

**DE INVLOED VAN EEN PROACTIEVE PERSOONLIJKHEID
OP KENNISDELEN
HOE INNOVATIEVE IDEEËN, CONFLICT EN VERTROUWEN HIER
IN EEN ROL SPELEN**

*The influence of a proactive personality on knowledge sharing:
what is the role of innovative ideas, conflict and trust*

Margo Saes (0153524), masterstudent Arbeid en Organisatiepsychologie
aan de Universiteit Twente

Begeleiding Universiteit Twente:

Supervisor:

Ellen Giebels, Ph.D, Associate Professor, *Faculty of Behavioral Sciences, Department of
Organisational Psychology & Human Resource Development*

Tweede beoordelaar:

Sonja Rispens, Assistent Professor, *Faculty of Behavioral Sciences, Department of
Organisational Psychology & Human Resource Development*

Enschede, 27 augustus 2008



Abstract

This study examines the proactive personality and the process of knowledge sharing. To test the hypotheses we used multiple regression analysis. The research results show that innovative ideas mediate the relationship between a proactive personality and knowledge sharing only partially. As expected, there is a positive relationship between innovative ideas and task conflict. The results also show, as tested in a former research, that task conflict leads to personal conflict at a low team trust. However, the results show no relation between task conflict and knowledge sharing, instead of the expected positive relation. As expected there is a negative relation between relation conflict and knowledge sharing.



Samenvatting

Dit onderzoek richt zich op de proactieve persoonlijkheid en het proces van kennisdelen. De toetsing van de hypothesen is gedaan aan de hand van een hiërarchische regressieanalyse. De verwachting dat innovatieve ideeën de relatie tussen een proactieve persoonlijkheid en kennisdelen mediëren, wordt gedeeltelijk bevestigd. In lijn met de verwachting blijkt dat er een significante relatie is tussen innovatieve ideeën en taakconflict. De uit eerder onderzoek getoetste hypothese, geeft volgens verwachting weer dat er een positieve relatie is tussen taak- en persoonsconflict als het teamvertrouwen laag is. Uit de resultaten blijkt echter dat er geen relatie is tussen taakconflict en kennisdelen, in plaats van de verwachte positieve relatie. Wel is gebleken dat er een negatieve relatie is tussen persoonsconflict en kennisdelen.



Inleiding

Organisaties krijgen te maken met steeds meer concurrenten door de snellere ontwikkelingen in de informatietechnologie en door globalisering. Het is door deze ontwikkeling noodzakelijk geworden voor organisaties om te anticiperen op hun omgeving. Dit is de enige manier voor organisaties om zich staande te houden in de markt en de concurrenten voor te blijven. Een belangrijke manier om competitief voordeel te behalen is het delen van kennis door organisatieleden. (Chow, Deng, Ho, 2000; Michailova & Husted, 2003; Moye & Langfred 2004; Panteli & Skalingam, 2005).

Door het delen van kennis weten mensen op den duur wie over welke kennis beschikt en welke taken en verantwoordelijkheden die persoon heeft (Moye & Langfred, 2004). Door de ontwikkelde informatietechnologie worden veel routinematige werkzaamheden geautomatiseerd. Hierdoor wordt het werk complexer. Organisaties verwachten dus meer van hun werknemers. Door deze trend zijn de taken ook afgebakend en wordt het personeel steeds vrijer in de invulling van hun functie. Er wordt dus meer initiatief verwacht. Dit is de reden dat organisaties steeds meer mensen aannemen met een proactieve persoonlijkheid (Bateman & Crant, 1993; Cleavenger, Gardner & Mhatre, 2007; Van Woerkom & Sanders, 2008). Verder vullen mensen die kennisdelen elkaar aan, omdat er vanuit verschillende perspectieven en met verschillende kennis naar een probleem wordt gekeken. Dit leidt uiteindelijk tot meer innovatie en kwaliteit (Andrews & Delahaye, 2000). Hierdoor worden de groepsbeslissingen ook beter. Met andere woorden, als mensen kennisdelen, bezit men als collectief over meer informatie. Dit heeft een positieve invloed op de teamprestaties (Moye & Langfred, 2004).

Om kennisdelen te stimuleren kunnen organisaties verschillende maatregelen nemen, zoals het organiseren van informele teambijeenkomsten, brainstormsessies, elektronische discussiegroepen, feedbacksessies en actualiteitenbijeenkomsten (Brink, 2004; Brink, 2006; Marwick, 2001). Daarnaast zou een organisatie zich kunnen inzetten voor het selecteren van mensen die van nature meer geneigd zijn om anderen op te zoeken en kennis te delen. Zo zou je kunnen verwachten dat vooral mensen met een proactieve persoonlijkheid geneigd zijn om kennis te delen. In dit onderzoek wordt onderzocht of mensen met een proactieve persoonlijkheid ook eerder met innovatieve ideeën komen of dit een positieve relatie heeft met kennisdelen. De verwachting is dat als iemand met een innovatief idee komt, de ander zijn of haar mening, visie of opvatting hierover geeft en mensen vervolgens kennis gaan delen (Bateman & Crant, 1993; Simons & Peterson, 2000; Woerkom & Sanders, 2008).



Echter, een keerzijde van proactiviteit kan zijn dat mensen eerder in conflict met elkaar komen. Dit kan zowel positieve als negatieve gevolgen hebben (Erdogan & Bauer, 2005).

Dit leidt tot de volgende vraagstelling:

“Wat is de relatie tussen een proactieve persoonlijkheid en kennisdelen en hoe en op welke manier speelt conflict hierbij een rol?”

Proactieve persoonlijkheid, innovatieve ideeën en kennisdelen

Door de tendens dat organisaties steeds sneller moeten inspelen op de veranderingen op de markt, het werk complexer wordt en de functies autonomer worden, speelt persoonlijkheid een steeds belangrijkere rol. Door deze trends worden de situaties op het werk ambigu en is er steeds meer ruimte voor eigen initiatief, omdat er niet meer volgens vaste richtlijnen gewerkt hoeft te worden (Erdogan & Bauer, 2005; Seibert, Crant & Kraimer, 1999). Dit is de reden dat organisaties mensen aannemen met een proactieve persoonlijkheid.

De definitie van een proactieve persoonlijkheid verwijst naar de intentie van mensen om actie te ondernemen om de omgeving te beïnvloeden. (Bateman & Crant, 1993 p. 1). Dit gedrag is stabiel over tijd en consistent over situaties (Bateman & Crant, 1993 p. 1). In de literatuur is er een discussie gaande of proactief gedrag ligt aan de situatie of de persoonlijkheid. Doordat de organisatie of leidinggevende medewerkers stimuleert om met ideeën te komen, kan dit invloed hebben op het proactieve gedrag, zodat minder proactieve mensen ook eerder met nieuwe ideeën komen. In dit onderzoek wordt er gekeken naar mensen die van nature proactief zijn. Dit gedrag is consistent over situaties en stabiel over tijd (Crant, 2000).

Volgens Erdogan en Bauer (2005) zijn werknemers met een proactieve persoonlijkheid assertiever en volhardender dan mensen met een passieve persoonlijkheid die zich eerder conformeren aan de situatie. Verder hebben zij een sterke wil om de omgeving te beïnvloeden. Iemand met een proactieve persoonlijkheid probeert constant zijn werkomgeving te beïnvloeden, door kansen te ontdekken en hierop in te spelen. Deze werknemers hebben constant de behoefte hun werkomgeving te controleren om deze naar hun voorkeur te bewerkstelligen (Bateman & Crant, 1993; Crant, 2000). Dit onderzoek heeft aangetoond dat een proactieve persoonlijkheid positief gerelateerd is aan de mate waarin men de omgeving wil veranderen, initiatieven neemt, innoveert, en de behoefte heeft om te presteren en te domineren (Bateman & Crant, 1993; Crant, 2000; Erdogan & Bauer, 2005; Seibert et. al., 1999).



