikkeling’ of ‘professioneel rendement’. Deze schaal kan mogelijk in vervolgonderzoek verder worden getest.

Ook kan verder onderzoek uitwijzen of er een meer algemene schaal kan worden ontwikkeld voor het rendement van leren of juist meer gedifferentieerde schalen, afhankelijk van bijvoorbeeld de specifieke kenmerken van een bepaalde sector, zoals het bedrijfsleven, de overheid of de gezondheidszorg.

Voor de ontwikkeling van meerdere gedifferentieerde subschalen kan bijvoorbeeld gebruik worden gemaakt van de vragenlijst van Den Breejen (2004). Deze onderscheidt vier gebieden voor het meten van het rendement van leren en veranderen. Deze vier gebieden noemt hij: Zakelijk en Doelgericht; Zelfsturing en Creativiteit; Planning en Procedure en als vierde Mens en Motivatie. Voor elk van deze gebieden is een uitgebreide vragenlijst ontwikkeld, die mogelijk een aangrijpingspunt kan bieden bij het ontwikkelen en testen van nieuwe subschalen voor het rendement van leren, kennis delen en kennis creëren.

7.2 De antecedenten organisatiesteun en ontplooiing

In deze paragraaf worden de resultaten van dit onderzoek weergegeven. In paragraaf 7.2.1 worden de hypothesen besproken, die betrekking hebben op organisatiesteun (POS) en in paragraaf 7.2.2 de hypothesen met betrekking tot ontplooiing.

7.2.1 Organisatiesteun (POS)

In dit onderzoek zijn de volgende hypothesen geformuleerd omtrent organisatiesteun (POS):

1. *Ervaren organisatiesteun (POS) van medewerkers is positief gerelateerd aan de veranderingsbereidheid van medewerkers.*
2. *Ervaren organisatiesteun (POS) van medewerkers is positief gerelateerd aan kennis delen van medewerkers.*
3. *Ervaren organisatiesteun (POS) van medewerkers is positief gerelateerd aan kennis creëren van medewerkers.*
4. *Ervaren organisatiesteun (POS) van medewerkers is positief gerelateerd aan het rendement van kennis creëren en kennis delen van medewerkers.*

Drie van de vier hypothesen worden ondersteund door de resultaten van dit onderzoek, namelijk de hypothesen, dat ervaren organisatiesteun (POS) een positieve relatie heeft met veranderingsbereidheid, kennis creëren en het rendement van leren, met kennis delen en creëren (hypothesen 1, 3 en 4). De sterkste positieve relatie werd gevonden tussen ervaren organisatiesteun en het rendement. Des te meer medewerkers organisatiesteun (POS) ervaren, des te positiever de opvattingen van medewerkers over het rendement. Naarmate medewerkers meer organisatiesteun des te positiever werd eveneens de bereidheid tot veranderen. Ook heeft de mate van organisatiesteun een positieve invloed op kennis creëren, hoewel er hier sprake is van een matig verband.

Voor hypothese 2, dat wil zeggen dat er een positieve relatie bestaat tussen de ervaren organisatiesteun (POS) van medewerkers en kennis delen, werd in dit onderzoek geen bevestiging gevonden. Een verklaring hiervoor kan zijn dat in bepaalde omgevingen of omstandigheden medewerkers uit strategisch (of tactisch) oogpunt kennis juist niet delen. Zo kan bijvoorbeeld een salesmanager de eigen individuele bonussen niet in gevaar willen brengen of kan iemand bepaalde kennis achter houden om de eigen positie niet in gevaar te brengen.

7.2.2 Ontplooiing

In hoofdstuk 4 zijn de volgende hypothesen geformuleerd met betrekking tot ontplooiing:

5. *Ervaren ontplooiing van medewerkers is positief gerelateerd aan veranderingsbereidheid van medewerkers.*
6. *Ervaren ontplooiing van medewerkers is positief gerelateerd aan kennis delen van medewerkers.*
7. *Ervaren ontplooiing van medewerkers is positief gerelateerd aan kennis creëren van medewerkers.*
8. *Ervaren ontplooiing van medewerkers is positief gerelateerd aan het rendement van kennis delen en creëren van medewerkers.*

De resultaten van dit onderzoek ondersteunen de geformuleerde hypothesen, dat ervaren ontplooiing van invloed is op respectievelijk de veranderingsbereidheid, kennis delen en kennis creëren en op het rendement daarvan.

