

## Kennis maken door kennis delen

Een onderzoek naar de factoren die de intentie tot gebruik van kennismanagementtoepassingen bepalen in een professionele kennisgestuurde organisatie.

Ivo Kleine Schaars

S0047104

Begeleiders:

S. A. de Vries

H. H. Leemkuil

## Samenvatting

In dit rapport is geprobeerd om een antwoord te geven op de vraag welke factoren de intentie tot gebruik van kennismanagementtoepassingen bepalen. Dit is onderzocht binnen de BMC Groep, een professionele kennisgestuurde organisatie. Uit de literatuur volgde de verwachting dat de onderzoeksvraag beantwoord kon worden met behulp van de Positieve Theorie voor het Gebruiken en Accepteren van Technologie (PTAUT). PTAUT is gemaakt door het UTAUT model (Venkatesh e.a., 2003) aan te vullen met de positieve organisatietheorie. De positieve organisatietheorie is daarvoor omgezet tot de factoren 'persoonlijke waarden' en 'positief afwijkend'. Uit het onderzoek bleek dat PTAUT een goed model is voor het bepalen van de intentie tot gebruik van kennismanagementtoepassingen binnen BMC. De meest invloedrijke factoren binnen PTAUT voor professionele kennisgestuurde organisaties zijn 'persoonlijke waarden' en 'ervaring'. De belangrijkste 'persoonlijke waarden' zijn daarbij kwaliteit, binding en leren.

## Voorwoord

Ik wil BMC bedanken voor alle steun en medewerking aan mijn onderzoek. In het bijzonder wil ik Renske, Coen en Arjuno bedanken voor al hun hulp. Zij stonden altijd meteen voor me klaar wanneer ik een vraag had. Renske en Coen gaven me opbouwende feedback en goede tips. Tijdens mijn stage heb ik mede dankzij hen veel geleerd over het werken binnen een professionele organisatie, wat een van mijn persoonlijke hoofddoelen was tijdens mijn afstuderen.

Net zo belangrijk voor mijn afstudeerproces was mijn Sjoerd de Vries, mijn begeleider vanuit de universiteit. Hem wil ik dan ook heel erg bedanken voor alle input. Door onze gesprekken heb ik nog meer geleerd over het doen van onderzoek dan tijdens mijn bacheloropdracht. Ook mijn tweede begeleider, Henny Leemkuil, wil ik bedanken voor zijn feedback in de afrondende fase van mijn onderzoek.

Verder wil ik alle adviseurs bedanken die een vragenlijst hebben ingevuld of die ik heb mogen interviewen. Ik vond het erg mooi om te zien dat de respons zo groot was. Het aantal mensen die mee wilde werken aan een interview na een telefoontje was zelfs ongeveer 95%. Dit geeft aan dat collega's helpen belangrijk is binnen BMC, daar ben ik erg dankbaar voor.

Daarnaast wil ik mijn vrienden en familie bedanken voor alle directe en indirecte hulp. Vooral Miriam voor haar inspiratie, steun en begrip. Mijn ouders voor hun hulp. Verder ook zeker Matthijs voor het goede studievoorbeld en het nakijken van het concept. Gerrald en Bart voor de studie-afspraken in de bibliotheek en mijn huisgenoten voor het luisteren naar mijn afstudeerverhalen.

Ten slotte wil ik Mark van Vuuren bedanken voor zijn inspirerende enthousiasme. Het vak wat hij gaf liet me kennis maken met de positieve organisatietheorie. Zo was hij indirect de aanleiding van mijn kennismaking met Sjoerd en BMC en van mijn afstudeeronderzoek.

Ik wens iedereen veel leesplezier,

Ivo Kleine Schaars

# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b> .....	<b>2</b>
<b>Voorwoord</b> .....	<b>3</b>
<b>1 Inleiding</b> .....	<b>6</b>
1.1 Aanleiding.....	6
1.2 Doelstelling.....	7
1.3 Probleemstelling en onderzoeksvraag.....	7
<b>2 Theoretisch kader</b> .....	<b>9</b>
2.1 Intentie en gedrag.....	9
2.2 Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT).....	10
2.3 Positieve organisatietheorie.....	11
2.4 Persoonlijke waarden.....	14
2.5 Positieve theorie voor het accepteren en gebruiken van technologie.....	16
<b>3 Methoden</b> .....	<b>19</b>
3.1 Context.....	19
3.2 Verantwoording vragenlijst.....	20
3.3 Operationalisering vragenlijst.....	21
3.4 Verantwoording laddering & triadic sorting.....	23
3.5 Laddering & triadic sorting.....	24
3.6 Respondenten.....	26
3.6.1 Werving en procedure vragenlijst.....	26
3.6.2 Werving en procedure interviews.....	26
<b>4 Resultaten</b> .....	<b>28</b>
4.1 Samenstelling respondenten.....	28
4.2 Resultaten per construct vragenlijst.....	29
4.3 Relaties tussen constructen vragenlijst.....	31
4.4 Persoonlijke waarden binnen BMC.....	35
<b>5 Conclusie</b> .....	<b>40</b>
5.1 Conclusies.....	40
5.2 Aanbevelingen.....	44

<b>6</b>	<b>Discussie.....</b>	<b>48</b>
	<b>Literatuurlijst.....</b>	<b>51</b>
	<b>Bijlage 1: Constructen vragenlijst met bijbehorende vragen.....</b>	<b>55</b>
	<b>Bijlage 2: Begeleidende mail vragenlijst.....</b>	<b>58</b>
	<b>Bijlage 3: Vragenlijst.....</b>	<b>59</b>
	<b>Bijlage 4: Inleiding Interviews.....</b>	<b>67</b>
	<b>Bijlage 5: Interviewschema ladderling.....</b>	<b>68</b>
	<b>Bijlage 6: Frequentietabellen vragenlijst.....</b>	<b>69</b>
	<b>Bijlage 7: Tabellen correlatie-, factor- en variantieanalyses vragenlijst.....</b>	<b>88</b>
	<b>Bijlage 8: Data interviews.....</b>	<b>95</b>

# 1 Inleiding

Dit onderzoek had twee aanleidingen, een praktische en een theoretische. Deze twee aanleidingen worden in dit eerste hoofdstuk samengevoegd om samen de onderzoeksvraag te vormen. Een antwoord op de onderzoeksvraag zou zo een antwoord geven op zowel het theoretische als op het praktische probleem.

## 1.1 Aanleiding

Om te beginnen was er een praktische aanleiding vanuit een organisatie, de BMC Groep. De BMC Groep is een advies- en managementbureau dat overheden, onderwijs- en zorginstellingen en andere non-profitorganisaties ondersteunt bij het oplossen van complexe vraagstukken (BMC, 2008). In paragraaf 3.1 wordt de situatie bij BMC ten tijde van het onderzoek verder toegelicht. Voor nu worden alleen de kenmerken genoemd die van belang zijn om de aanleiding verder te beschrijven.

BMC is een kennisgestuurde organisatie die voor het grootste gedeelte bestaat uit adviseurs en interim-managers die extern voor overheidsorganisaties en andere non-profitorganisaties werken. De organisatie bestaat uit verschillende onderdelen, een van die onderdelen is kennis- en innovatiemanagement. Binnen BMC is deze afdeling verantwoordelijk voor het faciliteren van de kennismanagementtoepassingen, met als doel de adviseurs te ondersteunen in hun werk. In het verleden is er een basissysteem van toepassingen ontwikkeld waar in de loop van de tijd nieuwe toepassingen aan toegevoegd zijn. Deze nieuwe functies werden eerst ontwikkeld en vervolgens pas voorgelegd aan de adviseurs.

Mede omdat deze werkwijze ervoor zorgde dat sommige functies niet gebruikt werden, werd bij de ontwikkeling van nieuwe kennismanagementtoepassingen overgestapt van een 'push'- naar een 'pull'-strategie. In het vervolg werd aan de adviseurs gevraagd welke nieuwe toepassingen zij graag zouden willen zien en werd de nieuwe toepassing samen met een representatieve groep adviseurs ontwikkeld. Deze verandering zorgde voor een betere afstemming tussen vraag en aanbod maar anders dan verwacht bleef het zo dat sommige toepassingen, waar om gevraagd was door de adviseurs, na de ontwikkeling niet werden gebruikt. Binnen BMC bestonden er wel ideeën over waarom dit het geval was, maar deze waren niet empirisch onderzocht. Om deze reden was BMC geïnteresseerd in een onderzoek dat meer inzicht kon geven in de factoren die het gebruik van de verschillende kennismanagementtoepassingen bepalen.

Naast deze praktische aanleiding was er ook een theoretische aanleiding voor dit onderzoek. Sinds 2003 is er een nieuwe stroming ontstaan binnen de organisatietheorie: de positieve organisatietheorie. De positieve organisatietheorie richt zich op organisaties die exceptioneel goed presteren. Dit in tegenstelling tot de normale organisatietheorie, die zich voornamelijk richt op het onderzoeken van organisaties waar iets niet goed gaat. Daarnaast wordt het goed presteren anders gedefinieerd. Volgens de positieve organisatietheorie zijn de maatstaven voor succes niet winst en efficiëntie, maar waarden als tolerantie en altruïsme. Het onderzoeken van goed presterende organisaties levert informatie op die andere organisaties laat zien hoe ze ook exceptioneel kunnen presteren. De theoretische aanleiding van dit onderzoek was: kan de positieve organisatietheorie bijdragen aan het begrip over de factoren die de intentie tot gebruik van kennismanagementtoepassingen bepalen?

## **1.2 Doelstelling**

De doelstelling van dit onderzoek was meer inzicht krijgen in factoren die de intentie tot gebruik van kennismanagementtoepassingen bepalen bij kennisgestuurde organisaties. Hierdoor wordt voorkomen dat er kennismanagementtoepassingen worden ontwikkeld die weinig gebruikt worden door de werknemers. Daarnaast draagt het bij aan het doel van BMC van een optimale kennisdeling onder de adviseurs. Dit is mogelijk wanneer BMC meerdere kennismanagementtoepassingen faciliteert, maar de adviseurs vrij zijn om zelf een toepassing te kiezen die zij prettig vinden.

Het wetenschappelijke doel van dit onderzoek is bijdragen aan de theorie die het gebruik van technologie verklaart, door de positieve organisatietheorie daarin te integreren. Daarmee kan dit onderzoek ook bijdragen aan de empirische onderbouwing van de positieve organisatietheorie. De stroming is nog relatief jong en daarom is er weinig onderzoek die de theorie ondersteunt. Een ander doel is meer inzicht geven in het faciliteren van kennisprocessen in kennisgestuurde organisaties. Daarnaast streeft het ernaar bij te dragen aan de kennis over de factoren die het gebruik van technologieën in organisaties verklaren.

## **1.3 Probleemstelling en onderzoeksvraag**

Uit de vorige twee paragrafen volgt de probleemstelling. De gebruikersaantallen van enkele ontwikkelde kennismanagementtoepassingen binnen BMC bleven laag, ondanks dat er op aanvraag gewerkt werd. Binnen BMC bestonden er wel ideeën over de oorzaak van dit probleem, maar deze ideeën waren niet gebaseerd op empirisch onderzoek. Het doel van dit onderzoek is om bij te dragen aan inzicht in de factoren die de intentie tot gebruik van kennismanagementtoepassingen bepalen. Daarnaast is het doel om verder

onderzoek uit te voeren naar de waarde van de positieve organisatietheorie . Dit wordt gedaan door te onderzoeken of deze theorie bij kan dragen aan het verklaren van de intentie tot gebruik van kennismanagementtoepassingen.

De praktische en theoretische aanleiding zijn samengevoegd in de volgende onderzoeksvraag:

*Welke factoren bepalen de intentie tot gebruik van kennismanagementtoepassingen in een professionele kennisgestuurde organisatie?*



## 2 Theoretisch Kader

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag wordt er in het komende hoofdstuk eerst gekeken hoe de positieve organisatietheorie en de theorieën die de intentie tot gebruik van kennismanagementtoepassingen verklaren, samengevoegd kunnen worden tot één model. Om tot dit model te komen wordt ten eerste beschreven wat er in de wetenschappelijke literatuur al bekend is over de relatie tussen intentie en gedrag ten aanzien van kennismanagementtoepassingen. Ten tweede wordt UTAUT gepresenteerd, dit model zal de basis vormen voor dit onderzoek. Ten derde wordt de positieve organisatietheorie beschreven, waarna deze gekoppeld wordt aan de relatie tussen intentie en gedrag. Ten vierde wordt de variabele 'persoonlijke waarden' gekenmerkt als achterliggende verklarende factor. Ten vijfde wordt op basis van het voorgaande de positieve theorie voor het accepteren en gebruiken van technologie gepresenteerd. Aan het einde van dit hoofdstuk worden de factoren samengevat die volgens de literatuur de intentie tot gebruik van kennismanagementtoepassingen bepalen.

### 2.1 Intentie en gedrag

Eerst wordt er hier ingegaan op de overkoepelende term gedrag, daarna zal dit verder gespecificeerd worden tot het gebruik van kennismanagementtoepassingen. De eerste factor die veel onderzocht is om gedrag te verklaren is 'intentie'. Sinds de publicatie van Fishbein en Ajzen's 'theory of reasoned action' in 1975 is de relatie tussen 'intentie' en gedrag een zeer belangrijk onderwerp geweest in de gedragswetenschappen (Sutton, 1998). Intentie om bepaald gedrag uit te voeren blijkt nog steeds de beste voorspeller te zijn van gedrag. Intenties tot gedrag zijn "...instructions that people give to themselves to behave in certain ways" (Triandis, 1980, p. 203). In psychologische termen kan je spreken van de motivatie van iemand om het gedrag te vertonen. 'intentie' heeft zowel betrekking op het wel of niet uitvoeren van het gedrag, als voor de hoeveelheid tijd en moeite die de persoon er voor wil doen (Sheeran, 2002).

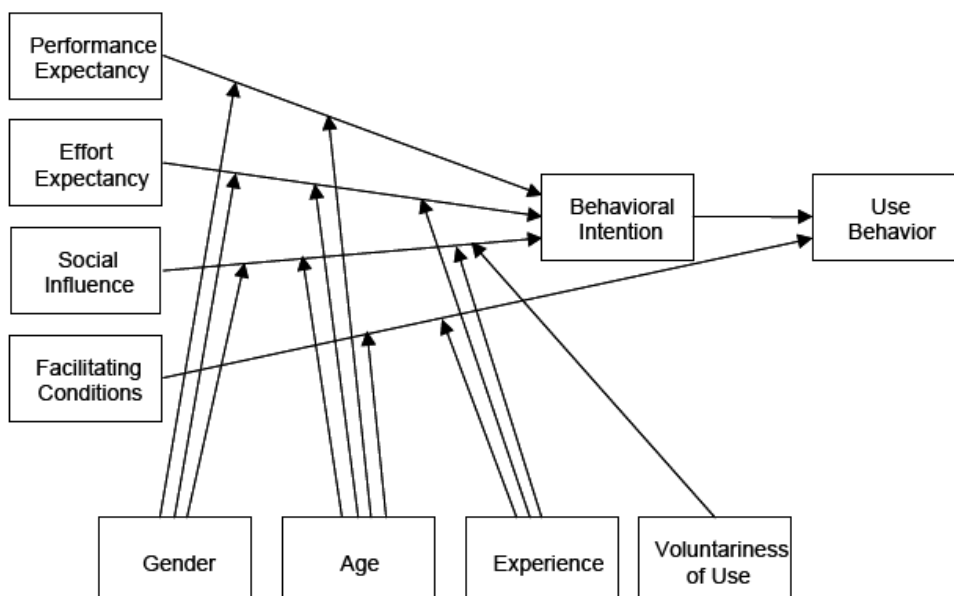
Na jaren verfijnen van de modellen die de relatie tussen 'intentie' en gedrag bestuderen, kan 70% van de variantie van gedrag door deze factor verklaard worden (Venkatesh e.a., 2003). Hieruit concludeerden de onderzoekers dat het mogelijk is dat er een maximum bestaat aan de variantie die een model van gedragsverklaring kan verklaren. En ze opperden vervolgens de mogelijkheid dat 70% wel eens het maximum zou kunnen zijn, maar dat moest verder onderzoek uitwijzen. Het onderzoek van Venkatesh e.a. is uitgevoerd op het gebied van het accepteren en gebruiken van technologie door de werknemers van een organisatie. Hieruit blijkt dat aangenomen kan worden dat 'intentie'

een goede voorspeller is van gedrag, ook voor het verklaren van het gebruik van kennismanagementtoepassingen.

## 2.2 Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT)

Intenties leiden dus tot gedrag, dan rest de vraag welke variabelen 'intentie' beïnvloeden. En dan voornamelijk op het gebied van het gebruik van technologie. Naar deze relatie is nog meer onderzoek gedaan dan naar de relatie tussen 'intentie' en gedrag. Dit heeft zeer veel invloedrijke modellen opgeleverd, waaronder de eerder genoemde Theory of Reasoned Action (Fishbein & Ajzen, 1975), de Theory of Planned Behavior (Ajzen, 1985), het Technology Acceptance Model (Davis, 1989), het Motivational Model (Davis e.a., 1992), de Social Cognitive Theory (Compeau & Higgins, 1995) en de Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT) (Venkatesh e.a., 2003). Al deze modellen en theorieën dragen verschillende factoren aan die 'intentie' beïnvloeden.

In dit onderzoek is gebruikt gemaakt van de UTAUT van Venkatesh e.a. (2003) (afbeelding 2.1). De UTAUT is op dit moment namelijk de meest toonaangevende theorie voor het verklaren van het gebruik van technologieën zoals kennismanagementtoepassingen (bijv. Baloh, 2007; Nevo & Chan, 2007; Oshlyansky, Cairns & Thimbleby, 2007). De UTAUT was een poging om alle voorgaande modellen samen te voegen tot een gecombineerd model. Dit model richt zich alleen op het accepteren en gebruiken van technologie. Omdat het model 70% van de variantie in het gebruik verklaart kan gezegd worden dat UTAUT beter is dan de voorgaande theorieën apart.



Afbeelding 2.1 UTAUT.

De factoren uit het model zullen kort toegelicht worden. De vier factoren links in het model zijn de voorspellers van intentie. De factoren 'performance expectancy', 'effort expectancy', 'social influence' en 'facilitating conditions' kunnen respectievelijk vertaald worden als 'verwachte prestaties', 'verwachte inspanning', 'sociale invloed' en 'faciliterende condities'. De 'verwachte prestaties' geven aan in hoeverre de technologie nuttig is voor de gebruiker, dus of de technologie hem of haar helpt om zijn werk beter uit te voeren. Wanneer de verwachte voordelen van gebruik groter zijn dan zal de intentie om de technologie te gebruiken ook groter zijn. De 'verwachte inspanning' geeft aan hoe moeilijk, dan wel makkelijk, het is voor de gebruiker om te leren hoe de nieuwe technologie werkt. Mocht het bijvoorbeeld zo zijn dat een nieuwe toepassing heel veel nieuwe nuttige opties heeft, maar dat het daardoor twee weken kost om uit te vinden hoe het werkt, dan zal de intentie tot gebruik afnemen. Buiten deze twee eigenschappen van de technologie is 'sociale invloed' belangrijk. 'Sociale invloed' staat voor de invloed die collega's en andere belangrijke personen hebben op de gebruiker van de technologie. Wanneer collega's bijvoorbeeld erg negatief zijn over de invoering van een nieuw systeem dan is de kans groter dat diegene het niet gaat gebruiken. De faciliterende condities representeren de invloed van de organisatie. Het gaat hierbij om zaken als steun van het management, workshops over de nieuwe technologie en hulp bij problemen. Het model voorspelt dat de intentie tot gebruik toe zal nemen wanneer de organisatie zich inzet voor betere faciliterende condities.

Het begrip intentie is hierboven al verder behandeld. Dan resteren de factoren 'gender', 'age', 'experience' en 'voluntariness of use'. Deze factoren zijn respectievelijk te vertalen als 'geslacht', 'leeftijd', 'ervaring' en 'vrijwilligheid van gebruik'. Ze hebben een modererend effect op de relaties tussen 'verwachte prestaties', 'verwachte inspanning', 'sociale invloed' en 'faciliterende condities' aan de ene kant en 'intentie' aan de andere kant.

Uit het begin van deze paragraaf bleek al dat 'intentie' een goede voorspeller is van gedrag. Ook voor het verklaren van het gebruik van kennismanagementtoepassingen is 'intentie' een belangrijke factor. Daarnaast geeft UTAUT meerdere andere factoren die 'intentie' verklaren. Omdat UTAUT breed getest en relatief recent is, is het als basis gebruikt voor dit onderzoek.

### **2.3 Positieve organisatietheorie**

In dit onderzoek is er getracht om UTAUT te verbeteren door er elementen uit de positieve organisatietheorie aan toe te voegen. Daarom wordt er in deze paragraaf beschreven wat er in de literatuur al bekend is over die theorie. De positieve

organisatietheorie komt voort uit de positieve psychologie. Ter inleiding zal hier daarom eerst worden ingegaan op de positieve psychologie. De positieve psychologie is gebaseerd op het idee dat het bestuderen van mensen meer is dan kijken wat er mis met ze is (Luthans, 2002). Er is al een grote hoeveelheid onderzoek naar depressies, neurotisch gedrag en andere psychische aandoeningen. Uiteraard is deze informatie zeer nuttig bij het behandelen van zieke mensen, maar er zijn veel meer psychisch gezonde mensen. Voor hen is het interessanter om te weten hoe ze zich kunnen ontwikkelen van psychisch 'normaal' tot bovengemiddeld. Dat is de aanleiding tot de positieve psychologie: het gaat om het ontdekken en ontwikkelen van de kwaliteiten die mensen hebben. En om ze te helpen om gebieden te vinden waarin deze kwaliteiten het beste tot hun recht komen (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Dit onderzoeksgebied is de laatste jaren explosief gegroeid en de reden hiervoor is dat het wetenschappers geleid heeft naar onderbestudeerde gebieden. Een hele groep van onderzoeksobjecten bleek onder deze stroming te vallen, zoals positieve emoties (Gable & Haidt, 2005). In tegenstelling tot de luchtige feel-good benadering van op de praktijk gebaseerde schrijvers als Covey (1989) is de positieve psychologie gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek (voor een overzicht, zie Snyder & Lopez, 2005). Hierdoor is de stroming niet slechts een groep goedwillende optimisten, maar een groep wetenschappers die zijn beweringen hard kan maken met empirisch verkregen data.