Door deze wil om de omgeving te veranderen en de door onderzoek aangetoonde positieve relatie met innovatie wordt er in dit onderzoek verwacht dat deze groep eerder met innovatieve ideeën komt. Dit zijn innovatieve ideeën om een probleem op te lossen of de concurrent voor te zijn (Bateman & Crant, 1993). Doordat deze proactieve personen met innovatieve ideeën komen is het te verwachten dat deze mensen ook eerder kennisdelen (Bateman & Crant, 1993).

Vanuit de theorie zijn er verschillende definities van kennisdelen. Er zijn twee soorten kennis: expliciete en impliciete kennis. Expliciete kennis kan worden opgezocht in boeken, via een zoekprogramma, databases en dossiers. Daarnaast bestaat er ook impliciete kennis (Marwick, 2001). Dit is kennis die mensen verkrijgen vanuit ervaring, opvattingen en waarden (Marwick, 2001, p.1). In dit onderzoek wordt er naar kennis gekeken vanuit de mens, dus de impliciete kennis. In dit onderzoek betreft kennisdelen het openstaan voor het geven en het delen van verschillende opvattingen en adviezen (Van Woerkom & Sanders 2008, p.4).

Waarom is de relatie tussen innovatieve ideeën en kennisdelen positief? Ten eerste wordt er na het komen van een innovatief idee hierover gediscussieerd, omdat mensen hun opvattingen en adviezen geven over het idee (Van Woerkom & Sanders, 2008). Dan wordt er dus volgens de definitie van Van Woerkom en Sanders (2008) kennis gedeeld. Kennisdelen tussen mensen kan op vele verschillende manieren. Kennisdelen kan tijdens bijeenkomsten of op de werkvloer. Daarnaast kan technologie faciliteren dat mensen kennisdelen, via chatruimtes, forums, teleconferenties of via het intranet. Via de technologie kunnen organisaties mensen stimuleren om kennis te delen (Marwick, 2001). In dit onderzoek wordt verwacht dat proactieve persoonlijkheden eerder met innovatieve ideeën komen, wat leidt tot meer kennisdeling.

Dit leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 1: Er is een positieve relatie tussen een proactieve persoonlijkheid en kennisdelen, deze relatie wordt gemedieerd door innovatieve ideeën.



Innovatieve ideeën en conflict

Als mensen gaan discussiëren over het innovatieve idee is er een kans dat mensen conflict ervaren. Dit kan in de vorm van een taakconflict. De definitie van een taakconflict is: “Een taakconflict, ook cognitief conflict genoemd, is een perceptie van een meningsverschil tussen groepsleden over de inhoud van de beslissingen. Dit heeft te maken met de ideeën, opvattingen en standpunten” (Simons & Peterson, 2000, p.1). Zoals de definitie weergeeft zullen mensen over het innovatieve idee hun ideeën, opvattingen en standpunten geven. Dit komt omdat iedereen anders aankijkt tegen een innovatief idee, vanwege iemands unieke kennis. Deze kennis is verkregen via scholing, ervaring, waarden en opvattingen (Marwick, 2001 p.1). Daar zal degene met het innovatieve idee weer op ingaan en zo start de discussie (Simons & Peterson, 2000).

Door deze unieke kennis zal iedereen anders tegen een innovatief idee aankijken. Doordat mensen met verschillende perspectieven tegen een probleem aankijken ontstaat er een verschil van mening. Omdat iedereen over unieke kennis beschikt ontstaat er ook een verschil in ideeën, opvattingen of standpunten (Simons & Peterson, 2000). De inhoud van de discussie tijdens het taakconflict zal gaan over de haalbaarheid en inhoud van de definitieve beslissing over het innovatieve idee (Simons & Peterson 2000). In dit onderzoek wordt verwacht dat een innovatief idee een positieve relatie heeft met taakconflict.

Dit leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 2: Innovatieve ideeën hebben een positieve relatie met taakconflict.

Conflict en vertrouwen

Naast het besproken taakconflict wordt er in de literatuur ook gesproken over een persoonsconflict. “Een persoonsconflict, ook wel een emotioneel conflict genoemd, is een perceptie van een verslechterde relatie met de ander op persoonlijk niveau. Dit leidt tot spanning, irritatie en wrok onder de groepsleden” (Simons & Peterson, 2000, p.1).

Eerder onderzoek stelt dat een bepaalde mate van taakconflict positief is voor het werkproces, werkproductiviteit en innovatie (Janssen & Giebels, 2007; Simons & Peterson, 2000). Bij een persoonsconflict wordt de aandacht op de persoon gericht en krijgt de inhoud van het werk minder aandacht (Janssen & Giebels, 2007). Anderzijds heeft een meta-analyse van De Bruin & Weingart (2003)



aangetoond dat er een negatieve relatie is tussen taakconflict, teamprestatie en werktevredenheid.

Een taakconflict en een persoonsconflict zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. De mate van teamvertrouwen is een factor die hier een belangrijke rol in speelt. De sterkte van de relatie tussen taak- en persoonsconflict zal afhangen van de mate van teamvertrouwen, dat hier een modererende rol heeft. Het onderzoek van Simons & Peterson (2000) heeft aangetoond dat er een positieve relatie is tussen taak- en persoonsconflict als het teamvertrouwen laag is.

De mate van vertrouwen in teams wordt beïnvloed door een tweetal factoren. Deze factoren zijn het proces van misinterpretatie en de theorie van “self fulfilling prophecy” (Simons & Peterson, 2000). Ten eerste leidt taakconflict tot een persoonsconflict via een proces van misinterpretatie. Groepsleden proberen het gedrag van de ander te verklaren. Uiteindelijk kan dit leiden tot een persoonlijke aanval, door het verkeerd voorspellen van dit gedrag (het gedrag wordt negatief beoordeeld). Een taakconflict wordt dan een persoonsconflict. Ten tweede hebben mensen verwachtingen van de gedragingen van anderen (“self fulfilling prophecy”). Als een werknemer zijn collega niet vertrouwt, merkt die collega dat op. Doordat de collega opmerkt dat hij niet vertrouwd wordt, gaat hij zich daarnaar gedragen. Dit versterkt de verwachting van de werknemer. Bij veel vertrouwen heeft dit juist een tegenovergestelde werking (Simons & Peterson, 2000).

Dit leidt tot de volgende replicatiehypothese.

Hypothese 3: Taakconflict heeft een positieve relatie met persoonsconflict (3a), deze is minder sterk als het teamvertrouwen hoog is (3b).

Taakconflict, persoonsconflict en kennisdelen

In dit onderzoek wordt verwacht dat een taakconflict een positieve relatie heeft met kennisdelen. Dit komt doordat bij een meningsverschil er meerdere oplossingen, adviezen en standpunten zijn die gedeeld worden. Dit meningsverschil gaat over de inhoud, implementatie en haalbaarheid van beslissingen (Simons & Peterson, 2000). Tijdens een taakconflict wordt er gediscussieerd over het probleem, waardoor mensen knoelcher gaan kijken naar het probleem. Er wordt ook vanuit meerdere invalshoeken naar een probleem gekeken, door de verschillende perspectieven van mensen. Dit leidt tot betere oplossingen, besluitvorming en prestaties (Janssen & Giebels, 2007; Simons & Peterson, 2000). Dit leidt uiteindelijk dus tot meer kennisdeling tussen teamleden (Moye & Langfred, 2000).



