



KENNIS DELEN BINNEN EEN COMPETITIEVE ORGANISATIECULTUUR

Een stap op weg naar succesvolle kennisdeling door de implementatie van closed Web 2.0 technologieën

Afstudeerscriptie voor de master Communication Studies aan de Universiteit Twente, uitgevoerd in opdracht van Sanoma Uitgevers B.V. door Jolien Klazinga

KENNIS DELEN BINNEN EEN COMPETITIEVE ORGANISATIECULTUUR

Een stap op weg naar succesvolle kennisdeling door de implementatie van closed Web 2.0 technologieën

AUTEUR: Jolien Klazinga
OPLEIDING: Master Communications Studies
Universiteit Twente, Enschede
BEGELEIDERS: Dr. S.A. de Vries
Dr. H.H. Leemkuil
OPDRACHTGEVER: Sanoma Uitgevers B.V.
BEGELEIDER: N. Krüger
DATUM: 13 april

SAMENVATTING

In deze studie is geprobeerd om een antwoord te geven op de vraag: *welke factoren bepalen de intentie tot gebruik van closed Web 2.0 technologieën binnen een competitieve organisatiecultuur met als doel een succesvolle kennisdeling te bewerkstelligen?* Het onderzoek is uitgevoerd binnen Sanoma Uitgevers, de grootste uitgeverij in Nederland van publiekstijdschriften en websites. Deze organisatie wordt gekenmerkt door een competitieve organisatiecultuur. Binnen deze cultuur kan kennisdeling problematisch zijn. Web 2.0 technologieën bieden de mogelijkheid om de kennisdeling binnen deze cultuur te faciliteren. Deze technologieën maken het mogelijk voor iedereen om content te leveren, gerefereerd naar als *user generated content*.

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden is op basis van literatuur een onderzoeksmodel samengesteld genaamd het Closed Web 2.0 Technology Acceptance Model (CW^{2.0}TAM). De invloedsfactor competitieve organisatiecultuur, factoren uit het technologie acceptatie domein en de Uses en Gratifications (U&G) benadering vormen samen het CW^{2.0}TAM.

Het onderzoeksmodel wordt getoetst door middel van twee onderzoeksmethoden: een vragenlijst en diepte-interviews. De vragenlijst richt zich op de factoren uit het technologie acceptatie domein en de U&G benadering, die van invloed kunnen zijn op de gedragsintentie om closed Web 2.0 technologieën te gebruiken. De diepte-interviews gaan in op de invloed van de competitieve organisatiecultuur op het kennisdeling proces. De competitieve organisatiecultuur is onderzocht aan de hand van de dimensies individualisme, masculiniteit en lage-onzekerheidsreductie, die kenmerkend zijn voor deze cultuur. In totaal hebben 120 organisatieleden de vragenlijst ingevuld en zijn er tien organisatieleden geïnterviewd.

De resultaten van het onderzoek tonen aan dat de organisatieleden van Sanoma Uitgevers de intentie hebben om closed Web 2.0 technologieën te gebruiken en dat de factoren individualisme, masculiniteit, subjectieve norm, zelfexpressie, waargenomen nut, attitude en ervaring de intentie tot gebruik van closed Web 2.0 technologieën bepalen binnen de competitieve organisatiecultuur. Uit de vragenlijst komt naar voren dat de factoren zelfexpressie, waargenomen nut en attitude een significant positief direct effect hebben op de intentie tot gebruik van closed Web 2.0 technologieën. Respondenten zijn van mening dat zij zichzelf beter kunnen uiten binnen de organisatie door middel van closed Web 2.0 technologieën en dat het delen van kennis via deze technologieën bijdraagt aan de productiviteit. Ervaring met Web 2.0 technologieën in het dagelijkse leven komt naar voren als een belangrijke modererende factor. Het effect van "zelfexpressie" op de "intentie" is bijvoorbeeld groter wanneer de gebruiker ervaren is met het gebruik van Web 2.0 technologieën. Uit de diepte-interviews komt naar voren dat de factoren individualisme en masculiniteit een negatief effect hebben op de intentie tot gebruik van closed Web 2.0 technologieën. Individualisme en masculiniteit zijn relevante dimensies van de competitieve organisatiecultuur van Sanoma Uitgevers. De respondenten van de diepte-interviews geven aan dat de nadruk binnen de organisatie wordt gelegd op individuele prestaties, door het stellen van persoonlijke doelstellingen (masculiniteit). Hierdoor zijn organisatieleden vaak gefocust op hun eigen belangen (individualisme).

Binnen deze cultuur gebruiken organisatieleden hun kennis eerder als een individuele kracht, dan een gezamenlijke kracht. Het gebruik van closed Web 2.0 technologieën is in gevaar door de competitieve organisatiecultuur van Sanoma Uitgevers. Uit de diepte-interviews komt naar voren dat een stimulans vanuit het management een belangrijke factor is om de kennisdeling binnen deze cultuur succesvol te laten verlopen.

De implementatie van closed Web 2.0 technologieën is een stap op weg naar een succesvolle kennisdeling binnen een competitieve organisatiecultuur. Als kennis effectiever gedeeld wordt binnen deze cultuur kunnen bedrijven profiteren van de verschillende soorten impliciete kennis van organisatieleden ten behoeve van het competitieve voordeel.

VOORWOORD

Mijn afstudeerperiode is een leerzame en mooie tijd geweest. Ik ging afstuderen bij Sanoma Uitgevers, de grootste uitgeverij in Nederland van publiekstijdschriften en websites. In eerste instantie was ik niet enthousiast over de afstudeeropdracht die Sanoma Uitgevers mij gaf. Mijn afstudeeronderzoek richt zich op de mogelijkheden van Web 2.0 technologieën als kennismanagement systemen, binnen een organisatie die gekenmerkt wordt door competitiviteit. Mijn kennis over deze technologieën was minimaal. Ik raadpleegde wel eens Wikipedia en heb een Hyves account, maar een actieve "krabbelaar" ben ik niet. Tevens had ik geen vakken gevolgd op het gebied van kennismanagement. Deze afstudeeropdracht is daarom een grote uitdaging voor mij geweest. Achteraf ben ik Sanoma Uitgevers dankbaar voor deze opdracht. Mijn kennis over Web 2.0 technologieën en kennismanagement is enorm gestegen. Dit is enorme meerwaarde voor mij, nu ik het werkveld in ga. Kennis over nieuwe mediavormen is een hedendaagse must.