De ontwikkeling van de positieve psychologie heeft vervolgens ook de organisatietheorie beïnvloed. Er is een nieuwe substroming ontstaan onder de naam de positieve organisatietheorie (Luthans, 2001). De basisprincipes van deze theorie zijn 'positive deviance', 'spirals of flourishing' en 'the best of human condition' (Cameron, Dutton & Quinn, 2003). De theorie focust zich bijvoorbeeld op organisaties die uitmuntend functioneren, in plaats van op organisaties waar problemen zijn zoals veel ander organisatie onderzoek. De positieve organisatietheorie richt zich op de vraag welke factoren ervoor zorgen dat werknemers, managers en organisaties in het algemeen exceptioneel gaan functioneren. Het is dus niet de bedoeling om de ogen te sluiten voor problemen, maar simpelweg om het grootste gedeelte van de energie te richten op het realiseren van uitmuntende resultaten (Seligman, 2002).

Wanneer het in de positieve organisatietheorie gaat over uitmuntende resultaten dan gaat het niet in eerste instantie om winst, efficiëntie of effectiviteit. Het gaat om het realiseren van een menselijke organisatie waar aandacht is voor waarden als verantwoordelijkheid, tolerantie en altruïsme (Bernstein, 2003). Wanneer werknemers in een dergelijke omgeving kunnen werken dan zal de effectiviteit en de efficiëntie vanzelf

toenemen (Fredrickson, 2003). Deze waarden leiden namelijk naar gelukkigere werknemers die op die manier een intrinsieke motivatie vinden om te gaan werken (Davis e.a., 1992). Een hoger loon blijkt er niet voor te zorgen dat de motivatie van de werknemers groter wordt (Diener & Seligman, 2004).

Naast de eerdergenoemde waarden richt de positieve organisatietheorie zich ook op positieve emoties. Het gaat hierbij om emoties als blijdschap, trots en tevredenheid. Deze gevoelens blijken ervoor te zorgen dat de geest letterlijk verruimd wordt (Fredrickson, 1998). Vanuit de oertijd is het zo dat onze gedachten simpeler worden wanneer er gevaar dreigt, oftewel wanneer we negatieve emoties ervaren. Maar het tegengestelde blijkt ook waar: zodra we ons goed voelen dan wordt ons perspectief breder. Hierdoor worden mensen volgens Isen, Daubman & Nowicki (2003) creatiever in het oplossen van problemen. Aansluitend is er bewijs gevonden dat werknemers in een organisatie die meer positieve emoties ervaren effectiever, socialer en productiever zijn dan hun collega's (Staw, Sutton & Pellod, 1994; Wright & Staw, 1999). Uit de bovenstaande resultaten blijkt dat het loont als werknemers zich op het persoonlijke en emotionele vlak kunnen ontwikkelen tot bovengemiddeld.

Ook op managerniveau is dit belangrijk. Normalerweise streven organisaties naar winst, effectiviteit en efficiëntie wat gezien kan worden als de norm. Wanneer een organisatie hiernaar streeft dan zijn managers vooral bezig met het corrigeren van werknemers die onder deze norm vallen. Dit betekent dat ze hun energie vooral steken in mensen die ineffectief en inefficiënt zijn op bepaalde gebieden (Whetten & Cameron, 2002). Streven naar nog positievere waarden zoals vrijgevigheid, buitengewone efficiëntie en superieure effectiviteit wordt door Whetten & Cameron (2002) 'positive deviance' genoemd. Dit kan vertaald worden als 'positief afwijkend'. 'Positief afwijkend' zijn '*...intentional behaviors that depart from the norms of a referent group in honorable ways*' (Spreitzer & Sonenshein, 2004, p832). In dit soort organisaties zijn managers vooral bezig om mensen te inspireren om beter te presteren dan de norm. Hierdoor wordt de norm hoger en zullen werknemers gemiddeld steeds betere resultaten behalen (Whetten & Cameron, 2002).

De definitie van 'positief afwijkend' bestaat uit twee onderdelen. Ten eerste gaat het om beter presteren dan de norm, ten tweede gaat het erom dat dit op een eervolle manier gebeurt. Deze eervolle manier houdt vooral in dat er gestreefd wordt naar positieve waarden. Beide onderdelen van de definitie kunnen onderzocht worden. Het beter presteren dan de norm kan onderzocht worden voor de kennismanagementtoepassing, de gebruiker en de organisatie. De positieve waarden kunnen gemeten worden bij de

gebruiker en de organisatie. Voor het combineren van de positieve organisatietheorie en UTAUT is het eerst het belangrijkste dat er gefocust wordt op de kennismanagementtoepassing en de gebruiker. De organisatie is een omgevingsfactor, die ook invloed heeft op de toepassing, maar voor deze eerste poging tot het combineren van de twee theorieën was het van belang om eerst te focussen op de primaire actoren. De positieve waarden kunnen dan gemeten worden bij de gebruiker en het beter presteren dan de norm bij de kennismanagementtoepassing. Voor het beter presteren dan de norm bij kennismanagementtoepassingen zal de term 'positief afwijkend' gebruikt worden, vertaald van 'positive deviance' (Whetten & Cameron, 2002). Omdat er bij de positieve waarden gekozen is voor de waarden van personen, zal deze factor 'persoonlijke waarden' worden genoemd.

#### **2.4 Persoonlijke waarden**

In deze paragraaf wordt gekeken hoe de factor 'persoonlijke waarden' toegevoegd kan worden aan het UTAUT model als verklarende factor van de intentie tot gebruik. Een persoonlijke waarde (value) is: *"... an enduring belief that a specific mode of conduct or end-state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or end-state of existence"* (Rokeach, 1973, p5). Het zijn dus doelen die van invloed zijn voor een langere tijd en binnen verschillende contexten. Een persoonlijke waarde is een 'belief' die voorschrijvend is, anders dan beschrijvende of evaluatieve 'beliefs' (Rokeach, 1973). Een persoonlijke waarde is dus meer een oorzakelijke 'belief', die andere 'beliefs' beïnvloedt en nieuwe creëert.

'Persoonlijke waarden' hebben een zekere invloed op gedrag. Deze invloeden werken grotendeels onbewust. Ook al denken mensen er niet aan, ze handelen toch in overeenstemming met hun 'persoonlijke waarden' (Bardi & Schwartz, 2003). Aan de andere kant weten mensen wat ze belangrijk vinden, dus dit kunnen ze benoemen wanneer ernaar gevraagd wordt. Het blijkt zeer goed mogelijk om 'persoonlijke waarden' te onderzoeken. Daarbij zijn ze relatief stabiel en veranderen ze weinig tijdens het leven van een volwassene (Schwartz, 1997). Naast tijdonafhankelijk zijn ze ook plaatsonafhankelijk. 'persoonlijke waarden' hebben invloed op allerlei verschillende typen gedrag, onafhankelijk van de omgeving waar de persoon zich in bevindt. Sociologisch gezien zijn ze ook plaatsonafhankelijk; ze blijken ongeacht culturele verschillen overal ter wereld een grote rol te spelen (Schwartz & Bilsky, 1990).

'Persoonlijke waarden' is een factor die al lang een belangrijke plaats inneemt op het gebied van gedragverklaring. Zo speelt de Expectancy-value theory al voor lange tijd een rol in de psychologie. In 1957 toonde Atkinson aan dat 'persoonlijke waarden' over

succes en het vermijden van falen een grote rol spelen in het behalen van succes. Na Atkinson is deze theorie verder onderzocht en is het model steeds verder verfijnd en aangevuld (Wigfield & Eccles, 1992). Uiteindelijk is er een 'beliefs' deel aan toegevoegd, zodat de 'persoonlijke waarden' over de taak een verband kregen met de 'beliefs' over de uitkomst. Hiermee werd een sterk verband aangetoond, maar de rol van 'persoonlijke waarden' wordt bij deze theorie beperkt tot het behalen van succes.

In de Expectancy-value theory staan 'persoonlijke waarden' dus aan de basis van het model. Ook in andere theorieën is dit het geval. Vaak wordt de variabele 'persoonlijke waarden' gepositioneerd als een soort van basisvariabele die voorspeller is van de andere variabelen. Hij staat dus geheel links in de modellen als eerste oorzaak van gedrag (England, 1967; Zmud, 1979). 'persoonlijke waarden' worden in de literatuur ook vaak aangeduid als 'individuele verschillen'. Deze twee variabelen zijn niet helemaal gelijk, maar wijzen allebei op de invloed van individuele karakteristieken die het gedrag van mensen beïnvloedt. Deze karakteristieken zorgen ervoor dat een persoon binnen de kaders van de omgeving steeds op dezelfde manier zal reageren op eenzelfde soort prikkel (England, 1967).

De invloed van 'persoonlijke waarden' op het gebruiken van technologie is ook al onderzocht. De eerste die een reviewartikel schreef over de invloed van individuele verschillen was Zmud (1979). Hij beschreef een grote hoeveelheid artikelen die allemaal wijzen op de directe of indirecte invloed van individuele verschillen op alle andere variabelen. Meer dan een decennium later deed Nelson (1990) hetzelfde nog eens met een soortgelijk resultaat. Zijn model gaat meer in op individuele verschillen in relatie tot macroniveaus, zoals organisatieniveau, maar het resultaat is gelijk. Verder spreekt Nelson niet over individuele verschillen, maar over individuele kenmerken en attitudes. Toch hebben ze het globaal gezien over dezelfde variabele: 'persoonlijke waarden' die invloed hebben op het gebruik van technologie.

'Persoonlijke waarden' staan dus aan de basis van gedrag en ze hebben invloed op het gebruik van technologie. De volgende vraag is dan waar ze invloed op hebben. Dus welke variabele die al in het originele UTAUT model staan worden volgens eerder gedane onderzoeken beïnvloed door 'persoonlijke waarden'? Er is al gebleken dat de variabele 'individuele verschillen' de voorspeller is van 'verwachte prestaties' en 'verwachte inspanning' (Agarwal & Prasad, 1999). Verder is 'personal innovativeness' al eens gekenmerkt als voorspeller van 'ease of use' (Lu, Yao & Yu, 2005). Deze factor is een voorloper van 'verwachte inspanning' (Venkatesh e.a., 2003). Uit het onderzoek van Lu, Yao en Yu bleek dat personal innovativeness slechts 26% van de variantie van 'ease of

use' verklaarde. Maar in dat onderzoek is maar één specifieke persoonlijke waarde genomen. Daarbij zijn alle andere mogelijke 'persoonlijke waarden' buiten beschouwing gelaten. Helaas wordt er in de bovenstaande onderzoeken niets gezegd over de relatie tussen 'persoonlijke waarden' en 'sociale invloed'. Hierover is nog weinig bekend in de literatuur en dit onderzoek moet uitwijzen of er een relatie is tussen deze twee factoren. Verwacht wordt dat 'persoonlijke waarden' 'sociale invloed' voorspellen. Als de adviseur bijvoorbeeld als persoonlijke waarde 'teamspeler' heeft dan is het waarschijnlijk dat de 'sociale invloed' relatief groot is en als hij of zij 'individualist' als persoonlijke waarde heeft dan is het waarschijnlijk dat de 'sociale invloed' relatief klein is.

Nu er vanuit de literatuur voorspellingen zijn gedaan over de plaats van 'persoonlijke waarden' in het model en over de relatie met andere factoren rest de factor zelf. Het zou namelijk nog meer inzicht en duidelijkheid geven wanneer 'persoonlijke waarden' nog verder opgedeeld zouden worden in categorieën. Deze poging is al vaker ondernomen maar het is lastig gebleken (Barnett & Karson, 1987). De categorieën lijken te veranderen met de plaats en de tijd. In een ander onderzoek (England, 1967) is geprobeerd om de 'persoonlijke waarden' van managers te koppelen aan hun gedrag. Hierbij was een patroon te zien in de 'persoonlijke waarden' onder verschillende managers, maar vooral een groot verschil tussen de individuen. Daarom kiest ook England ervoor om 'persoonlijke waarden' niet verder in categorieën onder te brengen. Het blijkt dus moeilijk te zijn om de 'persoonlijke waarden' in het model op te splitsen en het is beter om deze factor als geheel te nemen. Dit zegt echter niet dat het categoriseren niet relevant is, want de specifieke 'persoonlijke waarden' kunnen wel gekoppeld worden aan een bepaald gebruikersgedrag van technologie (Schiffman, Sherman & Long, 2003). Voor de casus van de BMC Groep kunnen de 'persoonlijke waarden' dus gecategoriseerd worden, maar dit is dan niet te generaliseren. De invloed van 'persoonlijke waarden' als indirecte voorspeller van de intentie tot gebruik van kennismanagementtoepassingen is daarentegen wel te generaliseren.

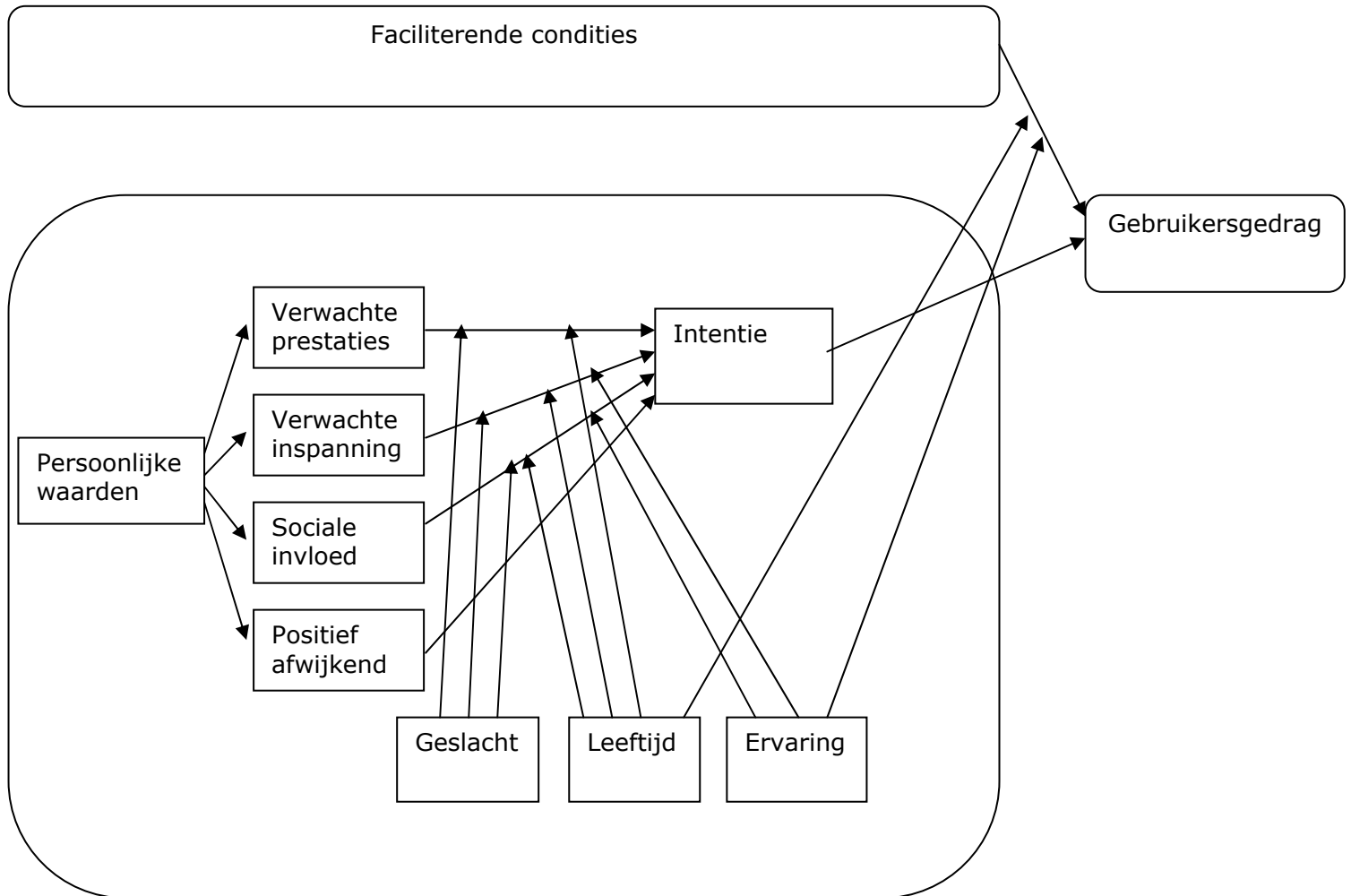
Al met al blijkt het goed mogelijk om de factor 'persoonlijk waarden' te integreren in UTAUT. In de volgende paragraaf worden de factoren 'positief afwijkend' en 'persoonlijke waarden' uit de positieve organisatietheorie gebruikt voor het vormen van een nieuw model.

## **2.5 Positieve theorie voor het accepteren en gebruiken van technologie**

Er is na de bovenstaande paragrafen al meer duidelijk over de factoren die de intentie tot gebruik van kennismanagementtoepassingen bepalen. De factoren van UTAUT (Venkatesh e.a., 2003) met de factoren 'positief afwijkend' en 'persoonlijke waarden'



vormen samen de Positieve Theorie voor het Accepteren en Gebruiken van Technologie (PTAUT) (afbeelding 2.5).



Afbeelding 2.3 Positieve Theorie voor het Accepteren en Gebruiken van Technologie

Alle factoren van UTAUT zijn meegenomen in PTAUT, de enige uitzondering hierop is de variabele 'vrijwilligheid van gebruik'. Het gebruik van kennismanagementtoepassingen bij BMC is namelijk geheel vrijwillig. De adviseurs kunnen zelf beslissen welke functies ze gebruiken. Daarom is de factor 'vrijwilligheid van gebruik' niet relevant in het geval van BMC Groep. Deze factor is dan ook weggelaten uit het model. Dit kan ook invloed hebben op de factor 'sociale invloed'. Uit het onderzoek van Venkatesh e.a. (2003) bleek dat 'sociale invloed' geen significante invloed op 'intentie' heeft als het gebruik vrijwillig is. Verder is de factor faciliterende condities in PTAUT apart genomen. Faciliterende condities heeft namelijk als enige factor een directe invloed op het gedrag. Daarom is het na de toevoeging van 'persoonlijke waarden' en 'positief afwijkend' overzichtelijker om faciliterende condities apart van de andere factoren te plaatsen.

Eerder werd al aangegeven dat het originele UTAUT model het gebruik van technologie voor 70% verklaart op basis van de in dat model aanwezige variabelen. In het artikel van Venkatesh e.a. (2003) wordt daarbij aangegeven dat de mogelijkheid bestaat dat er een maximum zit aan de verklarende kracht van een model en dat het maximum wellicht bereikt is. De insteek van dit onderzoek was dat de verklaarde variantie van 70% verder verhoogd kan worden door de toevoeging van de elementen uit de positieve organisatietheorie.

Al met al zijn er vanuit de literatuur al meerdere factoren naar voren gekomen die invloed lijken te hebben op de intentie tot gebruik van kennismanagementtoepassingen. Deze factoren zijn 'persoonlijke waarden', 'verwachte prestaties', 'verwachte inspanning', 'sociale invloed', 'positief afwijkend', 'faciliterende condities', 'geslacht', 'leeftijd' en 'ervaring'.

## 3 Methoden

In dit hoofdstuk worden de drie methodes beschreven die gebruikt zijn om te onderzoeken waarom de gebruikersaantallen van sommige kennismanagementtoepassingen binnen BMC laag blijven. Om te beginnen wordt de specifieke situatie van BMC verder beschreven. In paragraaf 3.2 wordt daarna de keuze voor de eerste methode verantwoord, namelijk de vragenlijst. Aansluitend wordt in 3.3 uiteengezet hoe de vragenlijst geoperationaliseerd is. Hierna wordt in paragraaf 3.4 en 3.5 dezelfde volgorde aangehouden voor de tweede en derde methode. Eerst worden de methoden verantwoord, waarna ze geoperationaliseerd worden. De tweede methode is de laddering techniek. Dit is een diepte interview techniek die tot doel heeft om 'persoonlijke waarden' te vinden. Deze diepte interviews werden voorafgegaan door de derde methode: de triadic sorting. Triadic sorting levert een lijst met kenmerken op die de respondent belangrijk vindt bij een kennismanagementtoepassing. De methodes worden in dit hoofdstuk verder toegelicht. In de laatste paragraaf 3.6 wordt beschreven hoe de respondenten voor dit onderzoek geworven zijn en welke procedures gevolgd zijn bij de afname.

### 3.1 Context

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen een professionele organisatie, namelijk de BMC Groep. Het doel van de volgende paragraaf is om BMC te beschrijven. Op deze manier wordt de context van het onderzoek duidelijk. Deze context zal in de rest van dit rapport gebruikt worden ter verklaring van sommige keuzes en ter verklaring van de resultaten. Verder is de context leidend voor de aanbevelingen en voor de generaliseerbaarheid van de verkregen gegevens. In paragraaf 1.1 is een deel van de context al beschreven als onderdeel van de aanleiding, deze paragraaf is een aanvulling hierop.

De BMC Groep bestaat uit negen divisies: zorg, maatschappelijke ontwikkeling, ruimte en wonen, onderzoek organisatie en HRM, informatie en dienstverlening, financiën en bedrijfsvoering, onderwijs, sociale zaken, en sinds september 2009 de divisie young professionals. Alleen de eerste acht divisies zijn bij het onderzoek betrokken. BMC is een kennisgestuurde organisatie van meer dan 1900 werknemers. De slogan van het bedrijf die zijn intentie goed beschrijft is 'samen naar beter'. De kernactiviteiten zijn het geven van advies aan en het plaatsen van interim-managers en (beleids)adviseurs bij non-profit organisaties binnen de publieke sector. De groep werknemers die deze kernactiviteiten uitvoeren worden in dit rapport aangeduid als 'adviseurs'.

De adviseurs werken veelal extern en individueel in het publieke domein. Zij worden voornamelijk ingehuurd voor de meerwaarde die ze kunnen leveren op expertisegebied. Deze expertise komt deels voort uit de persoonlijke expertises van de adviseur en deels uit de kennis die beschikbaar is binnen BMC. Om deze laatstgenoemde kennis te vinden heeft de adviseur verschillende kennismanagementtoepassingen tot zijn beschikking. Alle interne mogelijkheden om kennis te vinden zijn: 1. kennismakelaar, 2. bibliotheek (online catalogus), 3. bibliotheek (op locatie), 4. kennisdelen server, 5. collega (bellen of mailen), 6. communities en 7. GIS. De adviseurs zijn vrij om te kiezen welke toepassingen ze willen gebruiken.