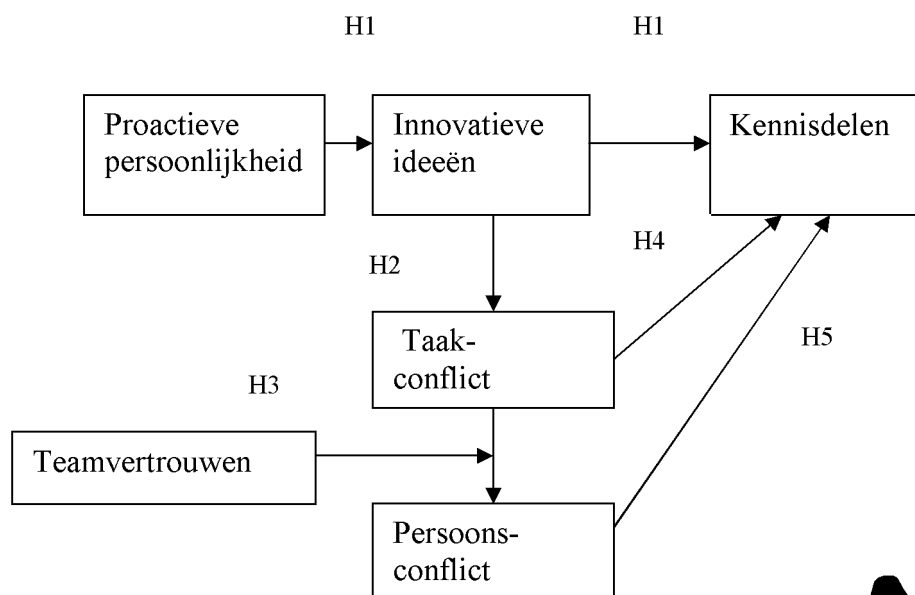
De effectiviteit van kennisdelen kan in gevaar komen als een conflict leidt tot een verminderd vertrouwen (Butler, 1999; Van Woerkom & Sanders, 2008). Onderzoek toont aan dat een persoonlijk conflict negatief werkt voor prestaties, omdat de betreffende partij/persoon een probleem heeft met de ander op persoonlijk niveau en het dus niet meer gaat over de inhoud van het werk. Doordat mensen problemen hebben met een persoon is er dus ook geen vertrouwen in die persoon (Simons & Peterson, 2000). Dus omdat er bij een persoonsconflict niet vakinhoudelijk gediscussieerd wordt, zal er een negatieve relatie zijn met kennisdelen. Ook zullen door de mindere mate van vertrouwen, individuen minder snel vrijwillig advies aan elkaar geven en dus minder kennisdelen (Woerkom & Sanders, 2008).

Dit leidt tot de volgende hypothesen.

Hypothese 4: Taakconflict heeft een positieve relatie met kennisdelen.

Hypothese 5: Persoonsconflict heeft een negatieve relatie met kennisdelen.

Al deze hypothesen resulteren in het volgende model.



Methode

Procedure/ Respondenten

In deze studie is er gebruik gemaakt van een onderzoek dat is uitgevoerd bij de gemeente Zwolle (Rook, 2007). Er zijn uit het totale personeelsbestand (ongeveer 1150 medewerkers) 564 enquêtes verdeeld. Uiteindelijk hebben 166 medewerkers de enquête geretourneerd, oftewel een response rate van 29,4 %. Van de respondenten was 51,2% man en 48,8% vrouw. De gemiddelde leeftijd is 44,5 jaar; de mannen hebben een gemiddelde leeftijd van 46,1 jaar en de vrouwen zijn gemiddeld 42,7 jaar. In het onderzoek is het opleidingsniveau van de respondenten opgenomen. Deze niveaus zijn opgedeeld van basisonderwijs naar universitair onderwijs. De grootste groep heeft het middelbaar beroepsonderwijs (30,7%) en het hoger beroepsonderwijs (41%) afgerond. De kleinste groep heeft het lager onderwijs afgerond (1,2%). Daarnaast heeft 19,3% het wetenschappelijk onderwijs afgerond. Verder zijn de respondenten representatief verdeeld naar de verschillende afdelingen: het aantal ingevulde enquêtes per eenheid varieert tussen de 11,3% en 18,3%. De respondenten werken gemiddeld 32 uur per week.

Metingen

De vragen zijn zoveel mogelijk op teamniveau gemeten. De respondent moest voor het beantwoorden van de vragen het “team” waarin hij of zij het meest werkt als uitgangspunt nemen. Werkt de respondent niet in een team dan moest hij of zij de dichtstbijzijnde eenheid in gedachten nemen zoals de sectie, ploeg of afdeling. De vragenlijst bestaat grotendeels uit een aantal stellingen met een Likert schaal.

Proactieve persoonlijkheid

Voor de onafhankelijke variabele proactieve persoonlijkheid is er gebruik gemaakt van de Bateman en Crant's (1993) proactieve persoonlijkheidschaal. Deze verkorte versie bestaat uit tien items en had een Cronbach's alpha van .89. Voorbeelden van items zijn: “Ik kijk voortdurend naar manieren om mijn leven te verbeteren” en “Ongeacht de kritiek van anderen, als ik ergens in geloof dan maak ik het waar”. De respondenten moesten aangeven op een schaal van 1 tot 7 of zij het eens of oneens is met de stellingen, waarbij 1 = zeer oneens en 7 = zeer eens.



Innovatieve ideeën

Voor de onafhankelijke variabele innovatieve ideeën is er gebruik gemaakt van een bestaande schaal van Janssen bestaande uit 9 items (Jansen & van Yperen, 2004), met een Cronbach's alpha van .95. Voorbeelden van items zijn: "Hoe vaak komt het voor dat je vernieuwende ideeën uitwerkt tot werkbare toepassingen" en "Hoe vaak komt het voor dat je de invoering van vernieuwende ideeën grondig evalueert". De respondent kan aangeven in hoeverre hij of zij het eens of oneens is met de stellingen, waarbij 1 = zelden en 7 = zeer vaak.

Conflict

Conflict is gemeten op basis van de schaal van Jehn (1995). Bij conflict is er onderscheid gemaakt tussen taakconflict (vier items) en persoonsconflict (vier items). De formuleringen van de vragen van de items zijn specifiek van toepassing op conflict naar aanleiding van innovatieve ideeën op het werk. Beide schalen hadden een hoge interne consistentie (voor taakconflict, een Cronbach's alpha van .92; en voor persoonsconflict een Cronbach's alpha van .91). Een voorbeelditem van taakconflict is: "Hoe vaak komt het voor dat jij en één of meerdere teamleden het nut van jouw nieuwe ideeën verschillend beoordelen?" Een voorbeelditem van persoonsconflict is: "Hoe vaak is het zo dat naar aanleiding van de door jou of jouw teamleden voorgestelde ideeën jij en één of meerdere teamleden onderling geïrriteerd raken?" De respondent kan aangeven in hoeverre hij of zij het eens of oneens is met de stellingen, waarbij 1 = nooit en 7 = altijd.

Teamvertrouwen

Teamvertrouwen wordt gemeten aan de hand van vier items van de schaal van Zand (1972) met een Cronbach's alpha van .85. Een voorbeelditem van teamvertrouwen is: "Er is veel vertrouwen onder leden van mijn team" en "Als ik problemen heb op het werk, zullen andere leden van mijn team mij helpen". De respondent kan aangeven in hoeverre hij of zij het eens of oneens is met de stellingen, waarbij 1 = zeer oneens en 7 = zeer eens.



Kennisdelen

Kennisdelen is gemeten aan de hand van de schaal van Costa (2000). De afhankelijke variabele kennisdelen wordt gemeten aan de hand van negen items met een Cronbach's alpha van .86. Een voorbeelditem van kennis delen is: "Ik vind de kwaliteit van kennisdelen binnen ons team goed" en "Collega-teamleden luisteren als ik advies geef over werkinhoudelijke taken" De respondent kan aangeven in hoeverre hij of zij het eens of oneens is met de stellingen, waarbij 1 = zeer oneens en 7 = zeer eens.