Het sterkste verband binnen dit onderzoek is aangetroffen tussen ontplooiing en het rendement van leren, kennis delen en kennis creëren. Naarmate medewerkers meer mogelijkheden tot ontplooiing ervaren des te positiever hun waardering is voor het rendement van leren, kennis delen en kennis creëren. Hoewel er geen verklaring voor te vinden is in de literatuur, liggen deze resultaten wel in lijn met de bevindingen van het 'Job Characteristics Model' van Hackman en Oldham (1976), waarin er indirect een positief verband wordt aangetoond tussen medewerkers met een hogere 'Growth Need Strength' en de uitkomsten voor zowel de medewerkers persoonlijk als voor het werk en de organisatie.

Ook de hypothesen, dat ontplooiing positief gerelateerd is aan respectievelijk veranderingsbereidheid, kennis delen en kennis creëren zijn bevestigd. Het aangetoonde positieve verband tussen ontplooiing en kennis delen is in tegenstelling tot eerdere bevindingen in een onderzoek van Schepers (2003), waarin een positieve relatie tussen uitdagend werk als onderdeel van ontplooiing en kennis delen niet werd aangetroffen. Wel sluiten de resultaten van dit onderzoek aan bij de eveneens door Schepers aangetroffen positieve relatie tussen uitdagend werk en kennis creëren.

7.3 Beperkingen van dit onderzoek

In deze paragraaf worden een aantal kanttekeningen geplaatst bij dit onderzoek.

Dit onderzoek is een cross-sectionele survey toegepast, wat inhoudt dat er één groep van onderzoekseenheden op één meetmoment is ondervraagd. Een dergelijk onderzoek kan wel relaties aantonen, maar geen causale verbanden tussen verschijnselen. De relaties tussen veranderingsbereidheid, kennis delen en creëren en het rendement ervan, zoals weergegeven in het rechterdeel van het conceptueel model (zie paragraaf 4.1 en 4.2), zijn in dit onderzoek dan ook niet onderzocht. Dit is mogelijk een onderwerp voor vervolgonderzoek.

De variabele veranderingsbereidheid is alleen gemeten op de persoonlijke kenmerken en niet op de andere dimensies van veranderingsbereidheid, zoals de aanwezige kennis en ervaring of de houding van anderen. Daarbij was niet duidelijk of er in de onderzochte organisatie daadwerkelijk sprake was van de invoering van (geplande) organisatieveranderingen.

In dit onderzoek zijn slechts twee verklarende variabelen meegenomen. Toevoegen van meerdere variabelen in een multiple regressiemodel kan een ander en meer verrijkt beeld geven van de belangrijkste voorspellers van de afhankelijke variabelen veranderingsbereidheid, kennis delen en kennis creëren en het rendement ervan.

Ook zijn in dit onderzoek de onafhankelijke variabelen ontplooiing en organisatiesteun (POS) apart meegenomen in het onderzoek, aangezien er geen interactie-effecten tussen deze variabelen werden verondersteld. In combinatie met de vier afhankelijke variabelen in dit onderzoek droeg het geheel bij aan een ‘versnipperd’ beeld wat ook van invloed kan zijn geweest op de resultaten.

Herhalingsverzoeken tot medewerking aan de on-line vragenlijst, kunnen tot gevolg hebben gehad, dat deelnemers wel hebben gereageerd, maar vervolgens de vragenlijst niet of slechts voor een beperkt gedeelte hebben ingevuld. Dergelijke ‘actieve’ non respons kan ook van invloed zijn geweest op de resultaten. Ook de uitgebreide vragenlijst kan hierbij een rol hebben gespeeld. De totale vragenlijst bestond uit 150 items, waar de 68 items van dit onderzoek een onderdeel van vormde. Ook zijn de controlevariabelen opleiding en afdeling niet meegenomen in het onderzoek.

7.4 Aanbevelingen

Eerder is aangegeven, dat er vele aspecten van invloed zijn op het vermogen tot veranderen, leren en kennis delen en creëren in een organisatie (Harrison & Kessels, 2004; Cummings & Worley, 2001; Bapuji & Crossan, 2004). In deze scriptie zijn in het licht van de lerende organisatie en organisatieleren de aspecten organisatiesteun (POS) en ontplooiing onderzocht in relatie met de variabelen veranderingsbereidheid, kennis delen en kennis creëren en het rendement daarvan. Zeven hypothesen zijn bevestigd. Voor de hypothese dat organisatiesteun (POS) positief gerelateerd is aan kennis delen is in dit onderzoek geen ondersteuning gevonden.