De afdeling kennis- en innovatiemanagement zorgt ervoor dat de bestaande online toepassingen gefaciliteerd worden en dat wanneer nodig nieuwe toepassingen toegevoegd worden. Er was zoals eerder aangegeven een oud basissysteem waar in de loop van de tijd nieuwe toepassingen aan toegevoegd zijn. In 2007 is er binnen BMC een onderzoek geweest naar de wensen van de adviseurs. Hieruit zijn de communities en de adviseursportal naar voren gekomen als quick wins. Deze twee nieuwe toepassingen zijn op dat moment dan ook samen met een representatieve groep adviseurs ontwikkeld en toegevoegd.

Op het moment van dit onderzoek was kennis- en innovatiemanagement bezig om een geheel nieuw systeem op te zetten waar alle oude online toepassingen op een gebruiksvriendelijke manier in geïntegreerd zouden worden. In het oude systeem moest er namelijk soms meerdere keren ingelogd worden om bepaalde toepassingen te kunnen gebruiken. Daarnaast bestond er de mogelijkheid om nieuwe toepassingen toe te voegen.

### **3.2 Verantwoording vragenlijst**

Om te beginnen is er gekozen voor een vragenlijst als onderzoeksinstrument om PTAUT te testen. Hier is voor gekozen omdat er veel respondenten ondervraagd moesten worden op veel verschillende onderwerpen. Deze vragenlijst is vervolgens online rondgestuurd, want er waren e-mailadressen beschikbaar van alle werknemers. Hierdoor konden sneller, meer mensen bereikt worden met de vragenlijst.

Alle variabelen van PTAUT zijn onderzocht met behulp van een vragenlijst, behalve 'persoonlijke waarden'. 'persoonlijke waarden' kan beter onderzocht worden door middel van een interview, deze keuze wordt verder verantwoord in paragraaf 3.4.

PTAUT is voor een groot gedeelte gebaseerd op het UTAUT model (Venkatesh e.a., 2003). Venkatesh e.a. verschaften een vragenlijst die gebruikt kan worden om de verschillende variabelen uit het UTAUT model in items om te zetten. Deze vragenlijst is vertaald voor dit onderzoek, omdat hij een hoge betrouwbaarheid heeft en al breed getest is. Dit met enkele uitzonderingen, zo is er in PTAUT bijvoorbeeld een extra factor 'positief afwijkend'. Deze uitzonderingen worden verder toegelicht in de volgende paragraaf.

Om antwoord te geven op de vraag waarom de gebruikersaantallen van sommige toepassingen laag blijven was het belangrijk om toepassingen te onderzoeken die lagere gebruikersaantallen hadden dan verwacht werd voor de implementatie. Daarnaast moesten de toepassingen ontwikkeld zijn op basis van de eisen van adviseurs. De twee kennismanagementtoepassingen binnen BMC die het beste voldeden aan deze eisen zijn de communities en de adviseursportal. Deze twee toepassingen zijn ingevoerd als quick wins na gesprekken met de adviseurs. Er werd dan ook verwacht dat de gebruikersaantallen hoog zouden zijn.

Daarnaast moest er gekozen worden tussen gebruikte, beoogde en gewenste services. Volgens Davis & Venkatesh (2004) is het namelijk goed mogelijk om beoogde services al te testen voordat er een prototype is. Er is gekozen om de gebruikte en beoogde services te onderzoeken. De gebruikte services omdat dit informatie geeft over waarom veel adviseurs de toepassingen in de huidige vorm niet gebruiken. De beoogde services omdat BMC al redelijk concrete plannen heeft voor nieuwe services. Zo kan onderzocht worden of de intentie tot gebruik onder de adviseurs voor deze beoogde services hoger is dan voor de huidige gebruikte services.

In totaal zijn er dus vier toepassingen onderzocht: de huidige communities, de beoogde communities, de huidige adviseursportal en de beoogde adviseursportal.

### **3.3 Operationalisering vragenlijst**

De vragenlijst is voornamelijk een vertaling van de standaard UTAUT vragenlijst (Venkatesh e.a., 2003). Voor het construeren van die UTAUT vragenlijst zijn een groot aantal items getoetst door Venkatesh e.a.. De vier items per construct die de hoogste betrouwbaarheid hadden in dat onderzoek zijn meegenomen in dit onderzoek. Dit met drie uitzonderingen, ten eerste het item 'het systeem is niet compatibel met andere systemen die ik gebruik'. De onderzochte systemen zijn namelijk allemaal compatibel met alle andere systemen bij BMC. Dit item is vervangen door het item wat bij dit construct als vijfde scoorde: 'Het gebruiken van de (toepassing) past bij mijn werkstijl'.

Ten tweede is het item *'Als ik de (toepassing) gebruik verhoog ik mijn kans op een salarisverhoging'* niet gebruikt. BMC houdt de persoonlijke ontwikkeling bij van de werknemers en mede op basis daarvan wordt een eventuele salarisverhoging bepaald. Daarom is deze vraag vervangen door *'het gebruiken van de (toepassing) draagt bij aan mijn persoonlijke ontwikkeling'*. Ten derde is het item *'Een specifieke persoon (of groep) is beschikbaar voor hulp bij problemen met de (toepassing)'* iets anders ingevuld. Deze is vervangen door *'Er is binnen BMC voldoende hulp aanwezig bij problemen met de (toepassing)'*. De kennismakelaar is namelijk een specifieke persoon die aanwezig is voor hulp, dus het was vollediger om te toetsen of dit voldoende is.

De variabele 'positief afwijkend' is geoperationaliseerd aan de hand van Spreitzer & Sonenshein (2004). Hun operationalisering is gebaseerd op de theorie en goed te vertalen naar de situatie bij BMC Groep. Het enige verschil met de case van BMC is dat zij zich richten op wat ze noemen 'episodes' en dat het bij BMC gaat om toepassingen. De 'episodes' zijn gebeurtenissen, dus de items moeten aangepast worden naar toepassingen zodat ze ook in deze case gebruikt kunnen worden.

Spreitzer & Sonenshein vertalen het construct 'positief afwijkend' naar losse items door de verschillende delen van de definitie van de variabele om te zetten naar vragen. Hierbij gebruiken zij de definitie *"...intentional behaviors that depart from the norms of a referent group in honorable ways"* (Spreitzer & Sonenshein, 2004, p832). Deze definitie bestaat uit drie delen en alle delen zijn omgezet naar enkele vragen. Het eerste deel zijn de 'intentional behaviors', of bewust uitgevoerde handelingen, niet gebaseerd op toeval of geluk. Het ging bij BMC om kennismanagementtoepassingen die over een langere tijd ontwikkeld zijn. Uiteraard is dit bewust gebeurd en dus geen kwestie van geluk. Het tweede deel van de definitie impliceert een afwijking van de norm en het derde deel zegt dat dit eervol moet zijn. Voor deze case is het belangrijkste om aan te tonen of de toepassing positief afwijkt van de norm. Het eervolle gedeelte van de definitie is verwerkt in het begrip 'persoonlijke waarden', wat in de volgende paragraaf geoperationaliseerd wordt. De items zijn dus aangepast om te meten of de toepassingen positief afwijken van de normen van referentiegroepen. De items zijn:

- De communities bieden een betere mogelijkheid tot kennisdeling dan wat ik op dat gebied binnen BMC gewend ben.
- De communities bieden een betere mogelijkheid tot kennisdeling dan de gangbare alternatieven binnen de gehele consultancy- en adviessector.
- De communities zijn een originele manier om kennis te delen.
- Binnen de consultancy- en adviessector vormen de communities een speciale mogelijkheid om kennis te delen.

De uiteindelijk gebruikte lijst van constructen met de bijbehorende vragen is te vinden in bijlage 1.

Nu de verschillende items duidelijk zijn, rest alleen het onderscheid tussen de twee toepassingen (communities en adviseursportal) en de twee situaties in de tijd (gebruikt en beoogd). Voor beide gebruikte toepassingen zijn alle vragen gesteld, voor de twee beoogde toepassingen zijn enkel de constructen 'verwachte prestaties', 'positief afwijkend' en 'intentie' gemeten. Dit omdat 'verwachte inspanning', 'sociale invloed' en 'faciliterende condities' niet van tevoren bekend kunnen zijn. De respondent moet de toepassing daadwerkelijk gebruikt hebben voordat hij of zij hierop kan antwoorden. De beoogde communities en de beoogde adviseursportal zijn voorstelbaar gemaakt door middel van een omschrijving. De beoogde toepassing is beschreven in een stuk tekst, zodat de respondent zich er een beeld bij kon vormen. Op basis daarvan kon hij of zij dan de vragen behorende bij de drie eerstgenoemde constructen wel beantwoorden.

De complete vragenlijst is te vinden in bijlage 3.

### **3.4 Verantwoording laddering & triadic sorting**

Om de enige variabele uit PTAUT te meten die niet met de UTAUT vragenlijst werd gemeten is een diepte interview techniek gebruikt. Voor het meten van 'persoonlijke waarden' is een interview een betere methode dan een vragenlijst. Er bestaan namelijk een zeer grote hoeveelheid verschillende 'persoonlijke waarden' en welke waarden iemand belangrijk vindt verschilt sterk per persoon (England, 1967). Met een vragenlijst bestaat het risico dat een waarde niet in vragenlijst wordt opgenomen die wel belangrijk blijkt te zijn voor de respondenten. Bij een open interview techniek is dit risico niet aanwezig. Daarnaast is het met een vragenlijst onmogelijk om inzicht te krijgen in de plaats die een toepassing inneemt in het dagelijkse werk van de adviseur. Ook kon door een diepte-interview methode te gebruiken rijkere informatie verkregen worden. Deze informatie geeft meer inzicht in de factoren die de intentie tot gebruik van kennismanagementtoepassingen bepalen. Daarmee kan toekomstig gedrag beter voorspeld en verklaard worden. Dit kan onder andere gebruikt worden bij het invoeren van nieuwe toepassingen.

Als diepte interview techniek is de laddering methode gebruikt (Reynolds & Gutman, 1988). Deze methode is bij uitstek geschikt om 'persoonlijke waarden' te vinden. De input die nodig is voor de laddering methode is een lijst met kenmerken die de respondent belangrijk vindt bij kennismanagementtoepassingen. Een voor een worden de

kenmerken behandeld door steeds door te vragen met vragen in de trend van: waarom is dit belangrijk voor je? De antwoorden die de respondent hierop geeft zijn te categoriseren in twee groepen, namelijk consequenties en 'persoonlijke waarden'. Eerst volgen op de kenmerken de consequenties van die kenmerken. Zo kan een belangrijk kenmerk voor iemand zijn dat een toepassing altijd beschikbaar is. Op de vraag 'waarom is dit belangrijk voor je?' volgt dan altijd een consequentie. Bijvoorbeeld: zodat ik ook 's avonds kan werken. Na vaker doorvragen op deze consequenties noemt een respondent dan uiteindelijk een persoonlijke waarde waarop zijn keuzes gebaseerd zijn. Zo kan op de bovenstaande consequentie volgen dat de respondent zaken meteen wil afhandelen (consequentie), zodat hij rustig blijft in zijn hoofd. De persoonlijke waarde is dan rust.

Bij laddering kan op twee manieren gewerkt worden. De eerste manier is open en de tweede manier is gesloten. Het verschil zit in het vertrekpunt van het interview, namelijk de kenmerken van de kennismanagementtoepassingen. Bij de tweede manier worden deze bepaald door de onderzoeker en bij de eerste manier worden deze met behulp van een andere methode bepaald door de respondent. Omdat er in dit onderzoek al een gesloten methode werd gebruikt in de vorm van een vragenlijst, is ervoor gekozen om de interviews open te houden. Zo konden de twee methodes elkaar optimaal aanvullen en werd de kans geminimaliseerd dat er belangrijke waarden over het hoofd werden gezien.

Zoals eerder genoemd is de input voor de laddering techniek een lijst met kenmerken die de respondent belangrijk vindt bij kennismanagementtoepassing. Voor het verkrijgen van deze lijst is een andere methode gebruikt, namelijk triadic sorting (Kelly, 1955). In deze paragraaf wordt eerst de keuze voor deze techniek verantwoord, in de volgende paragraaf 3.5 wordt de methode verder uitgelegd. Triadic sorting wordt aangeraden door Reynolds & Gutman (1988) en is breed getest (Fransella & Bannister, 1977). Doordat de respondent alle kenmerken kan noemen die in hem opkomen, worden de resultaten niet beperkt tot bepaalde onderwerpen. Daarnaast kan hij of zij kenmerken noemen die gebaseerd zijn op de vergelijkingen van alle toepassingen die gebruikt worden. Hierdoor wordt het onderzoek niet beperkt tot enkele toepassingen die door de onderzoeker geselecteerd zijn.

### **3.5 Laddering & triadic sorting**

De aanpak van de laddering en triadic sorting methode is gebaseerd op Reynolds & Gutman (1988). Bij het interview werd dus begonnen met triadic sorting. Triadic sorting is een methode waarbij een respondent telkens drie kaartjes te zien krijgt. Op deze kaartjes staan in dit geval kennismanagementtoepassingen. Vervolgens wordt de respondent gevraagd om twee kaartjes bij elkaar te plaatsen en eentje te noemen die er

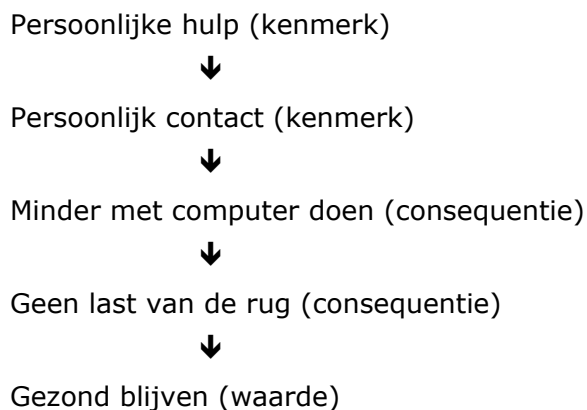


niet bij hoort. Zodra deze scheiding is gemaakt wordt er gevraagd waarom die ene er niet bij hoort. Dus op welk kenmerk wijken de twee kennismanagementtoepassingen af van de andere? Deze methode levert een lijst met kenmerken op die vervolgens door de respondent gerangschikt worden op belangrijkheid. Op de belangrijkste 3 tot 4 eigenschappen werd de laddering techniek toegepast. Dit door verder te vragen en de achterliggende waarde te achterhalen met vragen als 'waarom is dit belangrijk voor je'. Dit is het beste uit te leggen aan de hand van een voorbeeld.

#### *Voorbeeld*

De adviseur kiest bij de triadic sorting bijvoorbeeld de bibliotheek omdat hij persoonlijk geholpen worden belangrijk vindt. Na het scoren van alle genoemde kenmerken blijkt hij persoonlijk geholpen worden als een van de drie belangrijkste te zien. Er wordt vervolgens gevraagd: 'waarom is dit belangrijk voor je?', waarop hij antwoordt met: 'we doen al zoveel met computers, dan is af en toe persoonlijk contact wel fijn.' De vervolgvraag is dan 'waarom wil je niet te veel met de computer doen?', met het antwoord: 'als ik lang achter de computer zit dan krijg ik last van mijn rug.' Met als afsluitende vraag: 'waarom wil je geen last van je rug?', waarop de adviseur bijvoorbeeld antwoordt: 'dat lijkt me logisch, omdat ik mijn lichaam gezond wil houden.'

Zo ontstaat bij deze respondent in dit voorbeeld de ladder:



De antwoorden van de respondent werden tijdens het interview in steekwoorden genoteerd in het interviewschema. Dit schema is te vinden in bijlage 4. Op de kaartjes die de respondent te zien kreeg bij de triadic sorting stonden alle kennismanagementtoepassingen die er intern bij BMC bestaan.

Al met al vulden de vragenlijst, de laddering interviews en de triadic sorting methode elkaar dus aan. Zo konden de factoren gevonden worden die de intentie tot gebruik van kennismanagementtoepassingen bepalen binnen een kennisgestuurde organisatie als

BMC. Door het vinden van deze factoren kon er een antwoord worden gegeven op de vraag waarom de gebruikersaantallen van de communities en de adviseursportal lager zijn dan verwacht.

### **3.6 Respondenten**

Ter afsluiting van dit methodedeel wordt beschreven hoe de respondenten voor dit onderzoek geworven zijn binnen BMC. Daarnaast wordt er beschreven welke procedures er gevolgd zijn bij het afnemen van de vragenlijst en bij het houden van de interviews. In subparagraaf 3.6.1. wordt dit gedaan voor de vragenlijst en in subparagraaf 3.6.2. voor de interviews. Alle respondenten in dit onderzoek waren adviseurs van BMC Groep, waarvan er op dat moment in totaal 1474 werkzaam waren bij BMC.

#### **3.6.1. Werving en procedure vragenlijst**

Voor het vinden van respondenten voor de vragenlijst is gebruik gemaakt van intern aanwezige informatie. Binnen BMC was er een lijst beschikbaar met alle adviseurs, met daarop hun demografische gegevens, e-mailadressen, telefoonnummers, afdeling enzovoort. Uit deze lijst zijn 415 adviseurs geselecteerd die een representatieve steekproef vormden voor de totale populatie op basis van geslacht, leeftijd en afdeling. Deze adviseurs werden vervolgens per mail benaderd met de vraag of ze mee wilden werken aan het onderzoek. De begeleidende mail is te vinden in bijlage 2. De vragenlijst kon via een link in de mail online worden ingevuld. Helaas bleek er de eerste keer iets mis te zijn gegaan waardoor de mail nogmaals verstuurd moest worden. Na een week is er een herinneringsmail gestuurd.

#### **3.6.2. Werving en procedure interviews**

De selectie van de respondenten voor de interviews is gebeurd op basis van dezelfde werknemerslijst als voor de vragenlijst. Alleen in het geval van de interviews zijn de mensen telefonisch benaderd voor een afspraak, dit om het proces te versnellen. Daarnaast is er op gelet dat de adviseurs die al een uitnodiging hadden gekregen voor het invullen van een vragenlijst niet mee zijn genomen in de groep voor de interviews. Uit een representatieve steekproeftrekking van dertig personen is met vijftien van hen een afspraak gemaakt. Hierbij werd aangegeven dat het ging om een interview over kennis delen binnen BMC.

Omdat veel adviseurs extern werken, bleek het onmogelijk te zijn om ze allemaal bij BMC om Amersfoort te interviewen. Bij tien adviseurs was dit wel mogelijk, vijf keer zijn de interviews afgenomen op andere locaties. Telkens is er voor gezorgd dat er tijdens het interview geen collega's in de ruimte waren die door middel van 'sociale invloed' het

interview zouden kunnen beïnvloeden. Na een korte inleiding werd telkens meteen begonnen met het interview. Het inleidende verhaal is te vinden in bijlage 5. Concluderend kan gezegd worden dat de adviseurs die benaderd zijn voor zowel de vragenlijst als voor de interviews een representatieve steekproef vormen voor de gehele populatie. Of dit er ook voor gezorgd heeft of de uiteindelijke respondentengroep ook representatief is voor de gehele populatie is beschreven in de eerste paragraaf van het volgende hoofdstuk.

## 4 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten beschreven van het uitgevoerde onderzoek binnen BMC. Met behulp van deze resultaten kan een antwoorden worden gegeven op de vraag welke factoren de intentie tot gebruik van kennismanagementtoepassingen bepalen. Om hier uitspraken over te kunnen doen wordt in de eerste paragraaf eerst aangegeven of de respondenten uit dit onderzoek representatief zijn voor alle adviseurs van BMC.

Vervolgens worden de belangrijke factoren die naar voren komen uit de vragenlijst beschreven. Eerst per construct in 4.2 en vervolgens de relaties tussen de constructen in 4.3. Ten slotte worden de resultaten voor de variabele 'persoonlijke waarden' beschreven op basis van de afgenomen interviews.

### 4.1 Samenstelling respondenten

Om te beginnen wordt de samenstelling van de respondenten in dit onderzoek gegeven en vergeleken met gehele populatie adviseurs bij BMC. De totale populatie van adviseurs bedroeg op het moment van het onderzoek 1474 werknemers. In deze groep zijn managers, stafmedewerkers en medewerkers van de diverse secretariaten niet meegenomen. De vragenlijst is naar 415 verschillende mensen gemaild, in totaal hebben 131 mensen hem volledig ingevuld. Dit geeft een responspercentage van 32%, wat redelijk hoog is. Omdat de vragenlijst online is afgenomen kon ook bekeken worden hoeveel respondenten aan de vragenlijst begonnen zijn, maar hem niet helemaal afgemaakt hebben. Dit bleek 68 keer het geval te zijn, waarbij bijna iedereen bij de eerste 19 vragen weg klikte. Het was dus niet het probleem dat de vragenlijst te lang was. De vele mailreacties wezen er op dat veel respondenten weinig ervaring hadden met de communities, zoals terug te vinden is in paragraaf 4.2. Ze gaven aan dat ze daarom geen nut zagen in het verder invullen van de vragenlijst. Er zijn in totaal 15 interviews afgenomen.

Tabel 4.1 Samenstelling van de respondenten in procenten.

Groepen	Totale populatie	Vragenlijsten	Interviews
Man	60	52	53
Vrouw	40	48	47
Leeftijd ≤ 34 jaar	42	24	40
Leeftijd 35 t/m 44 jaar	24	34	27
Leeftijd ≥ 45 jaar	34	41	33

De samenstelling van de totale populatie, van de respondenten van vragenlijst en de respondenten van de interviews is te vinden in tabel 4.1. De verhouding tussen mannen

en vrouwen is in alle groepen redelijk gelijk, wat dat onderdeel betreft is dit onderzoek dus representatief. De verdeling over de verschillende leeftijdsgroepen is bij de interviews wel representatief, maar bij de vragenlijsten niet. De vragenlijsten blijken vooral door oudere werknemers ingevuld te zijn. Mocht er een sterk modererend effect van 'leeftijd' blijken te zijn, dan is het onderzoek op dit punt dus niet representatief. Mocht 'leeftijd' aan de andere kant niet van belang blijken te zijn, dan is dit irrelevant.