Resultaten

Beschrijvende statistieken en correlaties

De gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties worden weergegeven in tabel 1. Uit de tabel blijkt dat er veel personen werkzaam zijn die naar eigen zeggen een proactieve persoonlijkheid hebben ($M = 5.6$, $SD = .67$) en die in een gemiddelde mate met innovatie ideeën komen ($M = 3.98$). Echter, deze standaard deviatie is groot ($SD = 1.17$). Dit impliceert dat er een aantal mensen zijn die met veel innovatieve ideeën komen en een aantal juist met weinig innovatieve ideeën komen. Tevens blijkt dat een proactieve persoonlijkheid positief gerelateerd is aan innovatieve ideeën ($r = .34$, $p \leq .01$). Verder is er sprake van een hoog teamvertrouwen ($M = 5.56$, $SD = .94$). Er is een gemiddelde mate van taakconflict ($M = 3.62$, $SD = .98$) en er wordt veel kennis gedeeld ($M = 5.06$, $SD = .86$).

Ook blijkt uit de tabel dat innovatieve ideeën en taakconflict een positieve relatie hebben ($r = .36$, $p \leq .01$). Tussen taakconflict en kennisdelen is tegen de verwachting in geen relatie gevonden ($r = .06$, NS). De relatie tussen taakconflict en persoonsconflict is positief ($r = .42$, $p \leq .01$). De relatie tussen persoonsconflict en kennisdelen is negatief en significant ($r = -.37$, $p \leq .01$).



Tabel 1. *Gemiddelden, standaarddeviaties tussen de onderzoeksvariabelen*

	Gem.	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. FTE	.89	.15										
2. Geslacht	1.49	.50	-.46**									
3. Leeftijd	44.47	9.82	-.13	-.18*								
4. Opleidingsniveau	4.63	1.06	.05	-.08	-.22**							
5. Innovatieve ideeën	3.98	1.17	.07	-.19*	.03	.22**						
6. Proactieve persoonlijkheid	5.6	.67	-.16*	.02	.11	.17*	.34**					
7. Taakconflict	3.62	0.98	.11	-.10	-.17*	.06	.36**	.09				
8. Persoonsconflict	2.14	1.01	.09	-.01	-.15	-.05	.15	-.10	.42**			
9. Teamvertrouwen	5.56	0.94	.04	-.10	.03	.03	.21**	.23**	-.03	-.48*		
10. Kennisdelen	5.06	0.86	.02	-.06	-.04	.11	.33**	.35**	.06			

** Correlatie is significant op het 0.01 niveau (tweezijdig)

* Correlatie is significant op het 0.05 niveau (tweezijdig)

Geslacht: 1 = man / 2 = vrouw

Opleidingsniveau: 1= basisschool tot 6= universitair niveau

Variabelen 5 tot en met 10 zijn gemeten op een 7 punt schaal: 1=nooit 2=af en toe 3=soms 4=regelmatig 5=al dikwijls 6=vaak 7=altijd



Data- analyse en toetsen hypothesen

Voor het toetsen van de hypothesen wordt gebruik gemaakt van een serie van hiërarchische regressieanalyses (Aiken & West, 1991). Bij alle regressieanalyses zijn in de eerste stap de controlevariabelen als onafhankelijke variabelen ingevoerd, deze zijn het opleidingsniveau, leeftijd, geslacht en FTE.

Proactieve persoonlijkheid, innovatieve ideeën en kennisdelen

Hypothese 1 voorspelde een positieve relatie tussen een proactieve persoonlijkheid en kennisdelen die wordt gemedieerd door innovatieve ideeën.

Volgens (Baron & Kenny, 1986) is er sprake van mediatie als deze voldoet aan drie stappen. Ten eerste als een proactieve persoonlijkheid een significante relatie heeft met innovatieve ideeën. Ten tweede als een proactieve persoonlijkheid een significante relatie heeft met kennisdelen. Ten derde wanneer de relatie tussen proactieve persoonlijkheid en kennisdelen vermindert of verdwijnt wanneer gecontroleerd wordt voor innovatieve ideeën (en in de laatste stap wordt toegevoegd).

Een proactieve persoonlijkheid heeft een significante relatie met innovatieve ideeën ($\beta = .34$, $p \leq .01$ zie tabel 4). Er wordt dus voldaan aan de eerste stap van Baron en Kenny (1986). Een proactieve persoonlijkheid heeft een significante relatie met kennisdelen ($\beta = .36$, $p \leq .01$, zie tabel 2). Er wordt dus ook voldaan aan de tweede stap. Er is een significante relatie als de mediator innovatieve ideeën wordt toegevoegd ($\beta = .20$, $p < .01$, zie tabel 2). Ook wordt de relatie tussen een proactieve persoonlijkheid en kennisdelen zwakker na het toevoegen van de mediator ($\beta = .30$, $p \leq .01$ zie tabel 2). Er is dus sprake van gedeeltelijke mediatie. Hypothese 1 wordt gedeeltelijk bevestigd.

Innovatieve ideeën en taakconflict

Volgens hypothese 2 is er een positieve relatie tussen innovatieve ideeën en taakconflict. Voor de toetsing van deze hypothese is er een regressieanalyse uitgevoerd van twee stappen. Ten eerste zijn de controlevariabelen ingevoerd. Als tweede is de onafhankelijke variabele innovatieve ideeën ingevoerd en als laatste de afhankelijke variabele taakconflict. Hypothese 2 wordt bevestigd (zie tabel 3, $\beta = .37$, $p \leq .01$). Verder zijn er leeftijdseffecten op de mate van taakconflict ($\beta = -.19$, $p \leq .05$ zie tabel 3); naarmate men ouder is, ervaart men minder taakconflict.



Tabel 2. Resultaten regressieanalyse met kennisdelen als afhankelijke variabele

	Model 1	Model 2	Model 3
<i>Controlevariabelen</i>			
Opleidingsniveau	.08	.00	-.02
FTE	-.01	.06	.04
Leeftijd	-.03	-.71	-.07
Geslacht	-.05	-.03	-.01
Onafhankelijke Proactieve persoonlijkheid		.36**	.30**
Mediator Innovatieve ideeën			.20**
R2	.01	.13	.17
Verandering in R2 (df)	.01 (4)	.12 (1)	.03 (1)

** = $p \leq .01$; * = $p \leq .05$; + = $p \leq .10$

Tabel 3: Resultaten regressieanalyse met taakconflict als afhankelijke variabele

	Model 1	Model 2
<i>Controlevariabelen</i>		
Opleidingsniveau	.02	.02
FTE	-.13	-.06
Leeftijd	-.19*	-.20*
Geslacht	.01	-.07
Onafhankelijke Innovatieve ideeën		.37**
R2	.05	.17
Verandering in R2 (df)	.05 (4)	.13 (1)

** = $p \leq .01$; * = $p \leq .05$; + = $p \leq .10$



Tabel 4: Resultaten regressieanalyse met innovatieve ideeën als afhankelijke variabele

	Model 1	Model 2
<i>Controlevariabelen</i>		
Opleidingsniveau	.12	.13
FTE	.04	.10
Leeftijd	.05	.01
Geslacht	-.13	-.11
Onafhankelijke Proactieve persoonlijkheid		.34**
R2	.07	.17
Verandering in R2 (df)	.07 (4)	.11 (1)