Bij dezen wil ik de mensen bedanken die mij geholpen hebben om deze afstudeeropdracht tot een goed einde te brengen. Ten eerste mijn steun en toeverlaat, Jan Bert. Bedankt voor de motiverende woorden wanneer ik deze nodig had. Ten tweede wil ik mijn begeleider van Sanoma Uitgevers, Nathalie Krüger, bedanken voor de leerzame en mooie periode. Ten derde wil ik mijn begeleiders van de Universiteit Twente, Sjoerd de Vries en Henny Leemkuil, bedanken voor de kritische noten tijdens onze gesprekken. Door deze gesprekken is de kwaliteit van deze scriptie gestegen. En natuurlijk de rest van mijn familie voor de ontspannende momenten.

Allen bedankt!

Jolien

Join my network ☺ : <http://nl.linkedin.com/in/jolienklazinga>

NHOUDSOPGAVE

	Blz.
1. LEIDING	8
1.1 Aanleiding	8
1.2 De organisatie: Sanoma Uitgevers	10
1.3 Doelstelling	11
1.4 Onderzoeksvraag	11
1.5 Onderzoeksmethoden	12
1.6 Vooruitblik	12
2. THEORETISCH KADER	13
2.1 Kennisdeling en competitieve organisatiecultuur	13
2.1.1 Individuele kennis in organisaties	13
2.1.2 Kennisdeling binnen organisaties	14
2.1.3 Kennisdeling binnen een competitieve organisatiecultuur	15
2.2 Kennisdeling via closed Web 2.0 technologieën	18
2.2.1 Web 2.0	18
2.2.2 Web 2.0 technologieën	19
2.2.3 Web 2.0 technologieën als kennismanagement systemen	21
2.3 Factoren die de gedragsintentie van kennismanagement systemen bepalen	22
2.3.2 Technologie Acceptatie modellen	23
2.3.1 Uses en Gratifications benadering	24
2.3.2 Integratie van verschillende perspectieven	26
2.4 Closed Web 2.0 Tehcnology Acceptance Model	27
2.4.1. Hypotheses Closed Web 2.0 Technology Acceptance Model	28
3. METHODE	32
3.1 Triangulatie: vragenlijst en diepte-interviews	32
3.2 Vragenlijst	32
3.2.1 Operationalisering constructen vragenlijst	33
3.2.2 Procedure	35
3.2.3. Respondenten	35
3.3 Diepte-interviews	35
3.3.1 Procedure	36
3.3.2 Respondenten	36
4. RESULTATEN	37
4.1 Factoren die bijdragen aan de intentie tot gebruik van closed Web 2.0 technologieën	37

4.1.1 Betrouwbaarheid	37
4.1.2 Toetsen van hypothesen	39
4.1.3 Geschikte kennisdeling tools	41
4.1.4 Conclusie	41
4.2 De invloed van organisatiecultuur op het kennisdeling proces	42
4.2.1 Competitieve organisatiecultuur	42
4.2.2 Positief tegenover de implementatie van closed Web 2.0 technologieën	43
4.2.2 Voorwaarden voor een succesvol interactief platform	45
4.2.3 Conclusie	46
5. CONCLUSIES & AANBEVELINGEN	47
5.1 Overall conclusie	47
5.2 Aanbevelingen	50
6. DISCUSSIE	52
6.1 Beperkingen	52
6.1.1 Generaliseerbaarheid	53
6.2 Toekomstig onderzoek	53
7. REFERENTIES	55
BIJLAGEN	63
1. Constructen vragenlijst met bijbehorende vragen	64
2. Volledige vragenlijst	66
3. Door gevoerde veranderingen pre-test	69
4. Intranetbericht vragenlijst	71
5. Interviewschema diepte-interviews	72
6. Codeerschema	76
1. Interactie effect: ervaring	79

1. INLEIDING

Dit onderzoek richt zich op de toekomstige implementatie van Web 2.0 technologieën binnen een competitieve organisatiecultuur met als doel een succesvolle kennisdeling te bewerkstelligen. In dit hoofdstuk wordt eerst de aanleiding van het onderzoek beschreven, die zowel praktisch als theoretisch van aard is. Aansluitend wordt de organisatie geïntroduceerd waar deze scriptie voor bestemd is. Vervolgens wordt de doelstelling en onderzoeksvraag van dit onderzoek beschreven. Als laatste wordt er een korte vooruitblik gegeven op deze scriptie.

1.1 Aanleiding

Ten eerste was er een praktische aanleiding vanuit de organisatie Sanoma Uitgevers. In paragraaf 1.2 wordt de organisatie verder toegelicht. Nu worden alleen de kenmerken vermeld die van belang zijn voor de aanleiding.

Sanoma Uitgevers is de grootste uitgeverij in Nederland van publiekstijdschriften en websites. De organisatie heeft begin januari 2010 een nieuwe organisatiestructuur neergezet ten behoeve van een grotere commerciële focus. De nieuwe structuur is gebaseerd op twee pijlers: digitaal en print. De merknamen Jonge Gezinnen, Sanoma Men's Magazine en ilse media zijn verdwenen. Alle digitale activiteiten van Sanoma Uitgevers, haar dochters Jonge Gezinnen en Sanoma Men's Magazines worden gebundeld onder ilse media, met de merknaam: Sanoma Digital. Alle printactiviteiten van de dochters Jonge Gezinnen en Sanoma Men's Magazines worden ondergebracht bij Sanoma Uitgevers. Zo valt bijvoorbeeld Revu onder Sanoma Uitgevers en revu.nl onder Sanoma Digital.

In eerste instantie hadden de dochters Jonge Gezinnen, Sanoma Men's Magazine, ilse media (nu Sanoma Digital) en het moederbedrijf Sanoma Uitgevers een eigen intranet. Om eenheid binnen de nieuwe structuur te creëren heeft Sanoma Uitgevers half februari 2010 een nieuw intranet geïmplementeerd voor Sanoma Uitgevers inclusief Sanoma Digital. In eerste instantie was dit een praktische verhuizing naar een nieuw gezamenlijk intranet. Echter ziet de organisatie met deze vernieuwing de mogelijkheid om een interactief platform, gevormd door Web 2.0 technologieën, te implementeren om een succesvolle kennisdeling tussen de afdelingen van de organisatie te bewerkstelligen.