#### **4.2 Resultaten per construct vragenlijst**

Nu er meer duidelijkheid is over de representativiteit, wordt er in deze paragraaf gepresenteerd hoe de variabelen uit PTAUT scores. Elke variabele uit PTAUT is omgezet tot een construct, deze constructen werden in de vragenlijst gemeten door drie of vier items. Deze items zijn in de analyse weer samengenomen tot een noemer en de resultaten hiervan zijn te vinden in tabel 4.2. Hier is om te beginnen de Cronbach's alpha berekend, wat een maat is voor de betrouwbaarheid. Wanneer de alpha hoger is dan .7, dan is het construct voldoende betrouwbaar. Is dit niet het geval dan wordt het construct weggelaten uit de verder berekeningen. Daarnaast zijn de gemiddelden en de bijbehorende standaarddeviaties weergegeven. Wanneer het gemiddelde significant afwijkt van het schaal midden vier, oftewel een neutraal antwoord, dan is dit aangegeven.

Het eerste wat opvalt in tabel 4.2 is dat 'sociale invloed' voor de adviseursportal niet betrouwbaar genoeg is om mee te nemen als construct. Een eerste verklaring hiervoor is dat dit construct een negatief geformuleerde vraag bevatte. Door de gehele vragenlijst heen is te zien dat constructen die een negatief geformuleerde vraag bevatten een lagere betrouwbaarheid hebben dan dezelfde constructen bij andere toepassingen die dit niet hebben. Zo bevat 'community intentie' als enige intentie construct een negatief geformuleerde vraag en dit construct heeft ook de laagste betrouwbaarheid van alle constructen die intentie meten ('nieuwe community intentie', 'adviseursportal intentie' en 'nieuwe adviseursportal intentie'). Dit alles wijst erop dat de vragenlijst onzorgvuldig is ingevuld door de respondenten. De negatief geformuleerde vragen zijn toegevoegd om dit te kunnen controleren. Wanneer een respondent de vragen slecht leest dan heeft hij of zij de neiging om bij alle antwoorden hetzelfde in te vullen. Dit gaat ten koste van de betrouwbaarheid en de kracht van het onderzoek. Toch zijn de negatief geformuleerde items niet verwijderd uit de constructen. De betrouwbaarheid van de constructen werd niet hoger door het verwijderen van deze items. Dit komt niet door dat ze wel goed zijn ingevuld, dit komt doordat een construct met drie items minder sterk is dan een construct met vier items.

Tabel 4.2 Betrouwbaarheid, gemiddelde en standaarddeviatie per construct.

Construct	Cronbach's alpha	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Community verwachte prestaties	.71 <sup>a</sup>	4.03	1.03
Community verwachte inspanning	.79 <sup>a</sup>	3.78*	1.21
Community sociale invloed	.73 <sup>a</sup>	4.38**	1.17
Community positief afwijkend	.76 <sup>a</sup>	3.65**	1.00
Community faciliterende condities	.72 <sup>a</sup>	3.64**	1.21
Community intentie	.90 <sup>a</sup>	3.76	1.62
Nieuwe community verwachte prestaties	.87 <sup>a</sup>	3.58**	1.12
Nieuwe community positief afwijkend	.70 <sup>a</sup>	3.45**	0.86
Nieuwe community intentie	.95 <sup>a</sup>	3.20**	1.32
Adviseursportal verwachte prestaties	.74 <sup>a</sup>	3.99	1.00
Adviseursportal verwachte inspanning	.86 <sup>a</sup>	3.12**	1.29
Adviseursportal sociale invloed	.18	-	-
Adviseursportal positief afwijkend	.75 <sup>a</sup>	3.77**	0.90
Adviseursportal faciliterende condities	.77 <sup>a</sup>	3.14**	1.17
Adviseursportal intentie	.97 <sup>a</sup>	2.92**	1.64
Nieuwe adviseursportal verwachte prestaties	.78 <sup>a</sup>	3.74**	1.00
Nieuwe adviseursportal positief afwijkend	.84 <sup>a</sup>	3.47**	0.92
Nieuwe adviseursportal intentie	.97 <sup>a</sup>	2.82**	1.40

Note. Antwoorden van een 7-puntsschaal, met 1 = helemaal mee eens (hoge score), 7=helemaal mee oneens (lage score).

<sup>a</sup> Cronbach's alpha > .70

\* p < .05. \*\* p < .01.

Opvallend is dat de meeste constructen slechts licht positief zijn, dit geldt ook voor 'intentie' bij de verschillende toepassingen. Blijkbaar zijn de toepassingen wel enigszins nuttig voor de adviseurs, maar ze zijn er niet zeer positief over.

Er kon verder worden gekeken naar de betrouwbare constructen. Hieruit komt naar voren dat de communities als licht 'positief afwijkend' worden gezien en dat de 'faciliterende condities' daarbij redelijk zijn. Daarnaast verwachten de respondenten dat de inspanning die ze moeten leveren om er ervaren mee te worden redelijk laag is. Aan de andere kant wijken 'verwachte prestaties' en 'intentie' niet significant af van het schaalgemiddelde en 'sociale invloed' blijkt licht negatief te zijn. De drie constructen van de nieuwe beoogde communities zijn wel allemaal enigszins positief.

Bij de adviseursportal zijn er geen negatief afwijkende constructen. Over de 'verwachte prestaties' van de portal zijn de adviseurs over het algemeen neutraal. De overige vier constructen worden heel licht positief gezien, waarbij de 'intentie' om de toepassing te gaan gebruiken redelijk is. De drie variabelen van de nieuwe beoogde adviseursportal scoren alle drie iets hoger dan dezelfde constructen bij de al in gebruik genomen variant, maar dit verschil is niet significant.

Naast deze constructen is nog de ervaring gemeten die de adviseurs hadden met de toepassingen die in gebruik waren op het moment van het onderzoek. Opvallend hierbij was dat 79.4% van de respondenten aangeeft weinig tot zeer weinig ervaring te hebben met het werken met een community. Het gemiddelde van deze vraag was twee op een zevenpuntsschaal met een standaarddeviatie van één. Bij de adviseursportal was de ervaring onder de werknemers neutraal. Hier was het gemiddelde vier op dezelfde zevenpuntsschaal met een standaarddeviatie van twee. Zie voor de frequentietabellen van alle losse items uit de vragenlijst bijlage 6.

Behalve de 'sociale invloed' bij de adviseursportal zijn alle constructen betrouwbaar genoeg om te gebruiken. Daarnaast wijken de gemiddelden in de meeste gevallen significant af van het schaal midden, al zijn de afwijkingen klein.

#### **4.3 Relaties tussen constructen vragenlijst**

De resultaten per construct van zowel de communities als de adviseursportal zijn beschreven in de vorige paragraaf. In deze paragraaf worden de relaties tussen de verschillende constructen van onderzocht. De constructen blijven gegroepeerd in de vier toepassingen: de huidige communities, de beoogde communities, de huidige adviseursportal en de beoogde adviseursportal.

De eerste belangrijke test is de correlatie test. Uit deze test bleek dat alle constructen binnen de toepassingen significant met elkaar correleren (zie bijlage 7). Op een na correleren ze zelfs significant bij een alpha van .01. Dit resultaat toont wederom aan dat de vragenlijst onzorgvuldig is ingevuld. De respondenten hebben veel dezelfde antwoorden gegeven, oftewel ze hebben de vragenlijst routinematig ingevuld.

Naast deze correlatietest is er onderzocht of de variabelen 'leeftijd', 'geslacht' en 'ervaring' werkten als modererende effecten. Met andere woorden, er is onderzocht of er verschil is tussen de verschillende groepen. In de eerste versie van PTAUT, die opgesteld is op basis van de literatuur, werden namelijk enkele interactie effecten verondersteld. Na het uitvoeren van meerdere variantieanalyses bleek dat zowel 'leeftijd' als 'geslacht'

niet zorgden voor interactie effecten (zie bijlage 7). De variabele 'ervaring' aan de andere kant heeft wel een modererende werking. 'Ervaring' is alleen gemeten bij de gebruikte services en niet bij de beoogde, maar in die groep heeft het een significant interactie effect op alle constructen behalve op 'sociale invloed'. Dit wil zeggen dat de variabelen in het PTAUT model een groter effect op elkaar hebben wanneer de ervaring met de kennismanagementtoepassing groter is. Het effect van 'verwachte inspanning' op 'intentie' is bijvoorbeeld groter wanneer de 'ervaring' hoger is. Het modererende effect van 'ervaring' geldt dan zowel voor de communities als voor de adviseursportal. 'ervaring' blijkt dus een belangrijke factor te zijn.

De vraagstelling van de items die 'positief afwijkend' toetsen lijken enigszins op de items die 'verwachte prestaties' toetsen. Om te vast te stellen of de factoren niet te veel overeen komen is een exploratieve factoranalyse uitgevoerd. De resultaten van de factoranalyse zijn te vinden in bijlage 7. Uit de factoranalyse bleek dat de twee factoren niet samen te voegen zijn tot één factor en dat 'positief afwijkend' dus verschilt van 'verwachte prestaties'.

Als laatste zijn er regressieanalyses uitgevoerd. Hiermee is onderzocht of de verschillende variabelen bijdragen aan PTAUT en hoeveel van de variantie in de intentie tot gebruik verklaard kan worden door PTAUT. De resultaten van deze analyses zijn samen weergegeven in tabel 4.3 en tabel 4.4. Tabel 4.3 is de ANOVA tabel van de regressieanalyses waarbij de vrijheidsgraden, de F per toepassing en de significantie gegeven wordt.



Tabel 4.3 ANOVA tabel van de regressieanalyses met de vrijheidsgraden, de F-verdeling en de significantie.

	df	F	p
Communities			
Regressie	5	24.96	.00**
Rest	125		
Totaal	130		
Nieuwe communities			
Regressie	2	145.59	.00**
Rest	128		
Totaal	130		
Adviseursportal			
Regressie	4	42.03	.00**
Rest	126		
Totaal	130		
Nieuwe adviseursportal			
Regressie	2	43.10	.00**
Rest	128		
Totaal	130		

\*\* p < .01.

Uit de bovenstaande tabel 4.3 blijkt dat PTAUT een goed model is voor het verklaren van de intentie tot gebruik van kennismanagementtoepassingen. Vervolgens staat in tabel 4.4 of de verschillende constructen significant bijdragen aan het model en of de intentie tot gebruik van de adviseurs voorspeld kan worden door het model. Hierbij zijn de beta's, de t-waarden en de significantie vermeld. De verklaarde variantie door het model bij de verschillende toepassingen is te vinden onder de tabel in de voetnoot.

Tabel 4.4 Coëfficiënten van de regressieanalyses met de beta's, de t-waarden en de significantie.

	$\beta$	t	p
Communities			
Intentie		-3.62	.00**
Verwachte prestaties	.35	4.63	.00**
Verwachte inspanning	.04	.40	.69
Sociale invloed	.25	3.32	.00**
Positief afwijkend	.19	2.43	.02*
Faciliterende condities	.12	1.30	.20
Nieuwe communities			
Intentie		-3.59	.00**
Verwachte prestaties	.60	9.22	.00**
Positief afwijkend	.31	4.82	.00**
Adviseursportal			
Intentie		-2.05	.04*
Verwachte prestaties	.10	1.16	.25
Verwachte inspanning	.47	3.87	.00**
Positief afwijkend	.05	.55	.58
Faciliterende condities	.24	2.07	.04*
Nieuwe adviseursportal			
Intentie		-2.09	.04*
Verwachte prestaties	.30	3.34	.00**
Positief afwijkend	.40	4.57	.00**

Note. Communities:  $\Delta R^2 = .48$ ,  
 Nieuwe communities:  $\Delta R^2 = .69$ ,  
 Adviseursportal:  $\Delta R^2 = .56$ ,  
 Nieuwe adviseursportal  $\Delta R^2 = .39$ .

\*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ .

Uit tabel 4.4 blijkt dat de intentie tot gebruik significant verklaard wordt door de andere factoren uit PTAUT. De verklaarde variantie door het model verschilt nogal per toepassing, van zeer hoog bij de nieuwe communities tot redelijk bij de nieuwe adviseursportal. Al met al zijn de verklaarde varianties redelijk hoog. De voorspellende waarden van de variabelen loopt erg uiteen. Bij de communities zijn 'verwachte prestaties', 'sociale invloed' en 'positief afwijkend' sterke voorspellers. Bij de adviseursportal zijn dit juist 'verwachte inspanning' en 'faciliterende condities'. Dit verschil is zeer opmerkelijk, maar kan verklaard worden door het modererende effect van

'ervaring' met de toepassing. Doordat de 'ervaring' bij de communities laag is en bij de adviseursportal gemiddeld, zorgt het ervoor dat dit bepaalt of de variabelen goede voorspellers zijn van 'intentie'. Bij de nieuwe beoogde toepassingen is dit anders. Hier zijn beide variabelen sterke voorspellers van 'intentie'.

Concluderend kan gezegd worden dat de groep respondenten representatief was voor alle adviseurs die werkzaam waren bij BMC ten tijde van dit onderzoek. De resultaten van de vragenlijsten missen helaas voorspellende kracht door een gebrek aan ervaring met de toepassing en door het onzorgvuldig invullen van de vragenlijst. Aan de andere kant zijn alle constructen betrouwbaar op 'sociale invloed' bij de adviseursportal na. De meeste constructen wijken significant af van het schaalgemiddelde. Ondanks de significantie zijn de meningen van de adviseurs zeer gematigd: de schaalgemiddelden liggen voornamelijk tussen de drie en de vier op een zevenpuntsschaal. Zowel de factoren uit UTAUT als de toegevoegde variabele 'positief afwijkend' blijken bij BMC significant bij te dragen aan het verklaren van de intentie tot gebruik van kennismanagementtoepassingen.

#### **4.4 Persoonlijke waarden binnen BMC**

In deze paragraaf worden de resultaten van de laddering en triadic sorting methoden gepresenteerd om uiteindelijk uit te komen op een Hierarchical Value Map (HVM). Deze map zal inzicht geven in de belangrijkste denkpatronen en waarden van adviseurs binnen BMC als het gaat om kennismanagementtoepassingen. De analyse is uitgevoerd op basis van de methode van Reynolds & Gutman (1988). Met behulp van die methode is de kwalitatieve data omgezet tot kwantitatieve data.

Om te beginnen zijn alle ingevulde interviewschema's zo bewerkt dat elke uitspraak van de respondent omgezet is tot een zinsdeel of een woord. Als de adviseur bijvoorbeeld zei: 'Klanten hebben bepaalde verwachtingen en daar wil je wel aan voldoen', dan is dat omgezet naar 'verwachting waarmaken'. Bij het omzetten is erop gelet om de termen niet te smal te maken en niet te breed. Wanneer de termen te smal zijn dan zijn er geen groepen te vormen en wanneer de termen te breed zijn dan vervalt de duidelijkheid ervan. Door dit proces werd voor elke respondent duidelijk welke ladders er gevormd waren. Vervolgens werden alle verkregen zinsdelen en woorden genummerd. Omdat er in de categorie van 'consequenties' een grote hoeveelheid groepen waren, is ervoor gekozen om alleen die termen te nummeren die vaker dan twee keer voorkwamen. Met deze termen is ook doorgerekend in verdere analyses. Het resultaat van dit proces is te vinden in bijlage 8, tabel B8.1 t/m tabel B8.5. Een overzicht van de genummerde

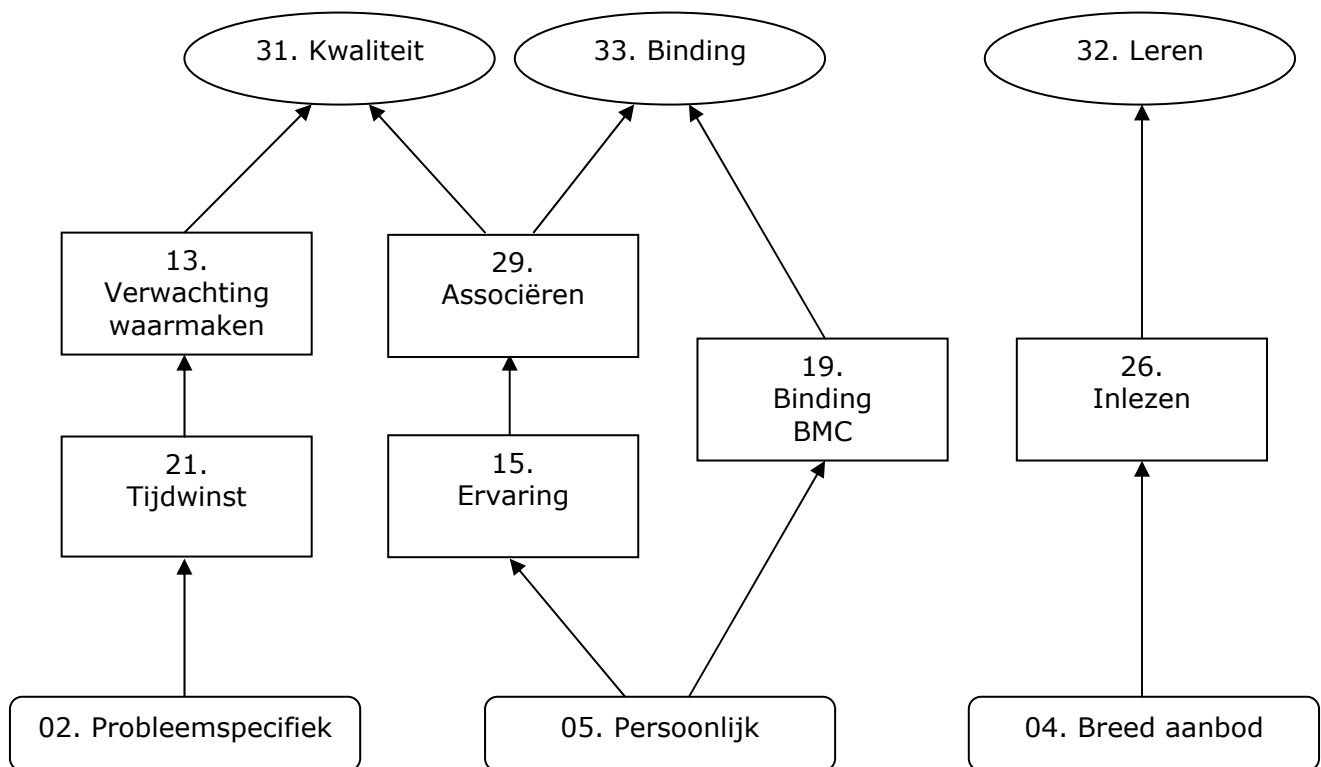
termen, onderverdeeld naar waarde, consequentie en kenmerk is te vinden in diezelfde bijlage in tabel B8.6.

Vervolgens is er een tabel gemaakt waarin te zien is hoe vaak termen direct na elkaar genoemd worden en hoe vaak ze indirect naar elkaar leiden (tabel 4.5). Links in de tabel zijn alle termen te zien. De eerste elf termen zijn de kenmerken, de nummers twaalf tot en met dertig zijn de consequenties en de nummers eenendertig tot en met 37 de waarden. Bovenin de tabel staan alleen de nummers, de termen zijn hier weggelaten om de tabel op een pagina te laten passen. De termen die bij de nummers horen zijn links in de tabel weer terug te vinden. In de tabel staan losse getallen en getallen in deze vorm: 0/0. De losse getallen geven het aantal directe relaties aan tussen de twee termen, het aantal indirecte relaties is bij losse getallen 0. Bij getallen met de vorm 0/0 geeft het eerste getal het aantal directe relaties aan en het tweede getal het aantal indirecte. Er is bijvoorbeeld één respondent die probleemspecifiek direct koppelt aan verwachting waarmaken, terwijl er drie respondenten zijn bij wie probleemspecifiek via andere termen bij verwachting waarmaken uitkomt (1/3). Hoe hoger het aantal directe en indirecte relaties in een vakje, hoe sterker het verband tussen de twee termen. Hierbij zijn directe relaties sterker dan indirecte, maar ook indirecte relaties kunnen gebruikt worden bij de volgende stappen van de analyse.



Vervolgens zijn de gegevens uit tabel 4.5 gebruikt om de HVM te construeren (figuur 4.1). Dit is gedaan door een cutoff level van drie te gebruiken. Dit wil zeggen dat alleen verbindingen in aanmerking komen die minimaal drie keer direct achter elkaar genoemd zijn door een respondent. Daarnaast spelen ook de indirecte relaties een rol, omdat een grote hoeveelheid indirecte relaties ook een sterk verband inhoudt. Daarnaast zou het strikt vasthouden aan een cutoff level van drie betekenen dat er geen enkele ladder gevormd zou kunnen worden. Drie directe verbindingen betekent namelijk dat 20% van de respondenten precies die relatie heeft gelegd, dit percentage is al vrij hoog.

Het maken van de HVM gaat als volgt. Wanneer je in tabel 4.5 bijvoorbeeld bij 05. persoonlijk kijkt, dan is de enige relatie die drie of meer directe verbindingen heeft 15. ervaring. Vervolgens kijk je bij 15. ervaring. De eerste term in deze rij die boven de cutoff van drie uitkomt is 29. associëren. 29. Associëren zelf verwijst vervolgens slechts een keer direct en een keer indirect naar zowel 31. kwaliteit als 33. binding. Maar wanneer je naar 05. persoonlijk kijkt dan leidt deze vier keer indirect naar 31. kwaliteit en vijf keer indirect naar 33. binding. Daarnaast leidt 15. ervaring twee keer direct en twee keer indirect naar 31. kwaliteit en twee keer indirect naar 33. binding. Zo ontstaan de ladders "persoonlijk – ervaring – associëren – kwaliteit" en "persoonlijk – ervaring – associëren – binding". Deze ladders staan midden in de HVM. Op de bovenstaande wijze is de gehele HVM getekend (figuur 4.1).



Figuur 4.1 Hierarchical Value Map (HVM)

De HVM geeft een duidelijk beeld van wat de adviseur belangrijk vindt, waarom hij of zij dit belangrijk vindt en op welke 'persoonlijke waarden' dit gebaseerd is. Belangrijke aanvulling bij deze figuur is wel dat de relaties links in het figuur het sterkst zijn. De ladder rechts (breed aanbod – inlezen – leren) komt net op de cutoff level van drie. Dit is in tegenstelling tot de ladder links (probleemspecifiek – tijdwinst - verwachting waarmaken - kwaliteit). Probleemspecifiek leidt indirect zeven keer tot de waarde kwaliteit. Dit betekent dat bijna de helft van de respondenten deze link legt. Tussen de consequenties van deze ladder is de relatie een stuk minder sterk, maar de hoeveelheid directe en indirecte verbindingen samen suggereert toch een zeer duidelijke relatie.