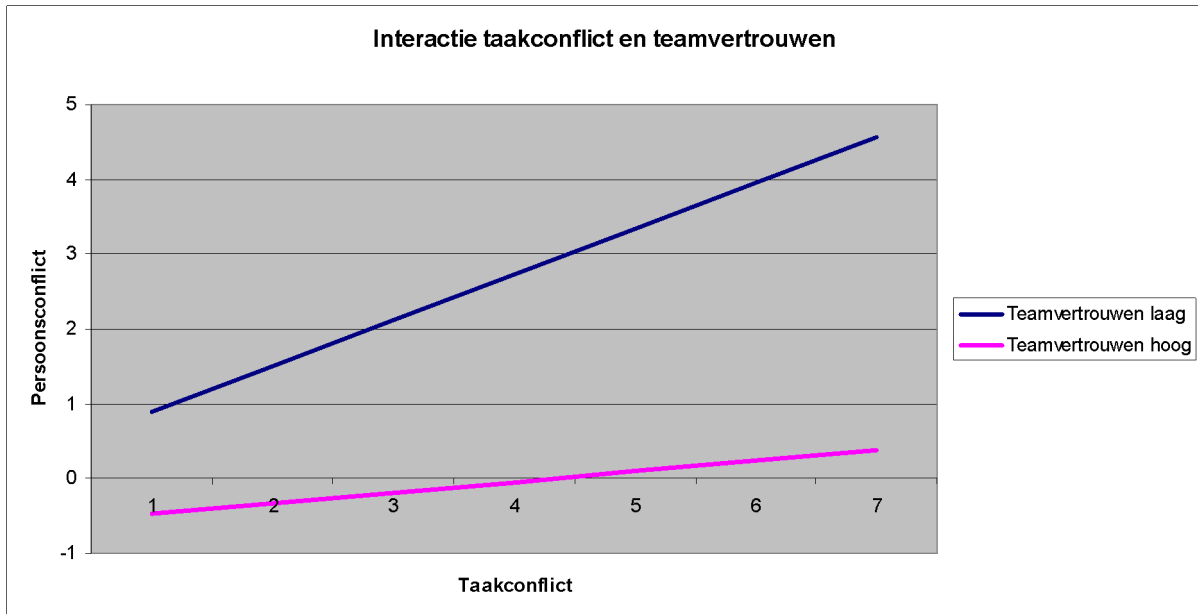
** = $p \leq .01$; * = $p \leq .05$; + = $p \leq .10$

Taakconflict, teamvertrouwen en persoonsconflict

Er is getoetst of de relatie tussen taak- en persoonsconflict significant is (H3a) en of de mate van teamvertrouwen hierbij een significant modererende rol heeft (H3b). Er wordt verwacht dat er een positieve relatie is tussen taak- en persoonsconflict en dat deze relatie sterker is als het teamvertrouwen laag is. Om de relaties te toetsen, zijn de variabelen taakconflict, teamvertrouwen en persoonsconflict gestandaardiseerd en is er een regressieanalyse volgens drie stappen uitgevoerd. In de eerste stap zijn de controlevariabelen ingevoerd. Vervolgens zijn de variabelen taakconflict en teamvertrouwen als onafhankelijke variabelen ingevoerd. In de derde stap is het interactie-effect taakconflict*teamvertrouwen ingevoerd. Als afhankelijke variabele is persoonsconflict ingevoerd.

Hypothese 3a stelt dat taakconflict een positieve relatie heeft met persoonsconflict. Deze hypothese is bevestigd (zie tabel 5, $\beta = .38$, $p < .01$). Er is ook getoetst of er een interactie effect (taakconflict*teamvertrouwen). Dit effect is significant (zie tabel 5, $\beta = .27$, $p < .01$). Er is vervolgens onderzocht of een taakconflict leidt tot een persoonsconflict bij een laag teamvertrouwen (H3b) (zie tabel 5, $\beta = -.27$, $p < .01$). Het effect (op basis van $M + 1SD$, $M - 1SD$, Aiken & West, 1991) geeft deze relatie weer. De samenhang tussen een taakconflict en een persoonsconflict is sterker bij een laag teamvertrouwen. Hypothese 3b wordt dus bevestigd.





Figuur 1: Modererend effect van teamvertrouwen op de relatie tussen taakconflict en persoonsconflict.

Voor de toetsing of een taakconflict tot meer kennisdelen leidt (H4), is er een regressieanalyse uitgevoerd van twee stappen. Ten eerste zijn de controlevariabelen ingevoerd. Als tweede is taakconflict ingevoerd. Hypothese 4 wordt niet bevestigd (zie tabel 6, $\beta = -.04$, NS).

Voor de toetsing of een persoonsconflict tot minder kennisdelen leidt (H5), is er een regressieanalyse uitgevoerd van twee stappen. Ten eerste zijn de controlevariabelen ingevoerd. Als tweede is persoonsconflict ingevoerd. Hypothese 5 wordt wel bevestigd (zie tabel 7, $\beta = -.38$, $p < .01$).



Tabel 5. Resultaten regressieanalyse met *persoonsconflict als afhankelijke variabele*

	<i>Model 1</i>	<i>Model 2</i>	<i>Model 3</i>
<i>Controlevariabelen</i>			
Opleidingsniveau	-.08	-.07	-.05
FTE	.09	.10	.08
Leeftijd	-.15	-.08	-.06
Geslacht	.01	.02	.06
<i>Onafhankelijke</i>			
Taakconflict		.38**	.37**
Teamvertrouwen		-.48**	-.45**
<i>Interactieterm</i>			
taakconflict * teamvertrouwen			-.27**
R2	.03	.42	.49
Verandering in R2 (df)	.03(4)	.38(2)	.07(1)

** = $p \leq .01$; * = $p \leq .05$; + = $p \leq .10$

Tabel 6. Resultaten regressieanalyse met *kennisdelen als afhankelijke variabele*

	<i>Model 1</i>	<i>Model 2</i>
<i>Controlevariabelen</i>		
Opleidingsniveau	.11	.01
FTE	-.03	-.30
Leeftijd	-.05	-.04
Geslacht	-.08	-.08
<i>Onafhankelijke</i>		
Taakconflict		.04
R2	.02	.02
Verandering in R2 (df)	.20 (4)	.00 (2)

** = $p \leq .01$; * = $p \leq .05$; + = $p \leq .10$



Tabel 7. Resultaten regressieanalyse met kennisdelen als afhankelijke variabele

	Model 1	Model 2
<i>Controlevariabelen</i>		
Opleidingsniveau	.10	.07
FTE	-.01	.02
Leeftijd	-.05	-.11
Geslacht	-.08	-.08
Onafhankelijke Persoonsconflict		-.38**
R2	.02	.16
Verandering in R2 (df)	.20 (4)	.14 (1)

** = $p \leq .01$; * = $p \leq .05$; + = $p \leq .10$



Discussie

Voor organisaties is het belangrijk, mede door de globalisering en de versnelde ontwikkelingen in de informatietechnologie, om een stap voor te zijn op hun concurrenten. Een belangrijke manier om het concurrentiële voordeel te bewerkstelligen is om kennis met elkaar te delen (Chow et. al., 2000; Michailova & Husted, 2003; Moye & Langfred, 2004; Panteli & Sockalingam, 2005). Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de variabelen en het proces dat tot kennisdeling leidt. Daarbij is het vooral interessant te kijken in hoeverre kennisdelen verklaard kan worden door persoonlijkheidsverschillen, met name door een proactieve persoonlijkheid. De resultaten laten zien dat proactieve persoonlijkheden meer kennisdelen. Ook laten de resultaten zien dat er een positieve relatie is tussen een proactieve persoonlijkheid en het komen met innovatieve ideeën. Dit is volgens de verwachting. Proactieve persoonlijkheden hebben namelijk een sterke wil om hun omgeving te vormen, om op deze manier verandering te bewerkstelligen (Bateman & Crant, 1993; Crant, 2000), door kansen te ontdekken, problemen op te lossen of de concurrent voor te zijn (Bateman & Crant, 1993). Eerder onderzoek heeft aangetoond dat een proactieve persoonlijkheid positief is gerelateerd aan de mate waarin men de omgeving wil veranderen, initiatieven neemt en innoveert (Bateman & Crant, 1993; Crant, 2000; Seibert et. al., 1999). Daarom wordt er in dit onderzoek een positieve relatie verwacht met innovatieve ideeën. Dit wordt ook bevestigd. De verwachting dat innovatieve ideeën de relatie tussen een proactieve persoonlijkheid en kennisdelen mediëren, wordt gedeeltelijk bevestigd.