Kennisdeling is momenteel minimaal aan de orde. Dit komt voornamelijk voort uit het gegeven dat de verschillende redacties zoals Flair en Viva gezien kunnen worden als concurrerende bedrijven, die elk verantwoordelijk zijn voor hun eigen omzet. Door deze onderlinge concurrentie wordt Sanoma Uitgevers gekenmerkt door een competitieve organisatiecultuur. De implementatie van een nieuw gezamenlijk intranet wordt gezien als een kans om de kennisdeling binnen deze competitieve organisatiecultuur te faciliteren. Omdat het gebruik van een systeem niet vanzelfsprekend is (Hendriks, 1999; Mathieson, 1999; De Long & Fahey, 2000; McDermott & O'Dell, 2000; Kuo & Young, 2008), is het van belang om van te voren te kijken of werknemers de intentie hebben om Web 2.0 technologieën te gebruiken binnen deze cultuur. Een competitieve organisatiecultuur heeft namelijk

een negatieve invloed op het kennisdeling proces (van Hooff & Schippers, 2005). Davis en Venkatesh (2004) tonen aan dat het goed mogelijk is om het beoogde systeem al te testen voordat het systeem er is. Om deze reden was Sanoma Uitgevers geïnteresseerd in een onderzoek dat van tevoren de factoren identificeert die van invloed zijn op het toekomstige gebruik van Web 2.0 technologieën, met als doel een succesvolle kennisdeling van de grond te krijgen. Deze studie richt zich daarom op de factoren die de gedragsintentie van werknemers bepalen tegenover het gebruik van interne Web 2.0 technologieën binnen een competitieve organisatiecultuur.

Naast deze praktische aanleiding was er ook een theoretische aanleiding voor dit onderzoek. Wanneer een nieuw systeem geïntroduceerd wordt, zijn er verschillende factoren die de succesvolle adoptie van een systeem bepalen. De effectiviteit van systemen wordt vaak getoetst door technologie acceptatie modellen, zoals het Technology Acceptance Model (TAM) (Nysveen, Pedersen, Thorbjørnsen, 2005). Echter verklaren de factoren in deze modellen niet volledig het gedrag van individuen met betrekking tot het gebruik van nieuwe informatie systemen, zoals het internet (Moon & Kim, 2001; Nysveen et al., 2005). De motivaties voor het gebruik van nieuwe informatie systemen zijn namelijk veranderd door de komst van de tweede Web generatie (Shao, 2008). Door de evolutie van het internet zijn informatietechnologieën, media content en communicatienetwerken samengevoegd (Jenkins, 2006). Deze convergerende context heeft ervoor gezorgd dat individuen interacteren met anderen door middel van media platforms om content te delen (Jenkins, 2006). Deze platforms, gevormd door Web 2.0 technologieën, verbindingen individuen in een manier die niet eerder mogelijk was (Jenkins, 2006). Om empirisch bewijs te leveren voor deze convergerende context breiden onderzoekers (Moon & Kim, 2001; Nysveen et al., 2005; Shin, 2007) technologie acceptatie modellen uit met sociale variabelen uit de Uses en Gratifications (U&G) benadering, omdat de variabelen uit de U&G benadering geoperationaliseerd worden in de vorm van intrinsieke motivaties. In technologie acceptatie modellen worden sociale variabelen gezien als extrinsieke motivaties (Stafford, Stafford & Schkade, 2004). Onderzoekers (Davis et al, 1992; Ambile, 1993; Theo, et al., 1998) refereren naar extrinsieke motivatie als men een beloning haalt uit het uitvoeren van een activiteit, bijvoorbeeld het voltooien van een taak. Individuen zijn intrinsiek gemotiveerd wanneer zij zoeken naar interesses, zelfexpressie of persoonlijke uitdagingen in het werk (Ambile, 1993). Onderzoekers (Stafford et al. 2004; Nysveen et al., 2005; Brandtzæg & Heim, 2009) concluderen dat zowel technologie acceptatie modellen als de U&G benadering leidende onderzoeksdomeinen zijn met betrekking tot het gebruik van het internet.

Het theoretische doel van deze studie is om de belangrijkste factoren uit het technologie acceptatie domein gebaseerd op extrinsieke motivaties aan te vullen met de belangrijkste intrinsieke motivaties uit de U&G benadering. Variabelen uit de U&G benadering worden in deze studie daarom gekoppeld aan variabelen uit het technologie acceptatie domein om het individuele acceptatie gedrag met betrekking tot Web 2.0 technologieën binnen organisaties te begrijpen.

De aanleiding van deze scriptie is dus zowel praktisch als theoretisch van aard. Om een duidelijk beeld te geven van de organisatie waar deze scriptie voor bestemd is, wordt in de volgende paragraaf Sanoma Uitgevers geïntroduceerd.

1.2 De organisatie: Sanoma Uitgevers

Sanoma Uitgevers is met circa 1600 werknemers de grootste creatieve werkgever in Nederland op het gebied van infotainment en ze zijn marktleider in publiekstijdschriften en websites. De organisatie maakt onderdeel uit van Sanoma Magazines. Sanoma Magazines behoort tot de vijf grootste Europese uitgeverijen van publiekstijdschriften en geeft meer dan 270 titels uit in 12 Europese landen. Sanoma Magazines is een divisie van Sanoma WSOY, een fins media concern met dagbladen, televisie, radio, kiosken en tijdschriften. Met de overname van de Verenigde Nederlandse Uitgevers (VNU) verwierf Sanoma WSOY in 2001 met Sanoma Uitgevers een dominante positie op de Nederlandse tijdschriftenmarkt.

Sanoma Uitgevers heeft met ruim 80 tijdschriften een sterke positie in Nederland met de segmenten vrouwen, jongeren, wonen, mannen, ouders en special interest (Sanoma Uitgevers, 2007). De organisatie heeft eveneens online een leidende media positie, de websites en portals zoals Libelle.nl, styletoday.nl, nu.nl en startpagina.nl, worden door meer dan 75 procent van de Nederlandse bevolking bezocht.