De verschillende termen en relaties uit de HVM worden nu wat verder toegelicht, om duidelijk te maken wat de termen en relaties betekenen. In de figuur is te zien dat de belangrijkste waarden voor adviseurs van BMC kwaliteit en binding zijn, en in iets mindere mate leren. De belangrijkste kenmerken van kennismanagementtoepassingen zijn ten eerste dat de gevonden informatie probleemspecifiek is. En wel omdat er op die manier tijdwinst kan worden geboekt, wat weer betekent dat de adviseur aan de verwachtingen van de klant kan voldoen. Ten tweede moet de methode van kennis delen persoonlijk zijn. Aan de ene kant omdat dit leidt naar het spreken van iemand met ervaring, dit wordt hoger aangeduid dan alleen informatie. Met deze persoon kan dan verder geassocieerd worden over eventuele mogelijkheden, problemen of andere bronnen die nog geraadpleegd kunnen worden. Aan de andere kant leidt dit persoonlijke contact tot een gevoel van binding met BMC die de adviseur mist omdat hij of zij extern werkt. Ten derde moet er een breed aanbod van kennis beschikbaar zijn. Dit lijkt tegengesteld aan probleemspecifiek, maar dat is het niet. Dit kenmerk is belangrijk voordat een adviseur aan een opdracht begint, hij wil zich dan eerst goed inlezen in het onderwerp om gelijk goed te kunnen starten. Zodra de adviseur tijdens het uitvoeren van de opdracht tegen problemen aanloopt dan wil hij of zij juist zo snel mogelijk een probleemspecifiek antwoord hebben.

Concluderend kan gezegd worden dat de adviseurs van BMC de 'persoonlijke waarden' kwaliteit, binding en leren belangrijk vinden. Daarnaast is duidelijk geworden dat de belangrijkste kenmerken voor kennismanagementtoepassingen binnen BMC probleemspecifiek, persoonlijk en breed aanbod zijn. In hoofdstuk vijf wordt beschreven wat dit voor gevolgen heeft voor BMC en voor de rol van 'persoonlijke waarden' in het PTAUT model.

## 5 Conclusie

In hoofdstuk vier is duidelijk geworden welke factoren de intentie tot gebruik van kennismanagementtoepassingen binnen BMC bepalen. Wat betekent dit voor de situatie bij BMC? Om deze vraag te beantwoorden worden in paragraaf 5.1 conclusies getrokken over PTAUT. Paragraaf 5.2 zal aangeven welke veranderingen BMC door kan voeren, op basis van de resultaten van dit onderzoek, om ervoor te zorgen dat de gebruikersaantallen van nog in te voeren kennismanagementtoepassingen hoger zullen zijn dan van de huidige.

### 5.1 Conclusies

- *Het onderzoek is representatief.*

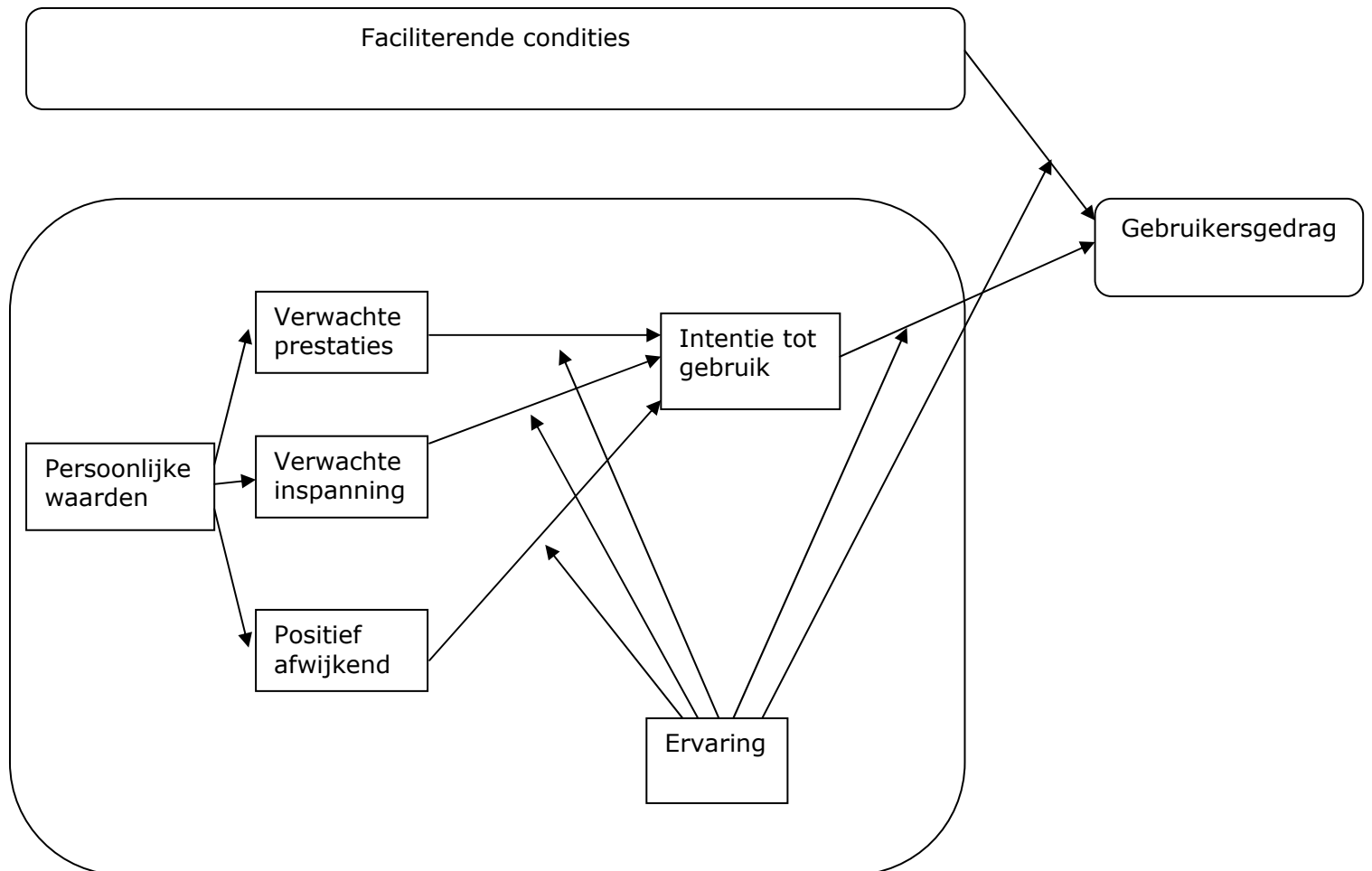
Het onderzoek onder de steekproef is representatief voor de adviseurs van BMC. De enige verhouding die niet klopte ten opzichte van de gehele populatie was de leeftijdsverdeling bij de vragenlijsten. Maar 'leeftijd' blijkt geen significant effect te hebben als modererende variabele. Daarmee lijkt de niet gelijke verdeling van respondenten over de leeftijdsgroepen in de vragenlijst niet relevant.

- *De factoren uit PTAUT dragen allemaal significant bij aan het verklaren van de intentie tot gebruik van kennismanagementtoepassingen.*

Op basis van het uitgevoerde onderzoek kan nu een antwoord worden geformuleerd op de onderzoeksvraag op basis van de situatie bij BMC. Dus welke factoren bepalen nu de intentie tot gebruik van kennismanagementtoepassingen? Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is in dit onderzoek gebruik gemaakt van PTAUT. De verklaarde variantie van PTAUT loopt uiteen van 39% voor de nieuwe adviseursportal tot 69% bij de nieuwe communities. Dit bereik loopt dus van redelijk tot zeer goed. In beide situaties en bij beide kennismanagementtoepassingen was 'intentie' statistisch significant. Daarnaast bleken de variabelen die overgenomen zijn uit UTAUT (Venkatesh e.a., 2003), 'verwachte prestaties' en 'verwachte inspanning', wederom een significant effect te hebben op 'intentie'. De 'faciliterende condities' hebben een significant effect op het gebruik van kennismanagementtoepassingen. 'Sociale invloed' bleek bij de adviseursportal geen effect te hebben op 'intentie' en bij de communities wel. Bij de adviseursportal is het niet significant omdat de adviseurs individueel en extern werken. Ze hebben dus minder invloed van hun collega's dan organisaties waar iedereen intern werkt. Bij de communities geldt dat effect niet omdat de adviseur in een bepaalde groep gebruik maakt van deze toepassing. Hier is 'sociale invloed' dus wel van belang. Maar over het algemeen is 'sociale invloed' niet van belang voor organisaties waar de werknemers voornamelijk extern werken, daarom is de factor niet opgenomen in PTAUT. 'Leeftijd' en



'geslacht' bleken niet significant te zijn binnen een professionele kennisgestuurde organisatie. Op basis van alle resultaten is het PTAUT model herzien voor professionele kennisgestuurde organisaties:



*Afbeelding 5.1 Positieve Theorie voor het Accepteren en Gebruiken van Technologie voor professionele kennisgestuurde organisaties.*

- 'Persoonlijke waarden' is een basisfactor die direct of indirect alle ander factoren beïnvloedt.

'Persoonlijke waarden' blijken zeer belangrijk voor het verklaren van de intentie tot gebruik van technologie. De variabele is ook voor technologie direct of indirect de voorspeller van andere factoren zoals voorspeld werd op basis van de literatuur (England, 1967; Zmud, 1979). Het effect van 'persoonlijke waarden' op 'verwachte prestaties', 'verwachte inspanning' en 'positief afwijkend' is te begrijpen met behulp van de HVM (figuur 4.1). De 'persoonlijke waarden' kwaliteit en leren hebben indirect invloed op de wens dat kennismanagementtoepassingen probleemspecifiek moeten zijn en een breed aanbod moeten hebben. Probleemspecifiek en breed aanbod zijn onderdeel van de

variabele 'verwachte prestaties'. Oftewel, dit zijn prestaties die de adviseurs verwachten. Zo voorspellen de 'persoonlijke waarden' kwaliteit en leren de 'verwachte prestaties'. Deze relatie is hetzelfde tussen 'persoonlijke waarden' en 'verwachte inspanning'. In de HVM zorgt de persoonlijke waarde kwaliteit indirect voor de wens dat er tijdwinst geboekt moet worden. Het belang van tijdwinst is onderdeel van de variabele 'verwachte inspanning'. Ook bij dit effect voorspelt de persoonlijke waarde kwaliteit de 'verwachte inspanning'. Ten slotte de relatie tussen 'persoonlijke waarden' en 'positief afwijkend'. De persoonlijke waarde kwaliteit veronderstelt al een drang naar positief afwijkende kennismanagementtoepassingen. Bij al deze relaties komt de persoonlijke waarde binding niet terug. Het is dus mogelijk dat er een vooralsnog onbekende variabele bestaat die voorspelt wordt door binding.

- De belangrijkste 'persoonlijke waarden' binnen BMC zijn kwaliteit, binding en leren.

Belangrijke 'persoonlijke waarden' voor adviseurs van BMC zijn kwaliteit, binding en leren, in die volgorde qua belangrijkheid. De belangrijkste kenmerken voor kennismanagementtoepassingen die adviseurs koppelen aan deze waarden zijn respectievelijk: probleemspecifiek, persoonlijk en breed aanbod. De 'persoonlijke waarden' van adviseurs van BMC zijn als volgt te verklaren. Kwaliteit is het belangrijkste omdat adviseurs ingehuurd worden door organisaties voor hun meerwaarde. BMC'ers worden ingehuurd omdat ze bepaalde kwaliteiten bezitten die werknemers die al voor de organisatie werken minder of niet hebben. Het is dus van groot belang dat ze deze meerwaarde keer op keer bewijzen. De persoonlijke waarde binding is een krachtige en fundamentele motivatie van de mens (Baumeister & Leary, 1995). Binding heeft een sterk effect op emotionele en cognitieve processen. Mensen bieden dan ook weerstand tegen het verminderen van deze binding. De laatste belangrijke waarde leren is te verklaren vanuit de cultuur van BMC. Adviseurs worden namelijk grotendeels beoordeeld op basis van hun persoonlijke ontwikkeling. Dit bepaalt ook het in aanmerking komen voor loonsverhogingen of promoties. Hierdoor blijft het belangrijk voor een adviseur om te leren en zich persoonlijk te ontwikkelen op zijn vakgebied. De 'persoonlijke waarden' en voorkeurskenmerken van adviseurs bij BMC zijn niet te generaliseren naar andere organisaties. Maar de voorspellende waarde van 'persoonlijke waarden' als factor die de intentie tot gebruik verklaart wel.

- Ervaring heeft een grote indirecte invloed op de intentie tot gebruik van kennismanagementtoepassingen.

Een andere factor die een grote invloed bleek te hebben binnen professionele kennisgestuurde organisaties is 'ervaring'. 'Ervaring' veroorzaakt een zeer sterk interactie

effect en beïnvloedt 'intentie' indirect. Een lagere 'ervaring' met een toepassing zorgt zo indirect voor een lagere 'intentie'. Zowel 'leeftijd' als 'geslacht' bleek niet te zorgen voor interactie effecten. Het is binnen BMC dus niet van belang hoe oud iemand is en of iemand man of vrouw is, wat betreft de mening over de toepassingen.

- De factor 'positief afwijkend' is onderscheidend van de andere factoren in PTAUT en een directe voorspeller van de intentie tot gebruik van kennismanagementtoepassingen.

'Positief afwijkend' heeft een significante directe invloed op 'intentie' en is daarmee een goede voorspeller gebleken. Daarnaast bleek uit een exploratieve factoranalyse dat 'positief afwijkend' zich onderscheid van de andere factoren in PTAUT. Deze bevindingen sluiten aan bij de verwachtingen van Whetten & Cameron (2002) en zorgt voor een verdere empirische onderbouwing van de stelling dat toepassingen die positief afwijken van de norm meer gebruikt worden dan standaardtoepassingen.

- De factoren uit de positieve organisatietheorie zijn een toevoeging aan UTAUT. Zowel 'persoonlijke waarden' als 'positief afwijkend' blijken significant bij te dragen aan het verklaren van de intentie tot gebruik van kennismanagementtoepassingen. Hiermee is duidelijk geworden dat de ideeën uit de positieve organisatietheorie een verrijking vormen voor de theorieën over het verklaren van het gebruik van kennismanagementtoepassingen.

- De gebruikersaantallen van de toepassingen binnen BMC vallen tegen omdat de intentie tot gebruik slechts licht positief is en omdat er te weinig rekening wordt gehouden met de factoren uit PTAUT.

De factoren die de intentie tot gebruik van kennismanagementtoepassingen bepalen zijn nu duidelijk. Op basis hiervan kan er antwoord worden gegeven op de vraag waarom de gebruikersaantallen van de nieuwe toepassingen van BMC laag blijven, ondanks dat ze op aanvraag van de adviseurs ontwikkeld zijn. Ten eerste is de intentie tot gebruik wel positief, maar niet heel sterk positief. De positieve intentie is dus meer in de vorm "die toepassing lijkt me wel handig", in plaats van het gewenste "die toepassing is essentieel voor het uitvoeren van mijn werk". Ten tweede wordt de adviseurs alleen gevraagd naar de intentie tot gebruik. Daarbij is er geen rekening gehouden met de andere factoren uit PTAUT die de positieve intentie in een ander daglicht kunnen plaatsen.

Dit laatste zal nu verder toegelicht worden voor de gebruikte en beoogde kennismanagementtoepassingen, met om te beginnen de gebruikte communities. Een bijkomende reden dat de huidige communities weinig worden gebruikt, is omdat ze niet

probleemspecifiek en persoonlijk zijn. Oftewel ze sluiten niet aan bij de 'persoonlijke waarden' van de adviseurs. Verder worden de prestaties ervan niet als positief gezien, maar neutraal. Daarnaast blijkt er een lichte negatieve 'sociale invloed' te zijn, dit houdt in dat de adviseur denkt dat collega's het geen goede toepassing vinden. Aan de andere kant worden de communities gezien als enigszins 'positief afwijkend', is de 'verwachte inspanning' die ze moeten leveren iets lager dan gemiddeld en heeft BMC gezorgd voor redelijk goede 'faciliterende condities'. Dit laatste betekent dat het management en kennis- & innovatiemanagement zorgen voor een goede ondersteuning van de communities.

De 'intentie' om de huidige adviseursportal te gaan gebruiken is redelijk sterk. Dit komt doordat de 'verwachte inspanning' relatief laag is, er redelijke 'faciliterende condities' zijn en de portal licht 'positief afwijkend' is. Toch zijn de adviseurs neutraal over de 'verwachte prestaties', hier is dus nog ruimte voor verbetering. Verder sluit de portal redelijk aan bij de kenmerken die adviseurs belangrijk vinden; het is niet persoonlijk, maar er wordt wel een breed aanbod geboden via de portal en het is probleemspecifiek. De beoogde toepassingen zijn volgens de adviseurs geen grote verbetering ten opzichte van de huidige situatie. Dit geldt zowel voor de communities als voor de adviseursportal. De gemiddelden van de constructen zijn heel iets hoger dan de gemiddelden bij diezelfde constructen bij de gebruikte toepassingen, maar deze verschillen zijn niet significant.

## 5.2 Aanbevelingen

Nu de conclusies duidelijk zijn, kunnen deze vertaald worden naar praktische aanbevelingen aan BMC. De aanbevelingen zijn bedoelt voor de afdeling kennis- en innovatiemanagement. Hierbij is rekening gehouden met het doel van BMC om te faciliteren, dus om interne toepassingen beschikbaar te hebben die optimaal aansluiten bij de wensen van de adviseur. De aanbevelingen zijn richtlijnen voor de invoering van het nieuwe kennismanagementsysteem.

- Bij het onderzoeken van de wensen van de adviseurs moet verder doorgevraagd worden. Dit kan bijvoorbeeld door gebruik te maken van de ladder methode.

Zoals gebleken is uit dit onderzoek zijn er meer belangrijke factoren dan slechts het aangeven dat een bepaalde toepassing gewenst is. Nu dit bekend is, kan het BMC veel tijd en geld schelen wanneer daar rekening mee wordt gehouden. Wanneer de afdeling kennis- en innovatiemanagement gaat peilen welke wensen de adviseurs hebben omtrent het nieuwe kennismanagementsysteem dan is het verstandig om dit zeer systematisch aan te pakken. Er moet tijd uitgetrokken worden om door te vragen op de uitspraken van de adviseurs. Hierdoor blijkt niet alleen wat ze willen, maar ook waarom ze dat willen. Zo

komen veel meer nuances naar voren op basis waarvan beter voorspeld kan worden of de te ontwerpen toepassing ook gebruikt gaat worden. Voor dit doorvragen kan de ladderings methode gebruikt worden. Deze methode kan niet alleen de wensen, maar ook de achterliggende motivaties in kaart brengen. De ladderings methode kan makkelijk ingezet worden door enkele malen door te vragen op de uitgesproken intentie met de vraag: "waarom is dit belangrijk voor je?". De factoren uit UTAUT kunnen hierbij gebruikt worden als richting voor het doorvragen. Op deze manier kan uitgevonden worden waarop de intentie gebaseerd is en kan beter ingeschat worden of deze intentie ook daadwerkelijk zal leiden tot gebruik van de kennismanagementtoepassing. Op deze manier kunnen ideeën die het gebruik in de weg zullen staan al vroegtijdig ontdekt worden. In de beginfase van het bouwen van een systeem is het veel makkelijker en goedkoper om veranderingen aan te brengen dan in latere fases. Wanneer de bovenstaande aanbeveling uitgevoerd wordt dan kan dit veel tijd en geld schelen zodra de toepassing al ontwikkeld is.

- Voor het ontwikkelen van het nieuwe kennissysteem moet rekening gehouden worden met de belangrijke waarden binnen BMC: kwaliteit, binding en leren.

Bij toekomstige beslissingen omtrent dit onderwerp is het van groot belang om rekening te houden met de belangrijkste gedeelde waarden van de adviseurs van BMC. Hieruit blijkt dat de belangrijkste doelen van adviseurs kwaliteit, binding en leren zijn. Bij het ontwikkelen van nieuwe toepassingen kan hier rekening mee worden gehouden door de toepassingen te toetsen aan de volgende vragen:

1. Is de kennis die gevonden kan worden met de toepassing probleemspecifiek?
2. Is de toepassing persoonlijk of ondersteund het een andere persoonlijke toepassing?
3. Heeft de toepassing een breed aanbod?

De vragen staan op volgorde van belangrijkheid. Wanneer het antwoord op deze vragen 'ja' is, dan zullen de adviseurs de toepassing gaan gebruiken.

- Laat de adviseurs ervaring opdoen met nieuwe kennismanagementtoepassingen, bijvoorbeeld door middel van workshops, les van collega's, of online tutorials.

Ervaring blijkt een grote invloed te hebben op de intentie tot gebruik, dus wanneer het nieuwe systeem in wordt gevoerd dan is het belangrijk om de adviseurs hier allemaal ervaring mee op te laten doen. Dit kan uiteraard op verschillende manieren, maar het is goed om dit op een persoonlijke manier te doen. Een eerste optie zou zijn om ervoor te zorgen dat alle adviseurs een workshop volgen waarin uitgelegd wordt hoe het nieuwe systeem werkt en welke mogelijkheden het heeft. Dit zou dan bijvoorbeeld tijdens de

divisiedagen kunnen gebeuren. Een tweede optie is om adviseurs die er beter mee kunnen werken het uit te laten leggen aan de meer onervaren adviseurs. Hierdoor wordt de ervaring verhoogd terwijl wordt voldaan aan de behoefte aan binding. Een derde optie is om tutorial filmpjes op internet te zetten waarin een werknemer van BMC de werking van het systeem uitlegt. Doordat het online is, is deze optie het goedkoopst en het is nog steeds enigszins persoonlijk. Nadeel is uiteraard dat adviseurs dan zelf kunnen kiezen of ze het gebruiken en het dus onbekend is of ze dit gaan doen. Welke methode ook gekozen wordt, door te communiceren dat de adviseur hiervan kan leren, zal de intentie om mee te werken groter worden.

- Implementeer een zoekmachine voor het vinden van personen met optionele uitgebreide zoekfuncties.