De lerende organisatie wordt geassocieerd met organisatorische kenmerken, zoals ondermeer een platte organisatiestructuur, gedecentraliseerde taken en bevoegdheden en teamgericht werken (zie onder andere Nonaka & Takeuchi, 1995; Bushman, 1995; Cummings & Worley, 2001). Eén van de gevolgen hiervan is dat hogere en lagere middenmanagers en direct leidinggevendenden een meer prominente rol gaan vervullen als ‘representant’ van de organisatie. Nonaka en Takeuchi (1995) zien bijvoorbeeld het middenkader als verbindende schakel tussen de top van de organisatie en de basis en noemen dit ‘middle-up-down management’. Toekomstig onderzoek kan de door medewerkers ervaren steun van middenmanagers en direct leidinggevendenden bestuderen in relatie met veranderingsbereidheid, kennis delen en creëren en het rendement ervan. Ook zou kunnen worden onderzocht of verschillen in ervaren steun van middenmanagers en direct leidinggevendende enerzijds en organisatiesteun (POS) anderzijds van invloed zijn op veranderingsbereidheid, kennis delen en kennis creëren en het rendement daarvan. In het verlengde hiervan kan worden onderzocht of een afname van ervaren organisatiesteun samenhangt met een toename van ervaren steun van middenmanagers en direct leidinggevendenden. Hierbij valt te denken aan een longitudinaal onderzoek.

In paragraaf 2.2 is gesteld dat volgens Dixon (1994) collectief leren zich primair richt op veranderen en ontwikkelen, terwijl Nonaka en Takeuchi (1995) kennis zien als een kapitaalgoed, wat dient te worden geëxploiteerd. De ervaren ontplooiing van medewerkers kan verschillen in een organisatorische omgeving, waar ruimte tot verandering en experimenteren centraal staat en een omgeving waar competitie en exploitatie van kennis centraal staat. Ook dit is een mogelijk onderwerp voor verder onderzoek.

Organisatieleren vindt plaats op het niveau van de organisatie, op het niveau van de groep en op het niveau van het individu. In deze scriptie is onderzoek gedaan op het individuele niveau. In de sociaal-constructionistische visie bestaat er geen objectieve kennis, maar is kennis altijd een interpretatie van de werkelijkheid (Dixon, 1994). Mensen construeren deze werkelijkheid in wisselwerking met de hen omringende omgeving. Veel leren vindt dan ook plaats in de praktijk, tijdens de dagelijkse activiteiten en werkzaamheden en in interactie met anderen. In het verlengde hiervan is de aandacht voor ‘communities of practice’ en samenwerkend leren toegenomen (Hodgkinson & Sparrow, 2002; Harrison & Kessels, 2004; Senge, 1990;1992). In ‘communities of practice’ speelt taal en communicatie een centrale rol, zoals in de vorm van de dialoog of de discussie (Senge, 1990; 1992). Toekomstig onderzoek kan zich richten op de communicatieve aspecten van ‘communities of practice’ en de invloed ervan op veranderingsbereidheid, kennis delen en creëren en het rendement ervan.

Literatuurlijst

Amabile, T.M. (1995), *KEYS: Assessing the Climate for Creativity*, Greensboro, NC: Centre for Creative Leadership

Amabile, T.M, Conti, R., Coon, H. Lazenby, J. Herron, M (1996), Assessing the work environment for creativity, *Academy of Management Journal*, vol. 39, 5, 1154-1184

Anderson, N., Ones, D.S., Sinangil, H.K., Viswesvaran, C. (2001), *Handbook of industrial, work and organizational psychology*, vol. 1, London, Thousand Oaks, New Delhi, Sage Publications

Azjen, I. (1991), The Theory of Planned Behavior, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50, 179-211

Baarda, D.B., Goede, de, M.P.M., Kalmijn, M. (2000), *Enquêteren en gestructureerd interviewen*, Groningen, Wolters-Noordhoff

Bapuji, H., Crossan, M.(2004), From Questions to Answers: Reviewing Organizational Learning Research, *Management Learning*, 35 (4), 379-417

Baker, TL. (1999), *Doing Social Research* (3rd ed.), Boston, McGraw-Hill Book Company

Barrick, M.R., Mount, M.K.(1991), The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis, *Personnel Psychology*, 44, 1-23