Door deze gedeeltelijke mediatie kan het zijn dat er een derde variabele is die een rol speelt tussen de relatie van een proactieve persoonlijkheid en kennisdelen. Vertrouwen kan mogelijk deze relatie beïnvloeden. Een bepaalde mate van vertrouwen zal aanwezig moeten zijn zodat werknemers kennis met elkaar gaan delen. Hieraan liggen een aantal factoren grondslag. Immers het delen van kennis kan de prestaties van werknemers doen verhogen (Woerkom & Sanders, 2008). Een andere variabele die mogelijk deze relatie beïnvloedt is het organisatieklimaat. Leidinggevendenden zouden een klimaat moeten creëren om kennisdelen te stimuleren (Marwick, 2001). Tevens zou de mate van conflicten in de groep invloed kunnen hebben op het delen van kennis. Uit onderzoek blijkt dat coöperatieve teams meer kennisdelen (Woerkom & Sanders, 2008). Verder houden werknemers in organisaties zich vaak bezig met politieke spellen en verborgen agenda's (Poortvliet, Janssen, van Veen, Van de Vliet,



2007). Je moet vaak bevriend zijn met de juiste mensen om hogerop te komen (Poortvliet et al., 2007). Medewerkers moeten zich dus kwetsbaar opstellen en nemen risico's als ze kennisdelen, vanwege hun eigen positie. De ander kan namelijk misbruik maken van de kennis die jij bezit (Butler, 1999).

De laatste hypothese is dat persoonsconflict een negatieve relatie heeft met kennisdelen. Deze hypothese wordt bevestigd.

De relatie tussen taakconflict en kennisdelen is niet significant. Er is geen relatie tussen taakconflict en kennisdelen. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat conflict nooit een goede basis is voor het delen van kennis. Een meningsverschil kan namelijk leiden tot een verminderd vertrouwen en coöperatie. Vertrouwen en coöperatie is de basis voor het delen van kennis (Woerkom & Sanders, 2008). Een studie van Van Woerkom en Sanders (2008) geeft aan dat een meningsverschil een negatieve relatie heeft met kennisdelen. Daarnaast gaat een conflict vaak gepaard met negatieve emoties; dit heeft een negatieve invloed op de effectiviteit van kennisdelen (Van Woerkom en Sanders, 2008). Een mogelijke variabele die een positieve relatie heeft met kennisdelen is cohesiviteit (Van Woerkom en Sanders, 2008). Cohesiviteit is de affiniteit tussen groepsleden en de identificatie als groep (Van Woerkom & Sanders, 2008 p. 5). Als de cohesiviteit hoog is in teams wordt er vriendschappelijk met elkaar omgegaan en ondernemen collega's meer samen zoals lunchen en borrelen buiten werktijd. Dit leidt tot meer vertrouwen, minder frictie en betere coördinatie (Van Woerkom en Sanders, 2008). Een studie van Van Woerkom en Sanders (2008) heeft ook aangetoond dat er een positieve relatie is tussen cohesiviteit en kennisdelen.

Daarnaast kan het zijn dat er geen verband is, omdat er niet gekeken is naar de samenstelling proactieve persoonlijkheden en passieve persoonlijkheden van de afdelingen of de teams die samenwerken binnen de gemeente Zwolle. Iemand met een proactieve persoonlijkheid onderneemt actie om de omgeving te vormen en verandering te bewerkstelligen. Passieve persoonlijkheden conformeren zich aan de situatie (Crant, 1993; Crant, 2000). Het is daarom te verwachten dat proactieve persoonlijkheden eerder tijdens een meningsverschil komen met opvattingen, attitudes en standpunten over de inhoud, implementatie en haalbaarheid van beslissingen (Staubus & Sanders, 2000). Er wordt dan kennis gedeeld. Dit is het openstaan voor het delen van opvattingen (Van Woerkom & Sanders, 2008 p. 4). Als er bijvoorbeeld binnen een team één proactieve persoonlijkheid is en de rest passief is kan de assertieve houding van de proactieve persoonlijkheid weerstand oproepen en de passieve persoonlijkheden afschrikken. Dit geldt dus als de samenstelling van de groep meer passieve dan proactieve persoonlijkheden kent.



(Bateman & Crant, 1993; Crant, 2000). Dit kan ook gelden voor bijvoorbeeld de samenstelling van introverte en extraverte mensen. De extraverte mensen kunnen de introverte mensen afschrikken en dat kan weerstand oproepen (Barrick & Mount, 1991; Bateman & Crant, 1993; Crant, 2000). Uit onderzoek is gebleken dat weerstand geen goede basis is voor het delen van kennis (Woerkom & Sanders, 2008).

Een suggestie voor vervolgonderzoek is om mee te nemen welke andere persoonlijkheidseigenschappen invloed hebben op kennisdelen. Dit kan aan de hand van de Big Five persoonlijkheidsdimensies: extraversie, emotionele stabiliteit, vriendelijkheid, consciëntieusheid en het openstaan voor nieuwe ervaringen (Barrick & Mount, 1991). Er kan bijvoorbeeld verwacht worden dat extraversie een positieve relatie heeft met kennisdelen, omdat deze mensen veel behoefte hebben aan contact met anderen en graag praten. Deze groep staat ook open voor nieuwe ervaringen en activiteiten en benadert deze ook actief. Dit is de reden dat er verwacht kan worden dat zij eerder kennisdelen (Barrick & Mount, 1991; Bateman & Crant, 1993). Eerder onderzoek van Bateman & Crant (1993) heeft aangetoond dat extraversie en contentieusheid een positieve relatie hebben met een proactieve persoonlijkheid. Contentieusheid is net als een proactieve persoonlijkheid doelgericht. Op deze manier kunnen organisaties in de toekomst mensen op bepaalde persoonlijkheidskenmerken selecteren die eerder kennis zouden gaan delen (Bateman & Crant, 1993).

Daarnaast moeten organisaties erop toezien dat de leden van een groep niet alleen informatie delen die bekend is. Groepsleden hebben de neiging om bekende informatie te delen. Dit komt doordat groepsleden elkaar positief evalueren als er bekende informatie wordt gedeeld. Voor organisaties is het van belang dat groepsleden unieke informatie delen, zodat er collectief meer kennis is dan individueel (Wittenbaum, Hubbell & Zuckerman, 1999). Organisaties kunnen groepen stimuleren om onbekende informatie te delen via een aantal interventies. Dit kan door groepsleiders aan te stellen of door leden te laten fungeren als expertrol. Dit is het gebied waar iemand kennis en verantwoordelijkheid over heeft (Wittenbaum & Park, 2002).

Dit onderzoek is gericht op kennisdelen. Er is tijdens dit onderzoek veel nadruk gelegd op het belang van kennisdelen. Maar wat kunnen organisaties doen om kennisdelen te stimuleren. Allereerst moet er een duidelijk langetermijnpolitiek zijn voor het implementeren van kennismangement. Deze invoering kan aangekondigd worden op het intranet, via het personeelsblad en in een workshop. Via de media wordt de belangrijkheid en het doel van kennisdelen belicht. Het is noodzakelijk dat organisaties nadruk leggen op wat deze



gedragsverandering teweeg brengt en dat ze rekening proberen te houden met de cultuur van een organisatie (Brink, 2004; Brink, 2006; Marwick, 2001).