De kenmerken van toepassingen die adviseurs van BMC het hoogst waarderen zijn persoonlijk contact en dat ze probleemspecifiek zijn. De perfecte combinatie van deze twee kenmerken is terug te vinden in het bellen van collega. Dit is dan ook de meest gebruikte manier om kennis te vinden binnen BMC en dit zal ook zo blijven. Om dit optimaal te faciliteren is het aan te bevelen om in een nieuwe systeem een zoekmachine te integreren voor het vinden van personen. Iedere werknemer staat hierin met zijn persoonlijke informatie. Hierbij gaat het dus niet alleen om telefoonnummers, maar ook om zijn expertisegebieden (bijv. zorg), zijn vaardigheden (bijv. presenteren) en zijn werkgeschiedenis (bijv. van 2006-2007 werkzaam bij de gemeente Amersfoort). Essentieel is dat dan via de zoekmachine ook gezocht kan worden op deze verschillende onderwerpen via een optionele uitgebreide zoekfunctie. Iemand moet bijvoorbeeld kunnen zoeken op alle personen die gespecialiseerd zijn in beleidsstukken op het gebied van onderwijs.

- Het gebruik van de communities kan vergroot worden door de ervaring ermee te vergroten en door een chatfunctie toe te voegen.

Om het gebruik van de communities te vergroten verdient het aanbeveling om de ervaring ermee te vergroten zoals hierboven aangegeven. Verder kan op basis van dit onderzoek aanbevolen worden om ze persoonlijker te maken, zoals op dit moment beoogd wordt. Dit kan door een geïntegreerde chatfunctie, hierdoor kunnen adviseurs persoonlijk communiceren binnen de omgeving van de community. Daarnaast is de 'sociale invloed' dus negatief wat betreft deze toepassing. Wanneer de ervaring met de toepassing vergroot wordt door de adviseurs de toepassing aan elkaar uit te laten leggen dan zal de 'sociale invloed' positiever worden.

- Voer de adviseursportal in zoals hij beoogd wordt.

De beoogde opzet van de adviseursportal sluit aan bij het doel van BMC om de adviseur vrij te laten in zijn keuze voor een kennismanagementtoepassing. Dit onderzoek laat zien dat de intentie tot gebruik voor de beoogde adviseursportal hoog is. Zolang ervoor gezorgd wordt dat de adviseur ervaring op kan doen met de nieuwe portal dan zal dit zo blijven.

## 6 Discussie

In dit laatste hoofdstuk zal kritisch gekeken worden naar het uitgevoerde onderzoek. Daarbij wordt eerst aandacht besteed aan de uitvoering en vervolgens aan PTAUT als model. Daarna wordt de aanpak behandeld en aansluitend worden er suggesties gedaan voor vervolgonderzoek naar PTAUT.

- Uitvoering

Tijdens de uitvoering van het onderzoek bleek dat het onmogelijk was om alle interviews af te nemen in dezelfde ruimte in Amersfoort. Sommige adviseurs zitten constant op locatie en zijn bijna nooit bij BMC aanwezig. Hierdoor moesten vijf van de vijftien respondenten extern geïnterviewd worden in steeds wisselende omgevingen. Al is wel geprobeerd om zo veel mogelijk factoren constant te houden door er bijvoorbeeld voor te zorgen dat er geen anderen in de ruimte waren. Maar alsnog zou het kunnen dat het niet constant zijn van de interviewplaats een onbekende invloed heeft gehad op de resultaten.

Verder is het versturen van de vragenlijst de eerste keer misgegaan. De eerste keer hebben veel respondenten de vragenlijst ingevuld, maar deze gegevens zijn nooit opgeslagen. Er was ook niet meer te achterhalen wie het toen hadden ingevuld. Daardoor moest er nogmaals gemaïld worden aan alle respondenten met de vraag of ze het nog een keer in wilden vullen. Hierdoor kan een onbekende bias ontstaan zijn.

Uit de correlatieanalyse bleek vervolgens dat de vragenlijst onzorgvuldig ingevuld is door de adviseurs. Het zou kunnen dat dit komt doordat sommigen de vragenlijst twee keer in hebben gevuld, maar dit is moeilijk te bewijzen. Andere mogelijke verklaringen zijn haast van de adviseurs, de gelijkheid van sommige vragen om constructen te kunnen vormen of het beginnen van de vragenlijst met de communities waar ze weinig tot geen ervaring mee hadden. Het onzorgvuldig invullen van de vragenlijst door de respondenten heeft twee belangrijke gevolgen. Het eerste gevolg is dat de resultaten over het algemeen minder sterk zijn. De sterke correlatie tussen alle variabelen zegt bijvoorbeeld weinig, omdat alle variabelen met elkaar samenhangen. Het tweede gevolg wordt behandeld onder het volgende punt.

- PTAUT

Het tweede gevolg van het onzorgvuldig invullen van de vragenlijst is dat daardoor niet te zeggen is of PTAUT een hogere verklaarde variantie heeft dan de 70% van UTAUT



(Venkatesh e.a., 2003). Het was een doel van dit onderzoek om aan te tonen dat het integreren van de positieve organisatietheorie ervoor konden zorgen dat dit mogelijk is.

Daarnaast moet 'positief afwijkend' als construct ter discussie gesteld worden. Dit construct is nu afgeleid van 'positive deviance', maar omdat het eervolle gedeelte van de definitie weg is gehaald, is het construct niet meer precies hetzelfde. Nu meten de items van dit construct of de toepassing afwijkt van de norm. Dit heeft daarmee een grote overlap met de factor 'verwachte prestaties'. Aan de andere kant bleek uit de statistische analyses het tegenovergestelde. Naar dit construct moet nog verder onderzoek worden uitgevoerd.

- Aanpak

Daarnaast is het de vraag of 'positief afwijkend' goed gemeten is. Er is besloten om dit los te koppelen van 'persoonlijke waarden' om 'positief afwijkend' voor de kennismanagementtoepassingen te kunnen onderzoeken. In de toekomst kan er geprobeerd worden om 'positive deviance' om te zetten tot één construct. Daarbij verdient het aanbeveling om dit construct op te vatten als een eigenschap van de organisatie of van de gebruiker, zodat zowel het afwijken van de norm, als de positieve waarden gemeten kunnen worden.

Een andere verbetering voor de aanpak zou geweest zijn om het onderzoek uit te voeren in verschillende organisaties. Dit onderzoek is uitgevoerd binnen één specifiek soort organisatie. Deze organisatie is professioneel en kennisgestuurd en daarom zijn deze resultaten slechts te generaliseren voor vergelijkbare organisaties. Oftewel, de positieve theorie voor het accepteren en gebruiken van technologie is nog niet te generaliseren voor alle plaatsen en situaties. Om dit te realiseren moet het model getest worden in andere organisaties en met andere kennismanagementtoepassingen. Dit is dan ook een eerste aanbeveling voor vervolgonderzoek.

- Vervolgonderzoek

PTAUT zal in vervolgonderzoek verder verfijnd en verbeterd moeten worden. Op die manier kan onder andere uitgevonden worden of het een beter model is dan UTAUT.

Daarnaast verdient het aanbeveling om verder onderzoek uit te voeren naar de omzetting van de positieve organisatietheorie tot een goed meetbaar construct voor in PTAUT. In dit onderzoek is hiervoor een eerste poging ondernomen, maar deze operationalisering kan nog verder verbeterd worden.

Verder is een uitgangspunt voor vervolgonderzoek de vraag of 'persoonlijke waarden' ook in kaart gebracht kunnen worden met een vragenlijst. Een interview is namelijk een tijdsintensieve methode. De verwachting is wel dat dit zeer lastig is, omdat het gaat om individuele verschillen. Bij het gebruiken van een vragenlijst wordt de respondent altijd beperkt door de 'persoonlijke waarden' die de onderzoeker van tevoren heeft geselecteerd. Daardoor bestaat altijd de mogelijkheid dat belangrijke 'persoonlijke waarden' over het hoofd worden gezien. Een voordeel van 'persoonlijke waarden' is dat ze stabiel zijn over een langere tijd. Wanneer ze eenmaal een keer onderzocht zijn dan kunnen de bekende 'persoonlijke waarden' altijd hergebruikt worden voor ander onderzoek.

## Literatuurlijst

- Agarwal, R., & Prasad, J. (1999). Are individual differences germane to the acceptance of new information technologies? *Decision Sciences*, 30(2), 361-391.
- Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In: J. Kuhl, & J. Beckmann (Eds.), *Action-control: From cognition to behavior* (pp. 11-39). Springer: Heidelberg.
- Atkinson, J.W. (1957). Motivational determinants of risk taking behavior. *Psychological Review*, 64(6), 359-372.
- Baloh, P. (2007). The Role of Fit in Knowledge Management Systems: Tentative Propositions of the KMS Design. *Journal of Organizational and End User Computing*, 19(4), 22-41.
- Bardi, A., & Schwartz, S. H. (2003). Values and Behavior: Strength and Structure of Relations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 1207-1220.
- Barnett, J. H., & Karson, M. J. (1987). Personal values and business decisions: An exploratory investigation. *Journal of Business Ethics*, 6(5), 371-382.
- Baumeister, R., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.
- Bernstein, S. D. (2003). Positive organizational scholarship: Meet the movement. *Journal of Management Inquiry*, 12, 266-271.
- BMC (2008). *Over BMC*. Opgehaald op november 4, 2008, van <http://www.bmc.nl/?q=node/3>.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Compeau, D. R., & Higgins, C. A. (1995). Computer Self-Efficacy: Development of a Measure and Initial Test. *MIS Quarterly*, 19(2), 189-211.

- Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology, *MIS Quarterly*, 13(3), 319-339.
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P. & Warshaw, P. R. (1992). Extrinsic and Intrinsic Motivation to Use Computers in the Workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, 22(14), 1111-1132.
- Davis, F. D. & Venkatesh, V. (2004). Toward Preprototype User Acceptance Testing of New Information Systems: Implications for Software Project Management. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 51(1), 31-46.
- Diener, E., & Seligman, M. E. P. (2004). Beyond money: Toward an economy of well-being. *Psychological Science in the Public Interest*, 5, 1-31.
- England, G. W. (1967). Personal Value Systems of American Managers. *The Academy of Management Journal*, 10(1), 53-68.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading: Addison-Wesley.
- Fransella, F., & Bannister, D. (1977). *A manual for repertory grid technique*. London: Academic Press.
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2(3), 300-319.
- Fredrickson, B. L. (2003). Positive emotions and upward spirals in organizations. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 163-175). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Isen, A. M., Daubman, K. A., & Nowicki, G. P. (1998). Positive affect facilitates creative problem solving. In J. M. Jenkins, K. Oatley, & N. L. Stein (Eds.), *Human Emotions: A Reader* (pp. 288-297). London: Blackwell.
- Lu, J., Yao, J. E., & Yu, C. S. (2005). Personal innovativeness, social influences and adoption of wireless Internet services via mobile technology. *The Journal of Strategic Information Systems*, 14(3), 245-268.

- Kelly, G. A. (1955). *The psychology of personal constructs*. New York: Norton.
- Nelson, D. L. (1990). Individual Adjustment to Information-Driven Technologies: A Critical Review. *MIS Quarterly*, *14*(1), 79-98.
- Nevo, D., & Chan, Y. E. (2007). A temporal approach to expectations and desires from knowledge management systems. *Decision Support Systems*, *44*(1), 298-312.
- Oshlyansky, L., Cairns, P., & Thimbleby, H. (2007). Validating the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT) tool cross-culturally. In D. Ramduny-Ellis, & D. Rachovides (Eds.), *Proceedings of the 21st British HCI Group Annual Conference on HCI 2008: People and Computers XXI: HCI...but not as we know it - Volume 2* (pp. 83-86). Lancaster: University of Lancaster.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free press.
- Schiffman, L. G., Sherman, E., & Long, M. M. (2003). Toward a better understanding of the interplay of personal values and the internet. *Psychology and Marketing*, *20*(2), 169-186.
- Schwartz, S. H. (1997). Values and culture. In D. Munro, S. Carr, & J. Schumaker (Eds.), *Motivation and culture* (pp. 69-84). New York: Routledge.
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, *58*, 878-891.
- Seligman, M. E. P. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. In C. R. Snyder, & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 3-9). Oxford: Oxford University Press.
- Sheeran, P. (2002). Intention-behavior relations: a conceptual and empirical review. *European Review of Social Psychology*, *12*, 1-36.
- Spreitzer, G. M., & Sonenshein, S. (2004). Toward the Construct Definition of Positive Deviance. *American Behavioral Scientist*, *47*(6), 828-847.

- Staw, B. M., Sutton, R. I., & Pellod, L. H. (1994). Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. *Organizational Science, 5*, 51–71.
- Sutton, S. (1998). Predicting and explaining intentions and behavior: How well are we doing? *Journal of Applied Social Psychology, 28*, 1317–1338.
- Triandis, H. C. (1980). Values, attitudes, and interpersonal behavior. In H. Howe, & M. Page (Eds.), *Nebraska Symposium on Motivation* (pp.195-259). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward A Unified View. *MIS Quarterly, 27*(3), 425-478.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2002). *Developing management skills*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Wigfield, A., & Eccles, J. S. (1992). The development of achievement task values: A theoretical analysis. *Developmental Review, 12*(3), 265-310.
- Wright, T. A., & Staw, B. M. (1999). Affect and favorable work outcomes: Two longitudinal studies of the happyproductive worker thesis. *Journal of Organizational Behavior, 20*(1), 1–23.
- Zmud, R. W. (1979). Individual Differences and MIS Success: A Review of the Empirical Literature. *Management Science, 25*(10), 966-979.

## **Bijlage 1: Constructen vragenlijst met bijbehorende vragen**

**(ng) = negatief geformuleerd**

1. *Wat is je geslacht?*

2. *Wat is je leeftijd?*

### **Community ervaring**

3. *Hoeveel ervaring heb je met het werken met een community?*

### **Community verwachte prestaties**

4. *Ik vind de communities nuttig in mijn werk.*

7. *Het gebruiken van de communities draagt niet bij aan mijn persoonlijke ontwikkeling.*

**(ng)**

8. *Door de communities te gebruiken kan ik taken sneller afmaken.*

12. *Door de communities te gebruiken stijgt mijn productiviteit.*

### **Community verwachte inspanning**

6. *Mijn interactie met de communities is helder en begrijpelijk.*

10. *Het is makkelijk voor mij om vaardig te worden in het gebruik van de communities.*

20. *Ik vind de communities makkelijk om te gebruiken.*

26. *Het is makkelijk voor mij om te leren hoe de communities werken.*

### **Community sociale invloed**

9. *Mensen die mijn gedrag beïnvloeden vinden dat ik de communities moet gebruiken.*

11. *Over het algemeen heeft BMC het gebruik van de communities ondersteund.*

21. *Mensen die belangrijk voor me zijn vinden dat ik de communities moet gebruiken.*

24. *Het management schept ruimte voor het gebruik van de communities.*

### **Community positief afwijkend**

15. *De communities bieden een betere mogelijkheid tot kennisdeling dan wat ik op dat gebied binnen BMC gewend ben.*

18. *De communities zijn een originele manier om kennis te delen.*

22. *De communities bieden een betere mogelijkheid tot kennisdeling dan de gangbare alternatieven binnen de gehele consultancy- en adviessector.*

25. *Binnen de consultancy- en adviessector vormen de communities een speciale mogelijkheid om kennis te delen.*

### **Community faciliterende condities**

14. *Ik heb de middelen die nodig zijn om de communities te gebruiken.*

16. *Het gebruiken van de communities past bij mijn werkstijl.*

17. *Er is binnen BMC voldoende hulp aanwezig bij problemen met de communities.*

23. *Ik heb niet de kennis die nodig is om de communities te gebruiken. (ng)*

### **Community intentie**

5. *Ik voorspel dat ik de communities de komende maand ga gebruiken.*

13. *Ik heb niet de intentie om de communities de komende maand te gaan gebruiken.*

**(ng)**

19. *Ik ben van plan om de communities de komende maand te gaan gebruiken.*

### **Nieuwe community verwachte prestaties**

27. *Ik zou de nieuwe communities nuttig vinden in mijn werk.*

30. *Het gebruiken van de nieuwe communities draagt bij aan mijn persoonlijke ontwikkeling.*

33. Door de nieuwe communities te gebruiken kan ik taken sneller afmaken.  
36. Door de nieuwe communities te gebruiken stijgt mijn productiviteit.

#### **Nieuwe community positief afwijkend**

29. Binnen de consultancy- en adviessector vormen de nieuwe communities een speciale mogelijkheid om kennis te delen.  
32. De nieuwe communities zijn geen originele manier om kennis te delen. **(ng)**  
35. De nieuwe communities bieden een betere mogelijkheid tot kennisdeling dan de gangbare alternatieven binnen de gehele consultancy- en adviessector.  
37. De nieuwe communities bieden een betere mogelijkheid tot kennisdeling dan wat ik op dat gebied binnen BMC gewend ben.

#### **Nieuwe community intentie**

28. Ik voorspel dat ik de nieuwe communities ga gebruiken zodra ze ingevoerd worden.  
31. Wanneer de nieuwe communities ingevoerd worden ben ik van plan om het te gaan gebruiken.  
34. Ik heb de intentie om de nieuwe communities te gaan gebruiken zodra ze ingevoerd worden.

#### **Adviseursportal ervaring**

38. Hoeveel ervaring heb je met het werken met de adviseursportal?

#### **Adviseursportal verwachte prestaties**

39. Door de adviseursportal te gebruiken kan ik taken sneller afmaken.  
41. Het gebruiken van de adviseursportal draagt bij aan mijn persoonlijke ontwikkeling.  
52. Door de adviseursportal te gebruiken stijgt mijn productiviteit.  
60. Ik vind de adviseursportal nuttig in mijn werk.

#### **Adviseursportal verwachte inspanning**

43. Mijn interactie met de adviseursportal is helder en begrijpelijk.  
45. Het is makkelijk voor mij om vaardig te worden in het gebruik van de adviseursportal.  
50. Ik vind de adviseursportal makkelijk om te gebruiken.  
59. Het is makkelijk voor mij om te leren hoe de adviseursportal werkt.

#### **Adviseursportal sociale invloed**

44. Mensen die mijn gedrag beïnvloeden vinden dat ik de adviseursportal niet moet gebruiken. **(ng)**  
46. Mensen die belangrijk voor me zijn vinden dat ik de adviseursportal moet gebruiken.  
47. Het management schept ruimte voor het gebruik van de adviseursportal.  
51. Over het algemeen heeft BMC het gebruik van de adviseursportal ondersteund.

#### **Adviseursportal positief afwijkend**

40. De adviseursportal is een originele manier om kennis te delen.  
54. De adviseursportal biedt een betere mogelijkheid tot kennisdeling dan de gangbare alternatieven binnen de gehele consultancy- en adviessector.  
58. De adviseursportal biedt een betere mogelijkheid tot kennisdeling dan wat ik op dat gebied binnen BMC gewend ben.  
61. Binnen de consultancy- en adviessector vormt de adviseursportal een speciale mogelijkheid om kennis te delen.

#### **Adviseursportal faciliterende condities**

49. Ik heb de middelen die nodig zijn om de adviseursportal te gebruiken.  
53. Het gebruiken van de adviseursportal past bij niet mijn werkstijl. **(ng)**  
55. Ik heb de kennis die nodig is om de adviseursportal te gebruiken.  
56. Er is binnen BMC voldoende hulp aanwezig bij problemen met de adviseursportal.



**Adviseursportal intentie**

- 42. Ik voorspel dat ik de adviseursportal de komende maand ga gebruiken.*
- 48. Ik heb de intentie om de adviseursportal de komende maand te gaan gebruiken.*
- 57. Ik ben van plan om de adviseursportal de komende maand te gaan gebruiken.*

**Nieuwe adviseursportal verwachte prestaties**

- 65. Ik zou de nieuwe adviseursportal niet nuttig vinden in mijn werk. (ng)*
- 66. Door de nieuwe adviseursportal te gebruiken kan ik taken sneller afmaken.*
- 68. Door de nieuwe adviseursportal te gebruiken stijgt mijn productiviteit.*
- 70. Het gebruiken van de nieuwe adviseursportal draagt bij aan mijn persoonlijke ontwikkeling.*

**Nieuwe adviseursportal positief afwijkend**

- 62. De nieuwe adviseursportal biedt een betere mogelijkheid tot kennisdeling dan wat ik op dat gebied binnen BMC gewend ben.*
- 64. De nieuwe adviseursportal is een originele manier om kennis te delen.*
- 67. De nieuwe adviseursportal biedt een betere mogelijkheid tot kennisdeling dan de gangbare alternatieven binnen de gehele consultancy- en adviessector.*
- 71. Binnen de consultancy- en adviessector vormt de nieuwe adviseursportal een speciale mogelijkheid om kennis te delen.*

**Nieuwe adviseursportal intentie**

- 63. Ik heb de intentie om de nieuwe adviseursportal te gaan gebruiken zodra het ingevoerd wordt.*
- 69. Wanneer de nieuwe adviseursportal ingevoerd wordt ben ik van plan om het te gaan gebruiken*
- 72. Ik voorspel dat ik de nieuwe adviseursportal ga gebruiken zodra het ingevoerd wordt.*

## **Bijlage 2: Begeleidende mail vragenlijst**

Beste BMCer,

Mijn naam is Ivo Kleine Schaars, ik ben stagiair bij Kennis & Innovatiemanagement. Voor mijn stage voer ik een onderzoek uit naar kennis delen binnen BMC Groep. Graag wil ik je vragen mee te werken aan dit onderzoek. De onderzoeksdata worden geanonimiseerd en vertrouwelijk behandeld.

De vragenlijst van dit onderzoek kan je hier vinden: [url]

Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 10 minuten. Je kan inloggen met de volgende gegevens:

Gebruikersnaam: [email]

Wachtwoord: [wachtwoord]

Alvast hartelijk dank voor je tijd.

Met vriendelijke groet,

Ivo Kleine Schaars  
Stagair Kennis & Innovatiemanagement

### Bijlage 3: Vragenlijst

(ng)=negatief geformuleerd

1. *Wat is je geslacht?*

Man   
Vrouw

2. *Wat is je leeftijd?*

---

#### Communities

De volgende vragen gaan over de communities. Dit zijn de interne communities bij de BMC Groep voor groepen, met als doel om kennis te delen.