Bedell, J.R., Ward, J.C.Jr., Archer, J.P., Stokes, M.P. (1985), An empirical evaluation of a model of knowledge utilization, *Evaluation review*, 9, 2, 109-126

Blau, G. (1993), Testing the relationship of locus of control to different performance dimensions, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 125-138

Bomers, G.B.J. (1990), De lerende organisatie, *Harvard Holland Review*, 22, 21-31

Breejen, den, J. (2004), *Rendement van leren en veranderen. Een resultaatgerichte aanpak in een Excellerende Organisatie*, Zaltbommel, Thema

Bushman, K. (1995), Toward the learning organization, in: Daft, R.L., *Organization Theory and Design*, Minneapolis/St. Paul, New York, Los Angeles, San Francisco, West Publishing Company

Collins, A., Brown, J.S, Newman, S.E. (1989), Cognitive apprenticeship: teaching crafts of reading, writing and mathematics, in: Resnick, L.B. (ed.), *Knowing, learning and instruction: Essays in honor of Robert Glaser*, Hillsdale, NJ: Erlbaum, 453-494

Cummings, T.G., Worley, C. G. (2001), *Essentials of Organization Development and Change*, Cincinnati, Ohio [etc.], South-Western College Publishing

Dam, K., van (1999), Het profiel van de flexibele werknemer, *Psychologie*, 2, 14-19

Van Dijk, W.F.M. (2002), *Werkdruk en werkdrukrisicofactoren in Corus*. Interne rapportage, Den Bosch, W.F.M. van Dijk & partners

Dixon, N.M. (1994) *The organizational learning cycle: how we can learn collectively*, London, MCCRAW-HILL Book Company

Drenth, P.J.D., Sijtsma, K. (1990), *Testtheorie: inleiding in de theorie van de psychologische test en zijn toepassingen*, Houten, Bohn Stafleu Van Loghum

Dyne, L., van, Graham, J.W., Dienesch, R.M. (1994), Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement and validation, *Academy of Management Journal*, 37, 765-802

Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., Lynch, P. (1997), Perceived organizational support, discretionary treatment and job satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 82, 812-820

Eisenberger, R., Fasalo, P, Davis-LaMastro (1990), Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation, *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D. (1986), Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, 500-507

Eisenberger, R., Jones, J.R., Aselage, J., Sucharski, I.L. (2004), Perceived Organizational Support, Coyle-Shapiro, J.A-M., Shore, L.M., Taylor, M.S., Tetrick, L.E., *The Employment Relationship. Examining Psychological and Contextual Perspectives*, New York, Oxford University Press, 206-225

French, W.L., Bell, C.H., Zawacki, R.A., (2000), *Organizational Development and Transformation*, Boston, McCraw-Hill Int. Ed.

Furnham, A. (2005), *The psychology of behavior at work. The individual in the organization*, Sussex, New York, Routledge Press Inc.

Garvin , D.A. (1993), Building a Learning Organization, *Harvard Business Review*, 71, 4, 78-91

Hackman, J.R., Oldham, G.R. (1976), Motivation through the Design of Work: Test of a Theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279

Hackman, J.R., Oldham, G.R. (1975), Development of the Job Diagnostic Survey, *Journal of Applied Psychology*, 60, 2, 159-170

Harrison, R., Kessels, J. (2004), *Human Resource Development in a Knowledge Economy. An organisational view*, Hampshire, New York, Palgrave Macmillan

't Hart, H., Dijk, van, J., Goede, de, M., Jansen, W., Theunissen, J. (1998), *Onderzoeksmethoden* (vierde druk), Heemstede, Holland Business Publications

Helvoort, S.J.C. (1999), *Veranderingsbereidheid. De ontwikkeling van een instrument voor het vaststellen van de bereidheid om te veranderen binnen een organisatie*, Afstudeerscriptie, Katholieke Universiteit Brabant

Heijkant, E. (1996), *Employability bij de ABN-Amro bank: Onderzoek naar de inzetbaarheid van administratieve medewerkers in commerciële functies in district Midden-Brabant*, Afstudeerscriptie, Katholieke Universiteit Brabant

Hodgkinson, G.P., Sparrow, P.R. (2002), *The competent organization*, Buckingham-Philadelphia, Open University Press, 32-71

Maslow, A.H., Murphy, G. (1954), *Motivation and personality*, New York [etc.], Harper & Row