Daarnaast zijn er middelen die de implementatie van kennisdelen kunnen faciliteren. Er zijn verschillende middelen die ingezet kunnen worden, zoals het intranet. Het aandragen van innovatieve ideeën kan via dit medium gestimuleerd worden (Brink, 2004; Brink, 2006; Marwick, 2001). Dit kan via een discussieforum, waar iedere werknemer ideeën op kan posten. Vervolgens kan iedereen hierop inloggen en zijn/haar mening geven over het idee. Deze meningen kunnen gepost worden op het forum of medewerkers kunnen op een online chat hierover discussiëren. Het is noodzakelijk dat de leidinggevende er tijd voor inplant. Op deze manier krijgen medewerkers de ruimte om tijdens werktijd hierover na te denken. Vaak hebben medewerkers een te hoge werkdruk, waardoor ze er niet aan toe komen om meer strategisch na te denken en met ideeën te komen (Brink, 2004; Brink, 2006; Marwick, 2001).

Ten tweede kunnen organisaties het delen van kennis stimuleren door mensen aan te sturen om de kennis op te slaan in een systeem. Dit kan door het noteren van de kennis. Dit is echter een tijdrovende klus. Vaak vinden organisaties dat dit te veel tijd kost, maar op langere termijn is dit efficiënter. Door verloop in een organisatie kan er kennis verloren gaan. Door kennis te administreren kan dit voorkomen worden. Tevens is het handig bij het inwerken van nieuwe medewerkers. Alleen administreren is niet genoeg. Medewerkers moeten ook weten waar de kennis te vinden is, bij wie ze moeten zijn voor bepaalde kennis en hoe die persoon bereikbaar is (Marwick, 2001). Al deze zaken kunnen ingebed worden in het introductiebeleid. Iedere medewerker kan bij de introductie geïnformeerd worden waar de informatie te vinden is op het intranet en bij wie ze moeten zijn voor bepaalde informatie en kennis. Verder is het hebben van een netwerk op het werk ook een belangrijke factor bij kennisdelen. Als medewerkers weten bij wie ze moeten zijn voor bepaalde kennis, tijdens een project of een probleem kan dit de prestaties en efficiëntie verhogen. Ze hoeven dit dus niet meer zelf uit te vinden. Bijeenkomsten met verschillende afdelingen of een groot aantal medewerkers tijdens iemands inwerktijd kunnen hierbij van groot belang zijn (Loss, Parker, Prusal & Borgatti, 2001). Tijdens deze bijeenkomsten is het belangrijk dat managers en medewerkers aanwezig zijn om kennis met elkaar te delen, zodat managers ook het informele netwerk op de werkvloer leren kennen in plaats van alleen de formele structuren (Loss, et. al., 2001). Mensen kunnen namelijk van elkaar leren door de ervaring van andere mensen bij het oplossen van problemen en vraagstukken. Daarnaast zijn de waarden en opvattingen van medewerkers belangrijk bij het nemen van beslissingen over ethische vraagstukken en maatschappelijke betrokkenheid (Loss, et. al., 2001).



Ten derde kunnen organisaties het delen van kennis stimuleren door in werktijd discussie- of actualiteitenbijeenkomsten te organiseren. Tijdens deze bijeenkomsten kunnen werknemers over de ideeën van het intranet discussiëren en ook tal van andere zaken kunnen dan besproken worden, zoals de bedrijfsvoering, de laatste wetswijzigingen, actualiteiten en veranderingen in de markt waarin de organisatie opereert (Brink, 2004; Brink, 2006; Marwick, 2001). Het is noodzakelijk dat er tijdens deze bijeenkomsten een goede sfeer is zodat iedereen de kennis durft mede te delen. Als er veel kritiek is op een idee, kan diegene zich belemmerd voelen om met een idee te komen, vanwege de reacties van anderen. Er moet dus een open sfeer zijn. Tijdens deze bijeenkomst zullen mensen met opvattingen en adviezen komen over dit idee. Het gaat dan bijvoorbeeld over de haalbaarheid en implementatie van het idee. Er wordt dan dus kennis gedeeld (Brink, 2004; Brink, 2006; Van Woerkom & Sanders, 2008).

Daarnaast kunnen organisaties kennisdelen stimuleren via een beloningssysteem. Door prestaties te meten op teamniveau in plaats van op individueel niveau, ben je als team verantwoordelijk voor de resultaten. Mensen zijn dan minder bevreesd om kennis te delen. Mensen worden beoordeeld op de teamprestaties en niet op individuele prestaties. Als door kennis te delen de prestaties van de ander worden verhoogd heeft dit geen negatieve gevolgen voor jou. Er zijn alleen maar positieve gevolgen, de teamprestaties worden namelijk verhoogd (Brink, 2004; Brink, 2006; Woerkom & Sanders, 2008). Organisaties moeten er op bedacht zijn dat er geen “social loafing” ontstaat. Hiermee wordt bedoeld de neiging van mensen om mee te liften of minder te doen wanneer ze in groepen werken (Brehm, Kassin & Fein, 2005). Er kan verwacht worden dat, wanneer er meer proactieve persoonlijkheden zijn dan passieve, er minder snel “social loafing” ontstaat. Proactieve persoonlijkheden zijn assertiever en willen de omgeving juist veranderen (Bateman & Crant, 1993; Crant, 2000). Organisaties kunnen hier rekening mee houden bij de samenstelling van teams en het selecteren van mensen.

Dit onderzoek kent een aantal tekortkomingen. Ten eerste kunnen er geen conclusies getrokken worden over de causaliteit. Hiermee wordt de richting van het verband bedoeld. Dit betekent dat er over de verbanden oorzaak en gevolg geen uitspraken gedaan kunnen worden.

Ten tweede is er sprake van “common method variance”. De variabelen zijn namelijk door één vragenlijst gemeten. Mensen kunnen bijvoorbeeld in een vragenlijst zeggen dat ze proactief zijn, maar zijn ze dat ook daadwerkelijk. Dit kan getoetst worden via een experiment. Ook zou de vragenlijst afgenomen kunnen worden bij verschillende profit- en non-profit organisaties om te kijken of hier ook verschillen in bijeenkomsten zijn.



De derde tekortkoming is dat de vragenlijst gemeten is op individueel niveau en niet op multilevel niveau. De vragenlijsten zijn individueel afgenomen. Er staat in het begin van de vragenlijst of ze bij het beantwoorden van de vragenlijsten het team waarin ze werken als uitgangspunt willen nemen. Multilevel onderzoek is geschikt voor organisaties, omdat het de complexiteit van de organisatie en het gedrag van de medewerkers beter meet. Dit onderzoek is gedaan op individueel niveau. Het was beter geweest als de vragenlijst alle lagen van de organisatie had gemeten. Dit is van individueel tot groeps- en organisatieniveau (multilevel niveau) (Klein & Kozlowski, 2000).

Voor vervolgonderzoek van het gedrag van medewerkers in organisaties en vooral het delen van kennis is het van belang dat er rekening wordt gehouden met politieke spellen en belangen van werknemers in organisaties. Uit onderzoek is gebleken dat proactieve persoonlijkheden meer politieke kennis hebben, omdat ze actiever zijn in het zoeken van informatie over de sociale en politieke factoren op het werk (Scott, et. al., 2001). Hierbij zal vooral gekeken moeten worden naar in hoeverre mensen handelen naar het organisatiebelang of naar het eigenbelang. Als mensen handelen naar het eigenbelang heeft dit negatieve gevolgen voor het nemen van beslissingen, voor de prestaties en natuurlijk ook het delen van kennis. Als er slecht kennis wordt gedeeld heeft dit invloed op je concurrentiële voordeel en uiteindelijk op de positie in de markt (Poortvliet et. al., 2007).