Zoals in paragraaf 1.1 werd aangeduid, richt de nieuwe organisatiestructuur van Sanoma Uitgevers zich op twee pijlers: digitaal en print. Alle digitale activiteiten zijn ondergebracht bij Sanoma Digital. Sanoma Digital richt zich op de online activiteiten van de magazines, maar ook op eigen ontwikkelde sites. Alle printactiviteiten zijn ondergebracht bij Sanoma Uitgevers. Om een duidelijk beeld te creëren van het aangeboden segment van Sanoma Uitgevers, zowel print als digitaal, wordt er nu een overzicht geboden van de prominente titels en activiteiten die bij de pijlers horen.

Sanoma Uitgevers:	Libelle, Magriet, Viva, Flair, Zin, Cosmopolitan, Marie Claire, Grazia, TV
<i>Pijler Print</i>	Wonen, Donald Duck, Fancy, Tina, Playboy, Autoweek, Sportweek, Panorama, Revu, Hockey, Grasduinen, Mama Kèk, Ouders van Nu, Groter Groeien, de woonbeurs en Jonge Gezinnen Beurs.
Sanoma Digital:	nu.nl, startpagina.nl, kieskeurig.nl, styletoday.nl, schoolbank.nl plus
<i>Pijler digitaal</i>	alle websites van de hierboven genoemde tijdschriften.

Elk van deze titels is verantwoordelijk voor het succes van haar magazine, website en/of beurs. Bij elke redactie staat het eigen succes voorop, waardoor men onderling met elkaar concurreert en kennis gebruikt als een individuele kracht. Deze kenmerken zijn typerend voor een competitieve organisatiecultuur (van den Hooff & Schippers, 2005), waar Sanoma Uitgevers door gekenmerkt wordt.

1.3 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is om meer inzicht te krijgen in de factoren die de intentie tot gebruik van Web 2.0 technologieën bepalen binnen een competitieve organisatiecultuur. Sanoma Uitgevers ziet de kans om de kennisdeling binnen de organisatie te optimaliseren door Web 2.0 technologieën te integreren in het nieuwe gezamenlijke intranet. De organisatie verwacht dat Web 2.0 technologieën de kennisdeling binnen de organisatie kan faciliteren. Sanoma Uitgevers wil daarom weten welke factoren de intentie tot gebruik van Web 2.0 technologieën bepalen binnen de organisatie.

Het theoretische doel is het integreren van verschillende perspectieven om de gedragsintentie tegenover Web 2.0 technologieën beter te voorspellen. Antecedenten gebaseerd op extrinsieke motivaties uit het technologie acceptatie domein (Davis, 1989; Mathieson, 1991; Davis, Bagozzi & Warshaw, 1992; Venkatesh & Davis, 2000; Venkatesh et al., 2003; Nysveen et al., 2005) worden aangevuld met intrinsieke motivaties uit de U&G benadering (Lin, 1999; 2002; Papacharissi & Rubin, 2000; Papacharissi, 2002; Ko, Cho & Roberts, 2005).

Verschillende onderzoekers (Davis et al., 1992; Theo et al., 1998; Moon & Kim, 2001; Nyseveen et al., 2005 & Shin, 2007) zijn begonnen met het uitbreiden van technologie acceptatie modellen om beter te begrijpen wat individuen motiveert om gebruik te maken van het internet in het dagelijkse leven als in het werkveld. Deze studie draagt bij aan het onderzoek naar Web 2.0 technologieën als kennismanagement systemen om de kennisdeling te faciliteren. Een integratie van twee verschillende perspectieven geeft een rijker beeld van de intentie tot gebruik van interne Web 2.0 technologieën.

1.4 Onderzoeksvraag

In de vorige paragrafen is de aanleiding en doelstelling van dit onderzoek beschreven, die praktisch als theoretisch van aard zijn. De praktische en theoretische aanleiding zijn samengevoegd tot de volgende onderzoeksvraag:

Welke factoren bepalen de intentie tot gebruik van closed Web 2.0 technologieën binnen een competitieve organisatiecultuur met als doel een succesvolle kennisdeling te bewerkstelligen?

De onderzoeksvraag refereert naar de term closed Web 2.0 technologieën, omdat dit onderzoek zich richt op Web 2.0 technologieën die puur voor intern gebruik bedoeld zijn. Individuen van buitenaf hebben geen toegang tot deze technologieën. De term closed Web 2.0 technologieën wordt daarom gehanteerd in deze studie. In de volgende paragraaf worden de onderzoeksmethoden behandeld, die de onderzoeksvraag meetbaar maken.

1.5 Onderzoeksmethoden

De onderzoeksvraag wordt beantwoord door twee verschillende onderzoeksmethoden, namelijk een vragenlijst en diepte-interviews. De vragenlijst is samengesteld om de factoren te identificeren, uit het technologie acceptatie domein en de U&G benadering, die de intentie tot gebruik van Web 2.0 technologieën bepalen binnen een competitieve organisatiecultuur. De diepte-interviews gaan in op de competitieve organisatiecultuur van Sanoma Uitgevers. Deze cultuur kan een negatieve invloed hebben op de kennisdeling binnen een organisatie (van den Hoof & Schippers, 2005). Er is gekozen om deze invloedsfactor te onderzoeken via diepte-interviews en niet via de vragenlijst, omdat de variabele organisatiecultuur moeilijk te meten is (De Long & Fahey, 2000). Dit komt omdat de diepere levels van een organisatiecultuur uniek zijn per organisatie (Denison, Haagland & Goelzer, 2004). Via diepte-interviews kan achterhaald worden of het delen van kennis binnen een competitieve organisatiecultuur van belang is, of deze cultuur een significante barrière vormt tegenover de kennisdeling en hoe het delen van kennis via closed Web 2.0 technologieën binnen deze cultuur tot een succes gebracht kan worden.

1.6 Vooruitblik

Naar aanleiding van literatuuronderzoek wordt in hoofdstuk twee een theoretisch kader geschetst. In hoofdstuk twee wordt toegelicht wat er al bekend is met betrekking tot de onderwerpen die aansluiten op het onderzoek. Vervolgens is er theoretisch onderzoeksmodel opgezet. De methode komt aan bod in het derde hoofdstuk, waar de onderzoeksmethoden verantwoord worden. De resultaten worden beschreven in het vierde hoofdstuk. Het resultaat is bepalend voor de conclusie en het advies dat beschreven wordt in hoofdstuk vijf. Aansluitend komt in hoofdstuk zes de discussie aan bod.