Metselaar, E.E., Cozijnsen, A. J. (2005), *Van weerstand naar veranderingsbereidheid* (vierde druk), Heemstede, Holland Business Publications

Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995), *De kenniscreërende onderneming. Hoe Japanse bedrijven innovatieprocessen in gang zetten*, Schiedam, Scriptum

Loher, B.T., Noe, R.A., Moeller, N.L., Fitzgerald, M.P. (1995), A meta-analysis of the relation of job characteristics and job satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 70, 280-289

Philips Applied Technologies, *Sociaal Jaarverslag 2005*, juni 2006

Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002), Perceived Organizational Support: A Review of the Literature, *Journal of Applied Psychology*, 87, 4, 698-714

Schepers, J.P. (2003), *Knowledge Management from a Social Scientific Perspective*, scriptie, Tilburg

Senge, P.M. (1990), *The fifth discipline, The Art & Practice of The Learning Organization*, London, Doubleday Currency

Senge, P.M. (1992), *De vijfde discipline. De kunst & praktijk van de lerende organisatie*, Schiedam, Scriptum Books

Spector, P.E. (1982), Behavior in Organizations as a Function of Employees' Locus of Control', *Psychological Bulletin*, 91, 482-497

Smith, P.J., Sadler-Smith, E. (2006), *Learning in organizations: complexities and diversities*, London (etc.), Routledge

Sprenger, C., Ten Have, S. (1996), Kennismanagement als motor van de lerende organisatie, *Holland/Belgium Management Review*, 51, 69-76

Warning, J. (2000), *Werkdruk nieuw vakbondsthema*, Proefschrift Universiteit Leiden.

Wayne, S.J., Shore, L.M., Liden, R.C. (1997), Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A social exchange perspective, *Academy of Management Journal*, 40, 82-111

Weggeman, M.C.D.P. (1997), *Kennismanagement. Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*, Schiedam, Scriptum

Bijlage 1: vragenlijst

PERSOONLIJKE GEGEVENS

1 Wat is uw personeelsnummer?

2 Wat is uw leeftijd?

3 Wat is uw geslacht? 0 vrouw 0 man

4 Wat is uw hoogst afgeronde opleidingsniveau?

0 geen opleiding

0 basisschool

0 LBO/VMBO

0 MAVO

0 HAVO

0 VWO

0 MBO

0 HBO

0 WO

0 Anders, namelijk.....

5 Ik ben in dienst bij Apptech als: 0 werknemer

0 stagiaire/student

6 Ik werk op de volgende afdeling:

(Voor sommige afdelingen is gebruik gemaakt van een afkorting. Mocht u uw afdeling niet herkennen, maakt dan gebruik van de laatste optie).

- Account Cons. Electr.
- Account External
- Account Ligthing
- Account medical Sys.
- Account Other Philips
- Account Semicond.
- Advanced Technology
- Appl. SW Engineering
- Applications
- Development Support
- Electr. Design & Real.
- EM&C
- FAC Management
- Finance & Accounting
- General Management
- Human Res. MNGT
- Industry Consulting
- Inf. & Aut.
- Integral Project MNGT
- ITEA
- Management DSE
- Management Megatronics
- Media Solutions
- Ph. Env. & Safety
- Ph. Packaging DEV
- Process Technolgy
- Purchasing
- Signal Processing
- Strategy & Comm.
- Suppl. & Chain Support
- Test Technology
- Vis. Opt. & Sensors
- Anders, namelijk....