De verwachting van dit onderzoek dat innovatieve ideeën de relatie tussen een proactieve persoonlijkheid en kennisdelen medieren, wordt gedeeltelijk bevestigd. Verder is er een positieve relatie tussen een proactieve persoonlijkheid en het komen met innovatieve ideeën en het delen van kennis. Ook is er een positieve relatie gevonden tussen innovatieve ideeën en taakconflict. Tevens wordt de replicatiehypothese bevestigd dat taakconflict een positieve relatie heeft met persoonsconflict en dat deze relatie minder sterk is als het teamvertrouwen hoog is. Zoals verwacht is er een negatieve relatie tussen persoonsconflict en kennisdelen. De toegevoegde waarde van dit onderzoek voor de wetenschap is dat een proactieve persoonlijkheid eerder met innovatieve ideeën komen en kennis delen. Verder ervaren mensen met innovatieve ideeën vaker een taakconflict. Er is echter geen relatie gevonden tussen een taakconflict en kennisdelen. De verwachting van dit onderzoek was dat er een positief verband zou zijn tussen deze twee variabelen. Onderzoek geeft weer dat een conflict samengaat met een verminderd vertrouwen, coöperatie en negatieve gevoelens, allemaal facetten die van belang zijn voor het effectief delen van kennis (Woerkom & Sanders, 2008). Dit kan een reden zijn dat er geen verband is gevonden tussen taakconflict en kennisdelen. Organisaties moeten daarom proberen een klimaat te creëren met vertrouwen en coöperatie.



(Brink, 2004; Brink, 2006; Van Woerkom & Sanders, 2008). De band tussen personeelsleden kan vergroot worden door het organiseren van een wekelijkse borrel (Woerkom & Sanders, 2008). Ook is er een belangrijke rol weggelegd voor de leidinggevende om een goede sfeer te creëren op de werkvloer (Brink, 2004; Brink, 2006; Van Woerkom & Sanders, 2008). Als de onderlinge band wordt vergroot, wordt het vertrouwen hoger en is er ook meer coöperatie (Woerkom & Sanders, 2008). Een klimaat van vertrouwen vergroot het komen met innovatieve ideeën en het delen van kennis. Verder is het belangrijk dat organisaties dit proces faciliteren door middel van technologieën en bijeenkomsten. Tevens is het van betekenis om in die bijeenkomsten het belang te benadrukken van het delen van kennis en het komen met innovatieve ideeën (Brink, 2004; Brink, 2006; Marwick, 2001). Verder kunnen organisaties ook proactieve persoonlijkheden selecteren, omdat zij eerder met innovatieve ideeën komen en kennisdelen (Bateman & Crant, 1993; Simons & Peterson, 2000; Woerkom & Sanders, 2008).



Referentielijst

- Aiken, L.S., & West S.G. (1991). *Multiple regression and interpreting interactions*. Newbury Park. CA: Sage Publications.
- Andrews, K.M, & Delahaye, B.L., (2000), Influences on knowledge processes in organizational learning: The psychological filter. *Journal of Management Studies*, 37, 797-810.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51. 1173-1182.
- Barrick, M.R., & Mount, M.K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: a meta- analysis. *Personnel Psychology*, 44. 1-26.
- Bateman, T.S., & Crant, J.M. (1993), The Proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behaviour*, 14, 103-118.
- Brehm, S.S., Kassin, S.M., & S. Fein (2005), *Social Psychology*, Boston/New York: Houghton Mifflin Company.
- Butler, J.K., (1999), Trust expectations, information sharing, climate of trust, and negotiation effectiveness and efficiency. *Group & Organizational Management*, 24, 217-238.
- Chow, C.W., Deng, F.J., & Ho, J.L., (2000), The openness of knowledge sharing within organizations: A comparative study of the united states and the people's republic of china. *Journal of Management Accounting Research*.
- Cleavenger, D., Gardner, W.L., & Mhatre, K., (2007), Help-Seeking: Testing the effects of task interdependence and normativeness on employees propensity to seek help. *Journal of Business and Psychology*, 21, 331-359.
- Costa, A. C. (2000), A matter of trust: Effects on the performance and effectiveness of teams in organizations. *Unpublished Doctoral dissertation, Tilburg University, Tilburg*.



- Crant, J.M. (2000), Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26, 435-462.
- Cross, R., Parker, A., Prusak., L., & Borgattie, S.P. (2001). Knowing what we know: Supporting knowledge creation and sharing in social networks. *Organizational Dynamics*, 30, 100-120.
- De Dreu, K.W., & Weingart, L.R., (2003), Task versus relationship conflict, Team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741-749.
- Devine, D.J., (1999), Effects of cognitive ability, task knowledge, information sharing, and conflict on group decision-making effectiveness. *Small group research*, 30, 608-634.
- Erdogan, B., & Bauer, N.B., (2005), Enhancing career benefits of employee proactive personality: the role of fit with jobs and organizations. *Personnel Psychology*, 58, 859-891.
- Janssen, O., & Giebels, E. (2007), Walking on the bright and dark side of the creativity moon: How short-term conflict stress and supervisory support moderate the relationships of creativity-related conflict with job performance and job satisfaction. Unpublished research report, University of Groningen.
- Jehn, K.A. (1995), A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.



Jansen, O., & N.W. Van Yperen (2004), Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction.

Academy of Management Journal, 47, 368-384.

Marwick, A.D., Knowledge management technology. *IBM Systems Journal*, 40, 814-830.

Michailova, S., & Husted K. (2003), Knowledge-sharing hostility in Russian firms. *California Management Review*, 45, 59-77.

Moye, N.A., & Langfred, C.W., (2004), Information sharing and group conflict: going beyond decision making to understand the effects of information sharing on group performance. *The International Journal of Conflict Management*, 15, 381-410.

Panteli, N., & Sockalingam, S., (2005), Trust and conflict within virtual inter-organizational alliances: a framework for facilitating knowledge sharing. *Decision Support Systems*, 39, 599-617.

Poortvliet, P. M., Janssen, O., & Van Yperen, N.W., Van de Vliet, E., (2007), Achievement Goals and Interpersonal Behavior: How mastery and performance goals shape information exchange. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33, 1435-1477.

Rook, G., (2007), Psychologisch eigenaarschap en de factoren die er gerelateerd aan zijn.

Masterthese.

Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L., (1999), Research reports: Proactive Personality and Career Success. *Journal of Applied Psychology*, 84, 416-427.

Simons, T.L., & Peterson, R.S., (2000), Task Conflict and Relationship Conflict in Top Management Teams: The Pivotal Role of Intragroup Trust. *Journal of Applied Psychology*, 85, 102-111.

Van den Brink, P., (2004). Het vaststellen van kennisdominanten:

Een essentiële bijdrage aan kennisdelen. *Informatie Professional*, 8, 18-21. Verkregen op



25, juli, 2008 via

http://www.onthebrink.nl/documenten/vaststellen_van_kennisdomeinen.pdf.

Van den Brink, P., (2006). Kennis delen in organisaties: Een programma voor kennismanagement bij het Openbaar Ministerie. *Informatie Professional*, 8, 24-29.

Verkregen op 25, juli, 2008 via

http://www.onthebrink.nl/documenten/km_bij_om.pdf.

Van Woerkom, M., & Sanders, K. (2008), The romance of learning from disagreement.

The effect of cohesiveness and disagreement on knowledge sharing behaviour and individual performance within teams. *Journal of Business Psychology*, in press

Wittenbaum, G.M., Hubbell, A.P., & Zuckerman C. (1999), Mutual enhancement: Toward an understanding of the collective preference for shared information. *Journal of personality and social psychology*, 77, 967-978

Wittenbaum G.M., & Park E.S. (2002), The collective preference for shared information.

Current direction in psychological science, 10, 70-73

Zand, D. E. (1972), Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17, 229-239.