2. THEORETISCH KADER

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag wordt er in het theoretisch kader ingegaan op de bestaande literatuur rondom kennisdeling, Web 2.0 technologieën en de acceptatie van systemen. Allereerst wordt ingegaan op het kennisdeling proces binnen een competitieve organisatiecultuur. Binnen deze paragraaf wordt duidelijk wat het kennisdeling proces inhoudt en waarom de competitieve organisatiecultuur een barrière kan vormen voor dit proces. Ten tweede worden de concepten van Web 2.0 en Web 2.0 technologieën beschreven. De mogelijkheden van Web 2.0 technologieën voor het kennisdeling proces binnen organisaties worden toegelicht. Ten derde wordt ingegaan op de overige factoren die van invloed zijn op de intentie tot gebruik van closed Web 2.0 technologieën. Twee leidende onderzoeksdomeinen met betrekking tot het gebruik van systemen worden geïntroduceerd: het technologie acceptatie domein en de U&G benadering. Vervolgens wordt ingegaan op het belang van een geïntegreerd onderzoeksmodel gebaseerd op beide perspectieven. Tot slot is een theoretisch onderzoeksmodel samengesteld op basis van de beschreven literatuur.

2.1 Kennisdeling en competitieve organisatiecultuur

De laatste jaren, is het delen van kennis binnen organisaties een populair onderzoeksgebied geweest (Alavi & Leidner, 2001). Het delen van kennis wordt gezien als een essentieel proces, omdat het delen van kennis een link legt tussen het individu en de organisatie, waar kennis zijn economische en competitieve waarde krijgt (Hendriks, 1999). De cultuur van een organisatie is een belangrijke contextvariabele die van invloed is op dit proces als het gaat om het succesvol vormgegeven van kennismanagement (Ruggels, 1998; De Long & Fahey, 2000; van den Hoof & Schipper, 2005). In deze studie wordt er ingegaan op deze succesfactor en specifiek op een organisatiecultuur die gekenmerkt wordt door competitiviteit.

Om een duidelijk beeld te schetsen over de invloed van een competitieve organisatiecultuur op het kennisdeling proces, wordt allereerst in deze paragraaf ingegaan op de definitie van kennis en de waarde van individuele kennis binnen organisaties. Vervolgens wordt het proces van kennisdeling in meer detail besproken. Als laatste wordt dieper ingegaan op de competitieve organisatiecultuur en hoe deze cultuur gedrag in organisaties kan beïnvloeden.

2.1.1 Individuele kennis in organisaties

Om de waarde van individuele kennis vast te stellen, is het van belang om eerst kennis te definiëren. Veel wetenschappers definiëren kennis door onderscheid te maken tussen data, informatie en kennis (Davenport & Prusak, 1998; Davenport, De Long & Beers, 1998; Tuomi, 1999; Alavi & Leidner, 2001). Een veelvoorkomend beeld is dat data pure getallen, hoeveelheden of feiten zijn die zich transformeren in informatie wanneer er betekenis aan deze data gegeven wordt (Davenport & Prusak, 1998). Informatie wordt omgezet in kennis, als een organisatie lid deze informatie gebruikt om een taak te voltooien (Davenport & Prusak, 1998). Tuomi (1999) suggereert echter dat data alleen kan ontstaan als informatie gegeven wordt, en dat informatie alleen kan ontstaan na het hebben van

kennis. De onderzoeker suggereert dat kennis al bestaat, en kennis omgezet wordt in informatie wanneer deze kennis gearticuleerd, geverbaliseerd en gestructureerd wordt. Wanneer informatie gerepresenteerd wordt en klaar is voor standaard interpretatie, wordt informatie data (Tuomi, 1999). Uitgaand van deze gedachte geven Alavi en Leidner (2001) aan dat informatie omgezet wordt in kennis wanneer informatie verwerkt wordt in de geest en dat kennis omgezet wordt in informatie als deze kennis gepresenteerd wordt in een vorm van tekst, afbeeldingen, woorden en/of andere symbolische vormen. Bij deze veronderstelling gaan onderzoekers (Nelson & Winter, 1982; Nonaka & Takeuchi, 1995; Hansen, 1999; Tuomi, 1999; De Long & Fahey, 2000; Ipe, 2003) ervan uit dat kennis niet bestaat buiten de eigenaar. Onderzoekers (Nelson & Winter, 1982; Nonaka, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995; Ipe, 2003) benadrukken hierdoor sterk de waarde van individuen in het kennisdeling proces binnen organisaties. Het zijn namelijk organisatieleden die kennis hebben (Nelson & Winter, 1982; Nonaka & Takeuchi, 1995; De Long & Fahey, 2000; Ipe, 2003). Uitgaand van deze gedachte definiëren Alavi en Leidner (1999) kennis binnen een werkgerelateerde context als volgt:

"Knowledge is a justified personal belief that increases an individual's capacity to take effective action" (Alavi & Leidner, 1999)

Zoals uit de definitie te herleiden is refereert "justified personal belief" naar de persoonlijke overtuiging van een individu, die de individuele capaciteit verhoogt voor het effectief uitvoeren van een taak (Alavi & Leidner, 1999). Deze overtuiging is diep geworteld in de denkwijze van een individu (Nonaka, 1994). Actie refereert in deze context naar de fysieke vaardigheden en competenties van een individu voor het uitvoeren van taken en het oplossen van problemen (Alavi & Leidner, 1999). Al de kennis die individuen bezitten kan dus individueel toegepast worden op specifieke soorten taken of problemen (Lam, 2000). Deze notie is van belang voor organisaties. Er kan geconcludeerd worden dat individuele kennis, de waarde van een individu is voor organisaties (Davenport & Prusak, 1998). De definitie van Alavi en Leidner (1999) wordt daarom aangehouden in deze studie.