3. *Hoeveel ervaring heb je met het werken met een community?*

Zeer weinig         Zeer veel

4. *Ik vind de communities nuttig in mijn werk.*

Helemaal mee eens         Helemaal mee oneens

5. *Ik voorspel dat ik de communities de komende maand ga gebruiken.*

Helemaal mee eens         Helemaal mee oneens

6. *Mijn interactie met de communities is helder en begrijpelijk.*

Helemaal mee eens         Helemaal mee oneens

7. *Het gebruiken van de communities draagt niet bij aan mijn persoonlijke ontwikkeling.*  
**(ng)**

Helemaal mee eens         Helemaal mee oneens

8. *Door de communities te gebruiken kan ik taken sneller afmaken.*

Helemaal mee eens         Helemaal mee oneens

9. *Mensen die mijn gedrag beïnvloeden vinden dat ik de communities moet gebruiken.*

Helemaal mee eens         Helemaal mee oneens

10. *Het is makkelijk voor mij om vaardig te worden in het gebruik van de communities.*

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

11. *Over het algemeen heeft BMC het gebruik van de communities ondersteund.*

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

12. *Door de communities te gebruiken stijgt mijn productiviteit.*

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

13. *Ik heb niet de intentie om de communities de komende maand te gaan gebruiken.*  
**(ng)**

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

14. *Ik heb de middelen die nodig zijn om de communities te gebruiken.*

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

15. *De communities bieden een betere mogelijkheid tot kennisdeling dan wat ik op dat gebied binnen BMC gewend ben.*

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

16. *Het gebruiken van de communities past bij mijn werkstijl.*

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

17. *Er is binnen BMC voldoende hulp aanwezig bij problemen met de communities.*

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

18. *De communities zijn een originele manier om kennis te delen.*

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

19. *Ik ben van plan om de communities de komende maand te gaan gebruiken.*

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

20. *Ik vind de communities makkelijk om te gebruiken.*

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

21. Mensen die belangrijk voor me zijn vinden dat ik de communities moet gebruiken.

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

22. De communities bieden een betere mogelijkheid tot kennisdeling dan de gangbare alternatieven binnen de gehele consultancy- en adviessector.

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

23. Ik heb niet de kennis die nodig is om de communities te gebruiken. **(ng)**

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

24. Het management schept ruimte voor het gebruik van de communities.

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

25. Binnen de consultancy- en adviessector vormen de communities een speciale mogelijkheid om kennis te delen.

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

26. Het is makkelijk voor mij om te leren hoe de communities werken.

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

Kennis- & Innovatiemanagement heeft een toekomstvisie over de communities. Kennis- & Innovatiemanagement is benieuwd naar je mening over deze visie. Hieronder wordt geschetst hoe de communities er in de toekomst uit kunnen komen te zien. De onderstaande vragen gaan over deze hypothetische situatie. LET OP: het gaat hier om het toetsen van ideeën, het hoeft dus niet te betekenen dat deze veranderingen ook daadwerkelijk plaats zullen vinden.

### **Toekomstvisie communities**

De communities zijn functionaliteiten geïntegreerd in het bedrijfssysteem; inloggen of url's zijn niet noodzakelijk. Vanuit het basiswerkblad (van de adviseursportal; die dan misschien anders heet en gewoon het vertrekpunt is) kan men er meteen naartoe.

Communities mogen onbeperkt aangemaakt en gebruikt worden voor intern gebruik. Zakelijk maar ook bijvoorbeeld voor de organisatie van evenementen of voor sportclubjes onder collegae. Daarnaast is er ook een mogelijkheid met een externe opdrachtgever een community te delen. Communities voor intern gebruik worden inhoudelijk niet gemonitord. Communities waar externen in participeren moeten wel aan bepaalde regels voldoen i.v.m bedrijfsgevoelige informatie/ beveiligingsissues.

Communities gaan steeds meer dienen als verzamelplaats van documenten, uitwisseling van ideeën, discussiefora, etc. Ben je met een project bezig of heb je vragen over een onderwerp dan zoek je een bijpassende community om verdere informatie te zoeken of vragen te stellen.

Voor een bezoeker is het direct inzichtelijk wie er deelnemer is in de community (wie online is) en aan wie je dus nu vragen zou kunnen stellen, door diegene te bellen of online te spreken via een chatmogelijkheid.

27. *Ik zou de nieuwe communities nuttig vinden in mijn werk.*

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

28. *Ik voorspel dat ik de nieuwe communities ga gebruiken zodra ze ingevoerd worden.*

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

29. *Binnen de consultancy- en adviessector vormen de nieuwe communities een speciale mogelijkheid om kennis te delen.*

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

30. *Het gebruiken van de nieuwe communities draagt bij aan mijn persoonlijke ontwikkeling.*

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

31. *Wanneer de nieuwe communities ingevoerd worden ben ik van plan om het te gaan gebruiken.*

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

32. *De nieuwe communities zijn geen originele manier om kennis te delen. (ng)*

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

33. *Door de nieuwe communities te gebruiken kan ik taken sneller afmaken.*

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

34. *Ik heb de intentie om de nieuwe communities te gaan gebruiken zodra ze ingevoerd worden.*

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

35. *De nieuwe communities bieden een betere mogelijkheid tot kennisdeling dan de gangbare alternatieven binnen de gehele consultancy- en adviessector.*

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

36. Door de nieuwe communities te gebruiken stijgt mijn productiviteit.

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

37. De nieuwe communities bieden een betere mogelijkheid tot kennisdeling dan wat ik op dat gebied binnen BMC gewend ben.

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

### **Adviseursportal**

De volgende vragen gaan over de adviseursportal. Deze portal is op 1 april 2009 ingevoerd en geeft door een keer inloggen toegang tot alle digitale vindplaatsen van kennis binnen de BMC Groep.

38. Hoeveel ervaring heb je met het werken met de adviseursportal?

Zeer weinig                                  Zeer veel

39. Door de adviseursportal te gebruiken kan ik taken sneller afmaken.

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

40. De adviseursportal is een originele manier om kennis te delen.

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

41. Het gebruiken van de adviseursportal draagt bij aan mijn persoonlijke ontwikkeling.

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

42. Ik voorspel dat ik de adviseursportal de komende maand ga gebruiken.

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

43. Mijn interactie met de adviseursportal is helder en begrijpelijk.

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

44. Mensen die mijn gedrag beïnvloeden vinden dat ik de adviseursportal niet moet gebruiken. **(ng)**

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

45. Het is makkelijk voor mij om vaardig te worden in het gebruik van de adviseursportal.

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

46. Mensen die belangrijk voor me zijn vinden dat ik de adviseursportal moet gebruiken.

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

47. Het management schept ruimte voor het gebruik van de adviseursportal.

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

48. Ik heb de intentie om de adviseursportal de komende maand te gaan gebruiken.

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

49. Ik heb de middelen die nodig zijn om de adviseursportal te gebruiken.

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

50. Ik vind de adviseursportal makkelijk om te gebruiken.

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

51. Over het algemeen heeft BMC het gebruik van de adviseursportal ondersteund.

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

52. Door de adviseursportal te gebruiken stijgt mijn productiviteit.

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

53. Het gebruiken van de adviseursportal past bij niet mijn werkstijl. **(ng)**

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

54. De adviseursportal biedt een betere mogelijkheid tot kennisdeling dan de gangbare alternatieven binnen de gehele consultancy- en adviessector.

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

55. Ik heb de kennis die nodig is om de adviseursportal te gebruiken.

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

56. Er is binnen BMC voldoende hulp aanwezig bij problemen met de adviseursportal.

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens



57. Ik ben van plan om de adviseursportal de komende maand te gaan gebruiken.

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

58. De adviseursportal biedt een betere mogelijkheid tot kennisdeling dan wat ik op dat gebied binnen BMC gewend ben.

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

59. Het is makkelijk voor mij om te leren hoe de adviseursportal werkt.

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

60. Ik vind de adviseursportal nuttig in mijn werk.

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

61. Binnen de consultancy- en adviessector vormt de adviseursportal een speciale mogelijkheid om kennis te delen.

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

Kennis- & Innovatiemanagement heeft een toekomstvisie over de adviseursportal. Kennis- & Innovatiemanagement is benieuwd naar je mening over deze visie. Hieronder wordt geschetst hoe de adviseursportal er in de toekomst uit zou kunnen komen te zien. De onderstaande vragen gaan over deze hypothetische situatie. LET OP: ook hier gaat het om het toetsen van ideeën, het hoeft dus niet te betekenen dat deze veranderingen ook daadwerkelijk plaats zullen vinden.

#### **Toekomstvisie adviseursportal**

De adviseursportal is onmisbaar. Alleen via die gepersonaliseerde werkplek kan men binnen de BMC Groep naar andere (noodzakelijke) functionaliteiten zoals de mail, agenda's en Bestuur en Management Informatie.

De adviseursportal is aangepast aan het ICT niveau en de ICT affiniteit van de gebruiker. De omgeving verplicht je tot niets maar beperkt je ook niet in je wensen. Hij faciliteert je in je basisbehoeften van je primaire werkproces maar laat zich inrichten naar jou wens en smaak. Basisinformatie op je portal, zoals de projecten waar je mee bezig bent en persoonsgegevens, is voor iedereen (bezoekers) toegankelijk.

De functionaliteit is snel en laagdrempelig. Een keer inloggen aan de voorkant is noodzakelijk maar verder zijn er binnen de portal geen 'drempels' meer.

Bij de inrichting van de portal is er rekening gehouden met functies die je verplicht gebruikt (overeenkomstig de businessrules) en overige functies die door de BMC Groep worden ondersteund, bijvoorbeeld remote vergaderen.

62. De nieuwe adviseursportal biedt een betere mogelijkheid tot kennisdeling dan wat ik op dat gebied binnen BMC gewend ben.

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

63. Ik heb de intentie om de nieuwe adviseursportal te gaan gebruiken zodra het ingevoerd wordt.

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

64. De nieuwe adviseursportal is een originele manier om kennis te delen.

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

65. Ik zou de nieuwe adviseursportal niet nuttig vinden in mijn werk. **(ng)**

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

66. Door de nieuwe adviseursportal te gebruiken kan ik taken sneller afmaken.

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

67. De nieuwe adviseursportal biedt een betere mogelijkheid tot kennisdeling dan de gangbare alternatieven binnen de gehele consultancy- en adviessector.

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

68. Door de nieuwe adviseursportal te gebruiken stijgt mijn productiviteit.

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

69. Wanneer de nieuwe adviseursportal ingevoerd wordt ben ik van plan om het te gaan gebruiken

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

70. Het gebruiken van de nieuwe adviseursportal draagt bij aan mijn persoonlijke ontwikkeling.

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

71. Binnen de consultancy- en adviessector vormt de nieuwe adviseursportal een speciale mogelijkheid om kennis te delen.

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

72. Ik voorspel dat ik de nieuwe adviseursportal ga gebruiken zodra het ingevoerd wordt.

Helemaal mee eens                  Helemaal mee oneens

## **Bijlage 4: Inleiding interviews**

Dit interview gaat over kennis delen binnen BMC. Ik houd dit interview als onderdeel van mijn stage bij Kennis- & Innovatiemanagement. Deze stage is tegelijkertijd mijn afstudeeronderzoek bij de studie Communicatiewetenschap aan de Universiteit Twente.

Je krijgt straks tien groepen van drie verschillende methodes te zien om kennis te delen binnen BMC. Hierbij mag je telkens aangeven welke twee overeenkomen en welke van de drie anders is. Hierbij gaat het erom waarom je vindt dat ze verschillen. Dus welke eigenschap de ene heeft en welke andere eigenschap de andere twee. Stel dat het over chips zou gaan en ik zou je de merken 'lays', 'croky' en 'euroshopper' geven. Dan zou je kunnen zeggen, euroshopper is anders, want die is goedkoper. Daarmee zijn lays en croky duurder. Andere verschillen zijn bijvoorbeeld: 'lekker-vies' en 'klein-groot'.

Neem gerust de tijd om even na te denken over het verschil. Als er als eerste iets in je opkomt wat je al gezegd heb, probeer dan een andere manier te bedenken waarop ze verschillen. Er zijn geen goede of slechte antwoorden, het gaat alleen om jou mening.

Heb je nog vragen?

## Bijlage 5: Interviewschema laddering

Respondentnummer	Datum	Tijd
<b>1. Eigenschap</b>		
Kenmerk	Consequentie	Waarde
<b>2. Eigenschap</b>		
Kenmerk	Consequentie	Waarde
<b>3. Eigenschap</b>		
Kenmerk	Consequentie	Waarde
<b>4. Eigenschap</b>		
Kenmerk	Consequentie	Waarde

## Bijlage 6: Frequentietabellen vragenlijst

De gemiddelde scores zijn bij de vragen waarbij dat relevant was als volgt weergegeven achter de vraag: [gemiddelde].

*Tabel B6.1 Wat is je geslacht?*

Antwoord	Frequentie
1. Man	68
2. Vrouw	63

*Tabel B6.2 Wat is je leeftijd? [42]*

Antwoord	Frequentie
1. ≤ 34 jaar	32
2. 35 t/m 44 jaar	45
3. ≥ 45 jaar	54

*Tabel B6.3 Hoeveel ervaring heb je met het werken met een community? [2.40]*

Antwoord	Frequentie
1. Zeer weinig	42
2.	37
3.	25
4. Gemiddeld	17
5.	6
6.	2
7. Zeer veel	2

*Tabel B6.4 Ik vind de communities nuttig in mijn werk. [3.76]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	7
2.	18
3.	34
4. Neutraal	35
5.	21
6.	10
7. Helemaal mee oneens	6

Tabel B6.5 Ik voorspel dat ik de communities de komende maand ga gebruiken. [3.85]

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	12
2.	21
3.	23
4. Neutraal	28
5.	23
6.	16
7. Helemaal mee oneens	11

Tabel B6.6 Mijn interactie met de communities is helder en begrijpelijk. [4.29]

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	5
2.	13
3.	18
4. Neutraal	45
5.	17
6.	19
7. Helemaal mee oneens	14

Tabel B6.7 Het gebruiken van de communities draagt niet bij aan mijn persoonlijke ontwikkeling. [3.66]

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	5
2.	28
3.	23
4. Neutraal	43
5.	21
6.	5
7. Helemaal mee oneens	6

Tabel B6.8 Door de communities te gebruiken kan ik taken sneller afmaken. [4.27]

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	1
2.	14
3.	17
4. Neutraal	53
5.	19
6.	16
7. Helemaal mee oneens	11

*Tabel B6.9 Mensen die mijn gedrag beïnvloeden vinden dat ik de communities moet gebruiken. [4.93]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	3
2.	7
3.	16
4. Neutraal	34
5.	16
6.	20
7. Helemaal mee oneens	35

*Tabel B6.10 Het is makkelijk voor mij om vaardig te worden in het gebruik van de communities. [3.53]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	13
2.	30
3.	19
4. Neutraal	37
5.	14
6.	11
7. Helemaal mee oneens	7

*Tabel B6.11 Over het algemeen heeft BMC het gebruik van de communities ondersteund. [4.08]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	1
2.	16
3.	28
4. Neutraal	45
5.	16
6.	17
7. Helemaal mee oneens	8

*Tabel B6.12 Door de communities te gebruiken stijgt mijn productiviteit. [4.43]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	2
2.	6
3.	20
4. Neutraal	55
5.	14
6.	22
7. Helemaal mee oneens	12

*Tabel B6.13 Ik heb niet de intentie om de communities de komende maand te gaan gebruiken. [3.75]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	16
2.	22
3.	20
4. Neutraal	30
5.	18
6.	14
7. Helemaal mee oneens	11

*Tabel B6.14 Ik heb de middelen die nodig zijn om de communities te gebruiken. [3.47]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	16
2.	26
3.	33
4. Neutraal	24
5.	10
6.	12
7. Helemaal mee oneens	10

*Tabel B6.15 De communities bieden een betere mogelijkheid tot kennisdeling dan wat ik op dat gebied binnen BMC gewend ben. [3.68]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	7
2.	15
3.	31
4. Neutraal	53
5.	14
6.	7
7. Helemaal mee oneens	4

*Tabel B6.16 Het gebruiken van de communities past bij mijn werkstijl. [3.78]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	5
2.	21
3.	35
4. Neutraal	33
5.	17
6.	14
7. Helemaal mee oneens	6



*Tabel B6.17 Er is binnen BMC voldoende hulp aanwezig bij problemen met de communities. [3.79]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	10
2.	18
3.	21
4. Neutraal	52
5.	9
6.	12
7. Helemaal mee oneens	9

*Tabel B6.18 De communities zijn een originele manier om kennis te delen. [3.42]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	11
2.	26
3.	31
4. Neutraal	39
5.	13
6.	6
7. Helemaal mee oneens	5

*Tabel B6.19 Ik ben van plan om de communities de komende maand te gaan gebruiken. [3.69]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	16
2.	21
3.	26
4. Neutraal	29
5.	17
6.	8
7. Helemaal mee oneens	14

*Tabel B6.20 Ik vind de communities makkelijk om te gebruiken. [4.02]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	1
2.	16
3.	33
4. Neutraal	44
5.	14
6.	12
7. Helemaal mee oneens	11

*Tabel B6.21 Mensen die belangrijk voor me zijn vinden dat ik de communities moet gebruiken. [4.85]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	2
2.	6
3.	15
4. Neutraal	42
5.	20
6.	14
7. Helemaal mee oneens	32

*Tabel B6.22 De communities bieden een betere mogelijkheid tot kennisdeling dan de gangbare alternatieven binnen de gehele consultancy- en adviessector. [3.97]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	2
2.	10
3.	26
4. Neutraal	68
5.	9
6.	9
7. Helemaal mee oneens	7

*Tabel B6.23 Ik heb niet de kennis die nodig is om de communities te gebruiken. [3.53]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	20
2.	22
3.	28
4. Neutraal	26
5.	12
6.	11
7. Helemaal mee oneens	12

*Tabel B6.24 Het management schept ruimte voor het gebruik van de communities. [3.67]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	8
2.	25
3.	33
4. Neutraal	34
5.	9
6.	11
7. Helemaal mee oneens	11

*Tabel B6.25 Binnen de consultancy- en adviessector vormen de communities een speciale mogelijkheid om kennis te delen. [3.52]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	4
2.	27
3.	30
4. Neutraal	51
5.	9
6.	6
7. Helemaal mee oneens	4

*Tabel B6.26 Het is makkelijk voor mij om te leren hoe de communities werken. [3.26]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	16
2.	31
3.	27
4. Neutraal	32
5.	11
6.	13
7. Helemaal mee oneens	1

*Tabel B6.27 Ik zou de nieuwe communities nuttig vinden in mijn werk. [3.04]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	16
2.	34
3.	34
4. Neutraal	32
5.	8
6.	5
7. Helemaal mee oneens	2

*Tabel B6.28 Ik voorspel dat ik de nieuwe communities ga gebruiken zodra ze ingevoerd worden. [3.29]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	11
2.	31
3.	35
4. Neutraal	30
5.	14
6.	7
7. Helemaal mee oneens	3

*Tabel B6.29 Binnen de consultancy- en adviessector vormen de nieuwe communities een speciale mogelijkheid om kennis te delen. [3.20]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	7
2.	37
3.	36
4. Neutraal	33
5.	10
6.	8
7. Helemaal mee oneens	0

*Tabel B6.30 Het gebruiken van de nieuwe communities draagt bij aan mijn persoonlijke ontwikkeling. [3.44]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	5
2.	27
3.	44
4. Neutraal	34
5.	7
6.	10
7. Helemaal mee oneens	4

*Tabel B6.31 Wanneer de nieuwe communities ingevoerd worden ben ik van plan om het te gaan gebruiken. [3.05]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	13
2.	37
3.	37
4. Neutraal	28
5.	9
6.	5
7. Helemaal mee oneens	2

*Tabel B6.32 De nieuwe communities zijn geen originele manier om kennis te delen. [3.75]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	4
2.	23
3.	24
4. Neutraal	45
5.	23
6.	10
7. Helemaal mee oneens	2

*Tabel B6.33 Door de nieuwe communities te gebruiken kan ik taken sneller afmaken. [3.79]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	1
2.	18
3.	34
4. Neutraal	53
5.	11
6.	7
7. Helemaal mee oneens	7

*Tabel B6.34 Ik heb de intentie om de nieuwe communities te gaan gebruiken zodra ze ingevoerd worden. [3.25]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	12
2.	31
3.	36
4. Neutraal	30
5.	12
6.	6
7. Helemaal mee oneens	4

*Tabel B6.35 De nieuwe communities bieden een betere mogelijkheid tot kennisdeling dan de gangbare alternatieven binnen de gehele consultancy- en adviessector. [3.55]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	3
2.	21
3.	32
4. Neutraal	57
5.	12
6.	6
7. Helemaal mee oneens	0

*Tabel B6.36 Door de nieuwe communities te gebruiken stijgt mijn productiviteit. [4.07]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	2
2.	11
3.	28
4. Neutraal	52
5.	20
6.	9
7. Helemaal mee oneens	9

*Tabel B6.37 De nieuwe communities bieden een betere mogelijkheid tot kennisdeling dan wat ik op dat gebied binnen BMC gewend ben. [3.30]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	8
2.	20
3.	43
4. Neutraal	47
5.	11
6.	2
7. Helemaal mee oneens	0

*Tabel B6.38 Hoeveel ervaring heb je met het werken met de adviseursportal? [4.06]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	14
2.	15
3.	13
4. Neutraal	28
5.	34
6.	22
7. Helemaal mee oneens	5

*Tabel B6.39 Door de adviseursportal te gebruiken kan ik taken sneller afmaken. [4.04]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	4
2.	11
3.	21
4. Neutraal	59
5.	20
6.	8
7. Helemaal mee oneens	8

*Tabel B6.40 De adviseursportal is een originele manier om kennis te delen. [3.76]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	5
2.	15
3.	30
4. Neutraal	55
5.	14
6.	6
7. Helemaal mee oneens	6

*Tabel B6.41 Het gebruiken van de adviseursportal draagt bij aan mijn persoonlijke ontwikkeling. [4.18]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	1
2.	8
3.	25
4. Neutraal	57
5.	22
6.	8
7. Helemaal mee oneens	10

*Tabel B6.42 Ik voorspel dat ik de adviseursportal de komende maand ga gebruiken. [2.84]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	37
2.	28
3.	26
4. Neutraal	18
5.	9
6.	7
7. Helemaal mee oneens	6

*Tabel B6.43 Mijn interactie met de adviseursportal is helder en begrijpelijk. [3.34]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	12
2.	28
3.	30
4. Neutraal	41
5.	11
6.	3
7. Helemaal mee oneens	6