VERANDERINGSBEREIDHEID

- 1 Ik ben nieuwsgierig naar nieuwe dingen.
- 2 Het is onzin andere werkzaamheden te gaan doen als je tevreden bent met je huidige werk
- 3 In de meeste banen kunnen mensen datgene bereiken wat ze voor ogen hebben.
- 4 Ik doe graag nieuwe ervaringen op.
- 5 Als je weet wat je in je werk wilt bereiken, dan kun je werk vinden wat hierbij aansluit
- 6 Meestal neem ik het initiatief in een groep.
- 7 Ik wil tijdens mijn verdere loopbaan het werk blijven doen dat ik nu doe.
- 8 Het vinden van de baan die je erg graag wilt, is meestal een kwestie van geluk.
- 9 Ik houd niet van onverwachte gebeurtenissen.
- 10 Ik pas me snel aan wisselende omstandigheden aan.
- 11 Veel geld verdienen is hoofdzakelijk een kwestie van geluk.
- 12 Om een hele goede baan te kunnen krijgen, heb je familie of vrienden nodig in hoge posities.
- 13 Een nieuwe functie moet wel heel aantrekkelijk zijn om mijn huidige functie daarvoor op te zeggen.
- 14 Ik vind het prettig dat anderen mij vertellen wat ik moet doen.
- 15 Ik doe meestal meer dan dat er van mij gevraagd wordt.
- 16 Promoties zijn over het algemeen een kwestie van geluk.
- 17 Als het erop aan komt om een zeer goede baan te krijgen, dan is het belangrijker wie je kent dan wat je kunt.
- 18 Ik zie mijn huidige functie als een tijdelijke.
- 19 Om rijk te kunnen worden moet je de juiste mensen kennen.
- 20 Ik neem liever geen risico.
- 21 Voor de meeste banen geldt dat het veel geluk vereist om zeer goed te kunnen zijn.
- 22 Mensen die hun werk goed doen, worden over het algemeen beloond.
- 23 Ik heb behoefte aan avontuur in mijn leven.
- 24 Ik vind mezelf een vindingrijk persoon.
- 25 Wanneer men mij binnen de organisatie de mogelijkheid biedt om via andere werkzaamheden meer ervaring op te doen, zou ik hierop ingaan.
- 26 Ik onderga dingen zoals ze komen, daar kun je niets aan veranderen.
- 27 Het grootste verschil tussen mensen die veel geld verdienen en mensen die weinig geld verdienen, is geluk.
- 28 Ik ben bereid aan een andere functie te beginnen.
- 29 Als er iets verkeerd gaat, ben ik de eerste die op zoek gaat naar een oplossing.
- 30 Ik heb altijd veel ideeën.

KENNIS CREËREN EN KENNIS DELEN

- 1 Ik help jonge en/of nieuwe collega's bij het op peil brengen van hun kennisniveau.
- 2 Ik breng actief mijn kennis in als een collega daarmee een probleem kan oplossen.
- 3 Ik houd anderen op de hoogte van nieuwe en interessante kennis.
- 4 Ik deel mijn kennis en ideeën breed.
- 5 Ik zit niet op mijn kennis.
- 6 Ook als het formeel niet vereist is, doe ik vaak handige, nuttige suggesties.
- 7 In mijn werk streef ik naar vernieuwing.
- 8 Ik ben momenteel erg creatief in mijn werk.
- 9 Ik ben innovatief.
- 10 Ik sta open voor nieuwe ideeën.
- 11 Ik zoek voortdurend naar vernieuwende alternatieven.

RENDEMENT VAN KENNIS CREËREN EN KENNIS DELEN

- 1 Door het creëren en delen van kennis kan ik me beter professioneel ontwikkelen.
- 2 Het creëren en delen van kennis maakt mijn werkzaamheden leuker en interessanter.
- 3 Het creëren en delen van kennis maakt mij breder inzetbaar binnen Apptech.
- 4 Door het creëren en delen van kennis kan ik beter problemen oplossen.
- 5 Het creëren en delen van kennis verbetert de samenwerking.
- 6 Door het creëren en delen van kennis kan ik me beter als persoon ontwikkelen.
- 7 Het creëren en delen van kennis geeft mij meer kans op promotie.
- 8 Het creëren en delen van kennis leidt tot meer efficiëntie.
- 9 Door het creëren en delen van kennis zal ik eerder mijn doelen en targets bereiken.
- 10 Het creëren en delen van kennis leidt tot kostenreductie.

ERVAREN ONTPLOOING

- 1 Apptech stelt mij in staat om te kunnen leren en opleidingen te volgen.
- 2 Mijn baan biedt mij de mogelijkheden voor persoonlijke groei en ontwikkeling.
- 3 Ik leer nieuwe dingen in mijn werk.
- 4 Mijn baan biedt mij mogelijkheden om zelfstandig te denken en te handelen.
- 5 Ik heb het gevoel met mijn werk iets te bereiken.
- 6 Door mijn werk kan ik mij steeds verder ontwikkelen.
- 7 Het werk dat ik doe is zinvol.

ORGANISATIESTEUN (POS)

- 1 Apptech vindt mijn mening belangrijk.
- 2 Apptech is weinig bezorgd om mij.
- 3 Apptech houdt sterk rekening met mijn doelstellingen en waarden.
- 4 Apptech geeft echt om mijn welzijn.