Onderzoekers (Nonaka & Takeuchi, 1995; Inkpen & Dimur, 1998; Syed-Ikhsan & Rowland, 2004) refereren naar individuele kennis als impliciete kennis en onderscheiden deze kennis van expliciete kennis. In paragraaf 2.1.2 wordt dieper op deze twee soorten kennis ingegaan en wordt relevantie van het delen van individuele ofwel impliciete kennis benadrukt. Het delen van kennis wordt namelijk gezien als het belangrijkste aspect voor het managen van kennis binnen organisaties (Kuo & Young, 2008).

2.1.2 Kennisdeling binnen organisaties

De mogelijkheid van een organisatie om effectief kennis te leveren is afhankelijk van haar organisatieleden, die kennis delen (Ipe, 2003). Davenport en Prusak (1998) geven aan dat het delen van kennis een relatie is tussen twee partijen. De onderzoekers definiëren kennisdeling als een proces van transmissie en absorptie van kennis, volbracht door minstens één zender en één ontvanger. Onder transmissie verstaan de wetenschappers een activiteit wat effectief verzenden en het correct presenteren van kennis betreft. Absorptie is de effectiviteit waarmee de ontvanger

kennis gebruikt. Hendriks (1999) geeft in zijn model *kennisdeling* aan dat er tevens twee processen zijn voor het delen van kennis. Ten eerste individuen die kennis bezitten, kennis externaliseren door bepaald gedrag zoals coderen, tonen en beschrijven. Ten tweede vindt er internalisatie plaats bij diegene die kennis zoeken. Kennis kan tot individuen komen door te leren of door boeken of informatie te lezen. De externalisatie en internalisatie komen overeen met de transmissie en absorptie van Davenport en Prusak (1998). Kennisdeling tussen individuen is dus een proces waarin de kennis van een individu zo gepresenteerd wordt dat een ander deze kennis kan begrijpen, absorberen en gebruiken aldus Ipe (2003). Deze korte, maar bondige definitie van Ipe (2003) wordt aangehouden in dit onderzoek. De definitie bevat namelijk alle aspecten van Davenport en Prusak (1998) en Hendriks (1999) over het kennisdeling proces.

Zoals in paragraaf 2.1.1 al werd aangeduid zijn er twee verschillende soorten kennis, impliciete en expliciete kennis. Expliciete kennis is vastgelegd in documenten, procedures en regels, waardoor deze kennis makkelijk gecodeerd kan worden (Inkpen & Dinur, 1998). Bij impliciete kennis is dit een ander verhaal. Impliciete kennis wordt gezien als een iemands know how, intuïties, inzichten en persoonlijke vaardigheden (Nonaka, 1994). Impliciete kennis is stilzwijgend en zeer persoonlijk en heeft weinig waarde zolang deze niet omgezet wordt in expliciete kennis, waardoor deze kennis met anderen in een organisatie gedeeld kan worden (Nonaka & Takeuchi, 1995). De ontvanger kan expliciete kennis verwerken en internaliseren waardoor expliciete kennis weer omgezet wordt in impliciete kennis (Alavi & Leidner, 1999). Onderzoekers (Inkpen & Dinur, 1998; Syed-Ikhsan & Rowland, 2004) geven aan dat het een organisatiedoel is om impliciete kennis om te zetten in expliciete kennis, zodat deze makkelijk gedeeld kan worden. Hoewel het van belang is om beide soorten kennis te delen, is het delen van impliciete kennis het meest van belang voor het vergroten van de collectieve intelligentie bron en het creëren van het competitieve voordeel voor organisaties, omdat het moeilijk is voor concurrenten om deze kennis te repliceren (Nonaka, Reinmoller & Senoo, 1998).

Het delen van kennis, zowel expliciet als impliciet, is afhankelijk van verschillende factoren (Hendriks, 1999). In de literatuur (Ruggels, 1998; Davenport et al, 1998; Alavi & Leidner, 1999; De Long & Fahey, 2000; Dermott & O'Dell, 2000; Ipe, 2003; Syed-Ikhsan & Rowland, 2004; van den Hoof & Schippers 2005) komt naar voren dat de cultuur van een organisatie een grote belangrijke invloedsfactor is tegenover het delen van kennis. In de volgende paragraaf wordt daarom ingegaan op de relatie tussen het kennisdeling proces en de organisatiecultuur.

2.1.3 Kennisdeling binnen een competitieve organisatiecultuur

Het onderzoek naar kennismanagement initiatieven van De Long & Fahey (2000) toont aan dat het delen van kennis en de organisatiecultuur onlosmakelijk verbonden zijn met elkaar in organisaties. De cultuur van een organisatie is van invloed op het kennisdeling proces voor het succesvol vormgeven van kennismanagement (Ruggels, 1998; De Long & Fahey, 2000; van den Hoof & Schipper, 2005). Kennis is namelijk primair verbonden aan individuen (Nonaka & Takeuchi, 1995) en de organisatiecultuur heeft een significante invloed op het individuele gedrag (Hofstede, 1984).

In welke mate, negatief of positief, een organisatiecultuur van invloed is op het kennisdeling proces is afhankelijk van het soort cultuur. Een "kennisvriendelijke" organisatiecultuur heeft een positief effect op het kennisdeling proces, omdat deze cultuur gekenmerkt wordt door nieuwsgierigheid, bereidheid om te leren en te verkennen, en een algemene bereidheid om kennis te delen (Ruggels, 1998; Davenport & Prusak, 1998). Binnen een organisatiecultuur die gekenmerkt wordt door competitiviteit komen deze kenmerken nauwelijks voor (van den Hooff & Schippers, 2005). Alavi en Leidner (1999) geven aan dat wanneer een organisatiecultuur het delen van kennis niet ondersteunt, organisaties moeilijkheden kunnen verwachten tegenover het gebruik van kennismanagement systemen. Deze veronderstelling wordt empirisch onderbouwd. De Long & Fahey (2000) en van den Hooff & Schipper (2005) tonen aan dat een competitieve organisatiecultuur een significante barrière vormt tegenover het kennisdeling proces binnen organisaties.