*Tabel B6.44 Mensen die mijn gedrag beïnvloeden vinden dat ik de adviseursportal niet moet gebruiken. [2.82]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	45
2.	20
3.	6
4. Neutraal	45
5.	8
6.	3
7. Helemaal mee oneens	4

*Tabel B6.45 Het is makkelijk voor mij om vaardig te worden in het gebruik van de adviseursportal. [2.96]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	29
2.	30
3.	27
4. Neutraal	24
5.	10
6.	5
7. Helemaal mee oneens	6

*Tabel B6.46 Mensen die belangrijk voor me zijn vinden dat ik de adviseursportal moet gebruiken. [4.56]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	3
2.	8
3.	14
4. Neutraal	59
5.	6
6.	16
7. Helemaal mee oneens	25

*Tabel B6.47 Het management schept ruimte voor het gebruik van de adviseursportal. [3.66]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	10
2.	20
3.	27
4. Neutraal	48
5.	7
6.	12
7. Helemaal mee oneens	7

*Tabel B6.48 Ik heb de intentie om de adviseursportal de komende maand te gaan gebruiken. [2.94]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	30
2.	29
3.	29
4. Neutraal	23
5.	9
6.	4
7. Helemaal mee oneens	7



*Tabel B6.49 Ik heb de middelen die nodig zijn om de adviseursportal te gebruiken. [2.73]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	29
2.	42
3.	25
4. Neutraal	20
5.	6
6.	3
7. Helemaal mee oneens	6

*Tabel B6.50 Ik vind de adviseursportal makkelijk om te gebruiken. [3.19]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	17
2.	31
3.	35
4. Neutraal	28
5.	6
6.	6
7. Helemaal mee oneens	8

*Tabel B6.51 Over het algemeen heeft BMC het gebruik van de adviseursportal ondersteund. [3.31]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	11
2.	26
3.	32
4. Neutraal	46
5.	9
6.	3
7. Helemaal mee oneens	4

*Tabel B6.52 Door de adviseursportal te gebruiken stijgt mijn productiviteit. [4.26]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	1
2.	11
3.	18
4. Neutraal	59
5.	19
6.	11
7. Helemaal mee oneens	12

*Tabel B6.53 Het gebruiken van de adviseursportal past bij niet mijn werkstijl. [3.37]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	15
2.	26
3.	25
4. Neutraal	41
5.	11
6.	11
7. Helemaal mee oneens	2

*Tabel B6.54 De adviseursportal biedt een betere mogelijkheid tot kennisdeling dan de gangbare alternatieven binnen de gehele consultancy- en adviessector. [4.02]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	1
2.	7
3.	25
4. Neutraal	73
5.	11
6.	9
7. Helemaal mee oneens	5

*Tabel B6.55 Ik heb de kennis die nodig is om de adviseursportal te gebruiken. [3.08]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	21
2.	34
3.	32
4. Neutraal	24
5.	6
6.	5
7. Helemaal mee oneens	9

*Tabel B6.56 Er is binnen BMC voldoende hulp aanwezig bij problemen met de adviseursportal. [3.37]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	10
2.	26
3.	29
4. Neutraal	50
5.	8
6.	2
7. Helemaal mee oneens	5

*Tabel B6.57 Ik ben van plan om de adviseursportal de komende maand te gaan gebruiken. [2.98]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	32
2.	24
3.	29
4. Neutraal	25
5.	10
6.	3
7. Helemaal mee oneens	8

*Tabel B6.58 De adviseursportal biedt een betere mogelijkheid tot kennisdeling dan wat ik op dat gebied binnen BMC gewend ben. [3.63]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	5
2.	16
3.	31
4. Neutraal	60
5.	11
6.	5
7. Helemaal mee oneens	3

*Tabel B6.59 Het is makkelijk voor mij om te leren hoe de adviseursportal werkt. [2.99]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	20
2.	31
3.	39
4. Neutraal	26
5.	5
6.	6
7. Helemaal mee oneens	4

*Tabel B6.60 Ik vind de adviseursportal nuttig in mijn werk. [3.47]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	11
2.	19
3.	38
4. Neutraal	39
5.	14
6.	5
7. Helemaal mee oneens	5

*Tabel B6.61 Binnen de consultancy- en adviessector vormt de adviseursportal een speciale mogelijkheid om kennis te delen. [3.66]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	6
2.	11
3.	36
4. Neutraal	62
5.	6
6.	5
7. Helemaal mee oneens	5

*Tabel B6.62 De nieuwe adviseursportal biedt een betere mogelijkheid tot kennisdeling dan wat ik op dat gebied binnen BMC gewend ben. [3.25]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	8
2.	24
3.	41
4. Neutraal	49
5.	4
6.	4
7. Helemaal mee oneens	1

*Tabel B6.63 Ik heb de intentie om de nieuwe adviseursportal te gaan gebruiken zodra het ingevoerd wordt. [2.86]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	27
2.	28
3.	36
4. Neutraal	27
5.	6
6.	3
7. Helemaal mee oneens	4

Tabel B6.64 De nieuwe adviseursportal is een originele manier om kennis te delen. [3.34]

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	7
2.	21
3.	41
4. Neutraal	51
5.	6
6.	3
7. Helemaal mee oneens	2

Tabel B6.65 Ik zou de nieuwe adviseursportal niet nuttig vinden in mijn werk. [3.19]

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	15
2.	32
3.	28
4. Neutraal	36
5.	11
6.	7
7. Helemaal mee oneens	2

Tabel B6.66 Door de nieuwe adviseursportal te gebruiken kan ik taken sneller afmaken. [3.87]

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	1
2.	14
3.	29
4. Neutraal	61
5.	13
6.	9
7. Helemaal mee oneens	4

Tabel B6.67 De nieuwe adviseursportal biedt een betere mogelijkheid tot kennisdeling dan de gangbare alternatieven binnen de gehele consultancy- en adviessector. [3.72]

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	1
2.	14
3.	34
4. Neutraal	66
5.	9
6.	2
7. Helemaal mee oneens	5

*Tabel B6.68 Door de nieuwe adviseursportal te gebruiken stijgt mijn productiviteit. [4.16]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	2
2.	8
3.	24
4. Neutraal	59
5.	18
6.	11
7. Helemaal mee oneens	9

*Tabel B6.69 Wanneer de nieuwe adviseursportal ingevoerd wordt ben ik van plan om het te gaan gebruiken. [2.79]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	27
2.	31
3.	38
4. Neutraal	21
5.	9
6.	1
7. Helemaal mee oneens	4

*Tabel B6.70 Het gebruiken van de nieuwe adviseursportal draagt bij aan mijn persoonlijke ontwikkeling. [3.74]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	4
2.	16
3.	32
4. Neutraal	57
5.	9
6.	6
7. Helemaal mee oneens	7

*Tabel B6.71 Binnen de consultancy- en adviessector vormt de nieuwe adviseursportal een speciale mogelijkheid om kennis te delen. [3.56]*

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	4
2.	15
3.	40
4. Neutraal	59
5.	6
6.	3
7. Helemaal mee oneens	4

Tabel B6.72 Ik voorspel dat ik de nieuwe adviseursportal ga gebruiken zodra het ingevoerd wordt.  
[2.82]

Antwoord	Frequentie
1. Helemaal mee eens	27
2.	32
3.	33
4. Neutraal	26
5.	6
6.	4
7. Helemaal mee oneens	3

## Bijlage 7: Tabellen correlatie-, factor- en variantieanalyses vragenlijst

Tabel B7.1 Correlatieanalyse voor community

Constructen		Verwachte prestaties	Verwachte inspanning	Sociale invloed	Positief afwijkend	Faciliterende condities	Intentie
Verwachte prestaties	Pearson <sup>a</sup>	1					
	p	-					
	Aantal <sup>b</sup>	131					
Verwachte inspanning	Pearson <sup>a</sup>	.28**	1				
	p	.00	-				
	Aantal <sup>b</sup>	131	131				
Sociale invloed	Pearson <sup>a</sup>	.43**	.26**	1			
	p	.00	.00	-			
	Aantal <sup>b</sup>	131	131	131			
Positief afwijkend	Pearson <sup>a</sup>	.49**	.45**	.41**	1		
	p	.00	.00	.00	-		
	Aantal <sup>b</sup>	131	131	131	131		
Faciliterende condities	Pearson <sup>a</sup>	.22*	.72**	.34**	.35**	1	
	p	.01	.00	.00	.00	-	
	Aantal <sup>b</sup>	131	131	131	131	131	
Intentie	Pearson <sup>a</sup>	.59**	.38**	.53**	.53**	.38**	1
	p	.00	.00	.00	.00	.00	-
	Aantal <sup>b</sup>	131	131	131	131	131	131

Note. <sup>a</sup>Pearson's correlatiecoëfficiënt. <sup>b</sup>Het aantal respondenten dat beide constructen volledig heeft ingevuld.

\*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ .



Tabel B7.2 Verklaarde variantie en de eigenwaarde per construct van de factoranalyse

Construct	Eigenwaarde	Verklaarde variantie
1	18.76	27.59
2	8.64	12.71
3	5.07	7.46
4	4.07	5.98
5	2.87	4.22
6	2.24	3.29
7	1.86	2.73
8	1.61	2.37
9	1.47	2.16
10	1.41	2.07
11	1.32	1.94
12	1.14	1.68
13	1.06	1.55

Tabel B7.3 De gerooteerde componenten matrix van de factoranalyse (hier zijn alleen de constructen '*positief afwijkend*' en '**verwachte prestaties**' weergegeven)

Vragen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
4. Ik vind de communities nuttig in mijn werk.	.42	.45											
7. Het gebruiken van de communities draagt niet bij aan mijn persoonlijke ontwikkeling.												.46	
8. Door de communities te gebruiken kan ik taken sneller afmaken.		.55											
12. Door de communities te gebruiken stijgt mijn productiviteit.		.60											
27. Ik zou de nieuwe communities nuttig vinden in mijn werk		.80											
30. Het gebruiken van de nieuwe communities draagt bij aan mijn persoonlijke ontwikkeling.		.71											
33. Door de nieuwe communities te gebruiken kan ik taken sneller afmaken.		.59				.46							
36. Door de nieuwe communities te gebruiken stijgt mijn productiviteit.		.52				.67							
39. Door de adviseursportal te gebruiken kan ik taken sneller afmaken.								.54					
41. Het gebruiken van de adviseursportal draagt bij aan mijn persoonlijke ontwikkeling.								.56					
52. Door de adviseursportal te gebruiken stijgt mijn						.79							



manier om kennis te delen.													
35. De nieuwe communities bieden (...) de gehele consultancy- en adviessector.			.63										
37. De nieuwe communities (...) op dat gebied binnen BMC gewend ben.			.62										
40. De adviseurs-portal is een originele manier om kennis te delen.							.65						
54. De adviseurs-portal biedt (...) de gehele consultancy- en adviessector.	.45		.41										
58. De adviseursportal biedt (...) op dat gebied binnen BMC gewend ben.	.53												
61. Binnen de consultancy- en adviessector vormt de adviseurs-portal (...).	.47		.51		.42								
62. De nieuwe adviseurs-portal biedt (...) op dat gebied binnen BMC gewend ben.	.56												
64. De nieuwe adviseurs-portal is een originele manier (...).				.57									
67. De nieuwe adviseurs-portal biedt (...) de gehele consultancy- en adviessector.			.80										
71. Binnen de consultancy- en adviessector vormt de nieuwe adviseurs-portal (...).	.51		.56		.41								

Tabel B7.2 Correlatieanalyse voor nieuwe communities

Constructen		Verwachte prestaties	Positief afwijkend	Intentie
Verwachte prestaties	Pearson <sup>a</sup>	1		
	p	-		
	Aantal <sup>b</sup>	131		
Positief afwijkend	Pearson <sup>a</sup>	.66**	1	
	p	.00	-	
	Aantal <sup>b</sup>	131	131	
Intentie	Pearson <sup>a</sup>	.80**	.70**	1
	p	.00	.00	-
	Aantal <sup>b</sup>	131	131	131

Note. <sup>a</sup>Pearson's correlatiecoëfficiënt. <sup>b</sup>Het aantal respondenten dat beide constructen volledig heeft ingevuld.

\*\* p < .01.

Tabel B7.3 Correlatieanalyse voor adviseursportal

Constructen		Verwachte prestaties	Verwachte inspanning	Positief afwijkend	Faciliterende condities	Intentie
Verwachte prestaties	Pearson <sup>a</sup>	1				
	p	-				
	Aantal <sup>b</sup>	131				
Verwachte inspanning	Pearson <sup>a</sup>	.44**	1			
	p	.00	-			
	Aantal <sup>b</sup>	131	131			
Positief afwijkend	Pearson <sup>a</sup>	.68**	.44**	1		
	p	.00	.00	-		
	Aantal <sup>b</sup>	131	131	131		
Faciliterende condities	Pearson <sup>a</sup>	.42**	.87**	.38**	1	
	p	.00	.00	.00	-	
	Aantal <sup>b</sup>	131	131	131	131	
Intentie	Pearson <sup>a</sup>	.43**	.74**	.41**	.70**	1
	p	.00	.00	.00	.00	-
	Aantal <sup>b</sup>	131	131	131	131	131

Note. <sup>a</sup>Pearson's correlatiecoëfficiënt. <sup>b</sup>Het aantal respondenten dat beide constructen volledig heeft ingevuld.

\*\* p < .01.

Tabel B7.4 Correlatieanalyse voor nieuwe adviseursportal

Constructen		Verwachte prestaties	Positief afwijkend	Intentie
Verwachte prestaties	Pearson <sup>a</sup>	1		
	p	-		
	Aantal <sup>b</sup>	131		
Positief afwijkend	Pearson <sup>a</sup>	.64**	1	
	p	.00	-	
	Aantal <sup>b</sup>	131	131	
Intentie	Pearson <sup>a</sup>	.55**	.59**	1
	p	.00	.00	-
	Aantal <sup>b</sup>	131	131	131

Note. <sup>a</sup>Pearson's correlatiecoëfficiënt. <sup>b</sup>Het aantal respondenten dat beide constructen volledig heeft ingevuld.

\*\* p < .01.

Tabel B7.4 Interactie effect van 'ervaring' op andere variabelen met vrijheidsgraden, F-waarden en significantie.

Interactie effect van 'ervaring' op	df	F	Significantie
Community verwachte prestaties	130	3.25	.05
Community verwachte inspanning	130	9.57	.00
Community positief afwijkend	130	4.06	.04
Community faciliterende condities	130	7.64	.00
Community intentie	130	5.41	.03
Adviseursportal verwachte prestaties	130	3.97	.04
Adviseursportal verwachte inspanning	130	8.15	.00
Adviseursportal positief afwijkend	130	3.31	.05
Adviseursportal faciliterende condities	130	7.67	.00
Adviseursportal intentie	130	9.02	.00

## Bijlage 8: Data interviews

Tabel B8.1 Rauwe data omgezet tot ladders deel 1

Responentnr.- Laddernr.	01-1	01-2	01-3	02-1	02-2	02-3	02-4	03-1	03-2	03-3	03-4
Waarde	31. Kwaliteit	31. Kwaliteit	32. Leren	31. Kwaliteit	32. Leren	33. Binding	Passie	34. Efficiëntie	31. Kwaliteit	35. Structuur	36. Helpen
Consequentie	12. Persoonlijke ontwikkeling	13. Verwachting waarmaken	12. Persoonlijke ontwikkeling	17. Betaald per uur	15. Ervaring	16. Netwerken	20. Beter dan ambtenaren	21. Tijdwinst	15. Ervaring	23. Onoverzichtelijk	Gewend om te delen
Consequentie	13. Verwachting waarmaken	14. Doelgericht zoeken	15. Ervaring	18. Klant tevreden		19. Binding BMC	15. Ervaring	Zoek personen		24. Extern werken	19. Binding BMC
Consequentie			16. Netwerken	14. Doel- gericht zoeken				22. Complexe vragen		25. Niet steeds wiel uitvinden	25. Niet steeds wiel uitvinden
Kenmerk	01. Snel	02. Probleem- specifiek	03. Vind personen	02. Probleem -specifiek	04. Breed aanbod	05. Persoonlijk	06. BMC producten	07. Gebruiks- vriendelijk	03. Vind personen	08. Complexe zoek- opdrachten	08. Complexe zoek- opdrachten

Tabel B8.2 Rauwe data omgezet tot ladders deel 2

Responentnr.- Laddernr.	04-1	04-2	04-3	04-4	05-1	05-2	05-3	05-4	06-1	06-2	06-3
Waarde	31. Kwaliteit	34. Efficiëntie	31. Kwaliteit	32. Leren	Vrijheid	37. Rust	34. Efficiëntie	35. Structuur	31. Kwaliteit	31. Kwaliteit	33. Binding
Consequentie	18. Klant tevreden	Computer- leek	18. Klant tevreden	26. Inlezen	Geen beperking	27. Meteen afmaken	27. Meteen afmaken	23. Onoverzich- telijk	13. Verwachting waarmaken	13. Verwachting waarmaken	Leuk
Consequentie	13. Verwachting waarmaken	Geen ICT kennis	22. Complexe vragen		24. Extern werken		21. Tijds winst	Groot aanbod	18. Klant tevreden	24. Extern werken	19. Binding BMC
Consequentie									21. Tijds winst		
Kenmerk	02. Probleem- specifiek	07. Gebruiks- vriendelijk	04. Breed aanbod	04. Breed aanbod	09. Altijd beschikbaar	09. Altijd beschikbaar	02. Probleem- specifiek	10. Thema- geordend	02. Probleem- specifiek	05. Persoonlijk	05. Persoonlijk



Tabel B8.3 Rauwe data omgezet tot ladders deel 3

Responentnr.- Laddernr.	06-4	07-1	07-2	07-3	08-1	08-2	08-3	09-1	09-2	09-3	10-1
Waarde	32. Leren	31. Kwaliteit	Privéleven	31. Kwaliteit	33. Binding	31. Kwaliteit	31. Kwaliteit	31. Kwaliteit	34. Efficiëntie	31. Kwaliteit	32. Leren
Consequentie	13. Verwachting waarmaken	Zelf- vertrouwen	Alles eerder af	21. Tijdwinst	29. Associëren	Gefundeerde mening	17. Betaald per uur	29. Associëren	17. Betaald per uur	25. Niet steeds wiel uitvinden	26. Inlezen
Consequentie	21. Tijdwinst	15. Ervaring	21. Tijdwinst		15. Ervaring	26. Inlezen		15. Ervaring	21. Tijdwinst	30. Kwaliteits- informatie	
Consequentie	28. Makkelijk									28. Makkelijk	
Kenmerk	09. Altijd beschikbaar	05. Persoonlijk	02. Probleem- specifiek	01. Snel	05. Persoonlijk	04. Breed aanbod	02. Probleem- specifiek	05. Persoonlijk	07. Gebruiks- vriendelijk	11. Vakgericht	04. Breed aanbod

Tabel B8.4 Rauwe data omgezet tot ladders deel 4

Responentnr.- Laddernr.	10-2	10-3	10-4	11-1	11-2	11-3	12-1	12-2	12-3	13-1
Waarde	32. Leren	31. Kwaliteit	34. Efficiëntie	33. Binding	32. Leren	31. Kwaliteit	31. Kwaliteit	31. Kwaliteit	36. Helpen	32. Leren
Consequentie	12. Persoonlijke ontwikkeling	13. Verwachting waarmaken	21. Tijdwinst	19. Binding BMC	20. Beter dan ambtenaren	20. Beter dan ambtenaren	20. Beter dan ambtenaren	17. Betaald per uur	19. Binding BMC	12. Persoonlijke ontwikkeling
Consequentie	Voorlopen	25. Niet steeds wiel uitvinden		29. Associëren	27. Meteen afmaken	30. Kwaliteits- informatie	21. Tijdwinst	12. Persoonlijke ontwikkeling	15. Ervaring	25. Niet steeds wiel uitvinden
Consequentie				15. Ervaring	21. Tijdwinst			22. Complexe vragen		
Kenmerk	03. Vind personen	02. Probleem- specifiek	07. Gebruiks- vriendelijk	05. Persoonlijk	09. Altijd beschikbaar	11. Vakgericht	09. Altijd beschikbaar	04. Breed aanbod	05. Persoonlijk	02. Probleem- specifiek

Tabel B8.5 Rauwe data omgezet tot ladders deel 5

Responentnr.- Laddernr.	13-2	13-3	14-1	14-2	15-1	15-2	15-3
Waarde	Geluk	31. Kwaliteit	31. Kwaliteit	37. Rust	31. Kwaliteit	33. Binding	31. Kwaliteit
Consequentie	Meer voldoening	Vermijd fouten	21. Tijdwinst	27. Meteen afmaken	25. Niet steeds wiel uitvinden	19. Binding BMC	15. Ervaring
Consequentie	Schakelen opdrachten	25. Niet steeds wiel uitvinden	14. Doelgericht zoeken	28. Makkelijk	29. Associëren	24. Extern werken	
Consequentie	27. Meteen afmaken	15. Ervaring			15. Ervaring		
Kenmerk	Online	06. BMC producten	Goede zoekfunctie	09. Altijd beschikbaar	02. Probleem- specifiek	05. Persoonlijk	05. Persoonlijk

Tabel B8.6 Overzicht van de genummerde termen onderverdeeld naar waarde, consequentie en kenmerk.

Waarde	Consequentie	Kenmerk
31. Kwaliteit	12. Persoonlijke ontwikkeling	01. Snel
32. Leren	13. Verwachting waarmaken	02. Probleemspecifiek
33. Binding	14. Doelgericht zoeken	03. Vind personen
34. Efficiëntie	15. Ervaring	04. Breed aanbod
35. Structuur	16. Netwerken	05. Persoonlijk
36. Helpen	17. Betaald per uur	06. BMC producten
37. Rust	18. Klant tevreden	07. Gebruiksvriendelijk
	19. Binding BMC	08. Complexe zoekopdrachten
	20. Beter dan ambtenaren	09. Altijd beschikbaar
	21. Tijdwinst	10. Themageordend
	22. Complexe vragen	11. Vakgericht
	23. Onoverzichtelijk	
	24. Extern werken	
	25. Niet steeds wiel uitvinden	
	26. Inlezen	
	27. Meteen afmaken	
	28. Makkelijk	
	29. Associëren	
	30. Kwaliteitsinformatie	