Voordat er dieper op deze cultuur wordt ingegaan is het van belang om organisatiecultuur te definiëren. Door organisatiecultuur te definiëren wordt een duidelijk beeld geworven over hoe een competitieve organisatiecultuur het gedrag van individuen binnen organisaties kan beïnvloeden. McDermott & O'Dell (2000) definiëren organisatiecultuur als de gezamenlijke waarden, normen en praktijken van individuen binnen een organisatie. Deze uitingsvormen dienen als indicatoren om organisatieleden aanwijzingen te geven over het gewenste gedrag (Deal & Kennedy, 1982). Deze aanwijzingen geven aan op welke manier het werk georganiseerd moet worden (Deal & Kennedy, 1982). De definitie McDermott & O'Dell (2000) is gepast voor deze studie, omdat de motivatie om kennis te delen afhankelijk is van de gezamenlijke waarden, normen en praktijken binnen een organisatie (Davenport & Prusak, 2000; Ipe, 2003). Als deze gezamenlijke waarden, normen en praktijken binnen een organisatie kennisdeling niet ondersteunen is het effectief delen van kennis in gevaar (Hendriks, 1999; Empson, 2001; Ipe, 2003). Een competitieve organisatiecultuur wordt getypeerd door deze kenmerken (van den Hooff & Schippers, 2005). Van den Hooff en Schippers (2005) definiëren een competitieve organisatiecultuur "als een cultuur waarin de individuele performance van medewerkers het primaire criterium voor beoordeling en beloning vormt, waar de nadruk ligt op extrinsieke (financiële) beloning voor expliciet geformuleerde doelstellingen en waarin onderlinge concurrentie boven onderlinge samenwerking gesteld wordt". De onderzoekers identificeren drie belangrijke dimensies van een competitieve organisatiecultuur namelijk: individualisme, masculiniteit en lage-onzekerheidsreductie. Deze drie dimensies zijn gebaseerd op de nationale cultuurdimensies van Hofstede (1991). Van den Hooff en Schippers (2005) leggen de dimensies als volgt uit:

1. *Individualisme* refereert naar het gegeven dat elk individueel lid van een organisatie gefocust is op zijn eigen belangen, wat inhoudt dat mensen weinig zekerheid hebben over het gedrag van hun collega's, dat individuele identiteiten sterker benadrukt worden dan sociale identiteiten en dat individuen meer commitment ten opzichte van hun eigen belangen hebben dan die van de organisatie.
2. *Masculiniteit* betekent dat binnen de organisatie de nadruk wordt gelegd op individuele prestaties, macht en controle, en dat dergelijke zaken ten koste van anderen zullen worden nagestreefd. Dit betekent weer dat medewerkers er niet van uit kunnen gaan dat anderen

in het collectieve belang zullen handelen en dat er weinig sprake zal zijn van een onderlinge band en van commitment aan de gezamenlijke organisationele prestatie.

3. *Lage-onzekerheidsreductie* van een competitieve cultuur, ten slotte, betekent dat onzekerheid een integraal onderdeel van de cultuur is (en dus ook van relaties binnen die cultuur), dat het moeilijk is om een sociale identiteit te vormen en dat er voortdurende onzekerheid is over de eigen positie binnen de organisatie.

Het onderzoek van van den Hooff en Schipper (2005) toont aan deze drie dimensies een negatieve invloed hebben op de kennisdeling binnen organisaties. Overige onderzoekers (De Long & Fahey, 2000; Empson, 2001; Ipe, 2003; Syed-Ikhsan & Rowland, 2004) bevestigen dat individualisme en masculiniteit een significante barrière vormen tegenover de kennisdeling. In organisaties waar men onderling concurreert is kennis namelijk de primaire waarde van een werknemer, waardoor het delen van kennis gezien wordt als een waarde vermindering voor het individu dat kennis deelt (Empson, 2001). Kennis die een individu bezit vormt een belangrijk "asset" in het veroveren en het behouden van een voordelige positie in de organisatie (van den Hooff & Schipper, 2005).

Werknemers in een grote organisatie hebben daarom de neiging om kennis te gebruiken als hun eigen kracht, eerder dan een gezamenlijke kracht (Syed-Ikhsan & Rowland, 2004). Dit komt voornamelijk voort uit het gegeven dat professionals worden beloond voor het behalen van individuele doelstellingen (Alavi & Leidner, 1999).

In een concurrerende organisatiecultuur vindt interactie tussen organisatieleden minimaal plaats (De Long & Fahey, 2000; van den Hooff & Schipper 2005). Zoals van van den Hooff & Schippers aangeven ligt de nadruk op onderlinge concurrentie en niet op onderlinge samenwerking. Het gebrek aan interactie tussen individuen is een probleem voor de kennisdeling binnen organisaties die onderling met elkaar concurreren (Beardsley, Johnson, & Manyika, 2006; Luring, 2009). Interactie tussen twee partijen is namelijk een essentieel aspect van het delen van kennis (Davenport & Prusak, 1998; Hendriks, 1999; Ipe, 2003). Onderzoekers (Hansen, 1999; Gupta & Govindaraja, 2000; Beardsley, et al., 2006) geven aan dat verbindingen tussen individuen binnen een organisatie van belang zijn voor effectieve kennisdeling. Als kennis effectiever gedeeld wordt kunnen bedrijven profiteren van de verschillende soorten kennis, vaardigheden en de combinatie van verschillende perspectieven van organisatieleden (van Knippenberg et al., 2004). Deze verschillen kunnen bijdragen aan nieuwe en innoverende manieren om bedrijfsprocedures te verbeteren (Cohen & Levinthal, 1990; van Knippenberg et al., 2004; van Knippenberg & Schippers, 2008). Dit gaat verder dan wat een individu alleen kan bereiken (Cohen & Levinthal, 1990). Collectieve kennis wordt door velen gezien als een belangrijk competitief voordeel (Cohen & Levinthal, 1990; De Long & Fahey, 2000; Alavi & Leidner, 2001; Cabrera & Cabrera, 2002; Ipe, 2003).

Deze paragraaf geeft aan dat het individuele bezit van kennis en het delen van deze kennis essentieel is voor organisaties om innoverend te blijven, en hierdoor een groot concurrentievoordeel met zich meebrengen. Echter is het delen van kennis niet altijd gemakkelijk. Een competitieve organisatiecultuur vormt een significante barrière tegenover de kennisdeling (van den Hooff &

Schipper, 2005). Sanoma Uitgevers wordt gekenmerkt door deze cultuur. Een competitieve organisatiecultuur wordt getypeerd door individualisme, masculiniteit en een lage-onzekerheidsreductie (van den Hooff & Schipper, 2005). Werknemers binnen een competitieve organisatiecultuur gebruiken kennis liever als hun eigen kracht, dan een gezamenlijke kracht (Syed-Ikhsan & Rowland, 2004). Een organisatie kan echter profiteren van individuele kennis als deze collectief wordt gemaakt (Cabrera & Cabrera, 2002). Aangezien kennis primair verbonden is aan individuen, is de kern van het vraagstuk van kennisdeling: hoe kan individuele kennis collectief gemaakt worden (Cabrera & Cabrera, 2002)? De volgende paragraaf gaat in op de mogelijkheden om individuele kennis collectief te maken.

2.2 Kennisdeling via closed Web 2.0 technologieën

Zoals uit de vorige paragraaf naar voren komt is het voor organisaties van belang om individuele kennis collectief te maken (Cohen & Levinthal, 1990; De Long & Fahey, 2000; Alavi & Leidner, 2001; Cabrera & Cabrera, 2002; Ipe, 2003). Een vereiste voor de creatie van collectieve kennis is het delen van individuele kennis tussen individuen binnen organisaties (Cabrera & Cabrera, 2002). Organisaties hebben kennismanagement systemen geïmplementeerd om dit proces te ondersteunen (Alavi & Leidner, 1999; 2001; Cabrera & Cabrera, 2002; Kuo & Young, 2008). Traditionele kennismanagement systemen, zoals het intranet, hebben echter tot op heden niet geleid tot het effectief managen van collectieve kennis (McAfee, 2006). De vraag is dan ook hoe individuele kennis binnen een competitieve organisatiecultuur succesvol collectief gemaakt kan worden? Om een gespecificeerd antwoord te kunnen geven op deze vraag is het van belang om nieuwe kennismanagement systemen genaamd Web 2.0 technologieën te introduceren. Om duidelijk te stellen wat Web 2.0 technologieën zijn wordt eerst de tweede fase van het Web beschreven. Hierop volgend wordt ingegaan op Web 2.0 technologieën en de exacte waarde van deze technologieën voor organisaties.

2.2.1 Web 2.0

O'Reilly (2005) introduceert Web 2.0 als de tweede ontwikkelingsfase van het Web, die het oude systeem van Web gebaseerde informatie toepassingen en diensten heeft veranderd. De update van Web 1.0 naar Web 2.0 baseert zich op de transformatie van een verzameling websites naar een volledig platform gebaseerd op interactieve Web technologieën (O'Reilly, 2005; Trennick, 2006). Informatie diensten zijn door de tweede fase van het Web meer dynamisch geworden en opengesteld voor de bijdrage van de gebruiker (O'Reilly, 2005; Trennick, 2006). Door middel van Web 2.0 technologieën kunnen gebruikers zelf deel nemen aan het content creatie proces (O'Reilly, 2005; Kolbitsch & Maurer, 2006; Avram, 2006; Shao, 2008). Een belangrijke notie is dat het content creatie proces mogelijk gemaakt wordt door individuen en niet meer door professionals (Kolbitsch & Maurer, 2006; Shao, 2008). Onderzoekers (Trennick, 2006; Kolbitsch & Maurer, 2006; Shao, 2008) refereren naar dit aspect als *user generated content*. *User generated content* wordt gezien als een essentieel onderdeel van Web 2.0 technologieën (Kolbitsch & Maurer, 2006; Trennick, 2006; McAfee, 2006; Kakizawa, 2007; Stocker et al., 2007; Shao, 2008; Kaplan & Haenlein, 2010). Web 2.0

wordt daarom gezien als een platform voor de evolutie van Web 2.0 technologieën (Trennick, 2006; Kaplan & Haenlein, 2010).

2.2.2 Web 2.0 technologieën

Web 2.0 technologieën moedigen individuen aan om kennis expliciet te maken door middel van het delen en creëren van content, om de collectieve intelligentie binnen een gemeenschap te vergroten (Kolbitsch & Maurer, 2006; Hoegg, Martignoni, Meckel & Stanoevska-Slabeva, 2006). Hoegg et al. (2006) geven aan dat collectieve intelligentie gedefinieerd kan worden als de kennis die gedistribueerd wordt binnen een groep. Collectieve intelligentie reflecteert de kennis van alle deelnemers binnen een gemeenschap die continu aangepast wordt aan de omgeving (Hoegg et al., 2006).

Er zijn verschillende technologieën die het proces van content creatie door de gebruiker mogelijk maken (O'Reilly, 2005; Kolbitsch & Maurer, 2006; Avram, 2006; Shao, 2008). Een Wiki is één van deze technologieën. Op een Wiki kunnen individuen kennis plaatsen, waardoor zij kennis delen met anderen in de wereld. Men kan ook denken aan sociale netwerksites, waar men door middel van profielensites in contact met elkaar kan blijven, blogs waar bloggers informatie plaatsen waarop men kan reageren of fora waar publieke discussies online plaatsvinden. Hoegg et al. (2006) onderscheiden vijf verschillende Web 2.0 technologieën: weblogs (bv. Technorati), wikis (bv. Wikipedia), podcasts (bv. Loomia), sociale netwerksites (bv. Facebook, Friendster) en social bookmarking (bv. Delicious). Deze vijf categorieën zijn niet volledig. Men kan ook denken aan YouTube of Flickr waar video's en foto's gedeeld kunnen worden of virtuele werelden zoals Second Life (Kaplein & Haenlein, 2009c).

De populariteit van Web 2.0 technologieën is groot. Sociale netwerksites zoals MySpace, Facebook, Cyworld en Bebo trekken de aandacht van miljoenen gebruikers, waarvan het gebruik geïntegreerd is in het dagelijkse leven (Boyd & Ellison, 2008). Vanaf begin januari 2009 had Facebook meer dan 175 miljoen actieve gebruikers (Kaplan & Haenlein, 2010). Elke minuut wordt er tien uur aan content geupload op YouTube, en Flickr biedt ons meer dan drie biljoen foto's (Kaplan & Haenlein, 2010). Ondanks de interesse van wetenschappers (O'Reilly, 2005; Trennick, 2006; Hoegg et al., 2006; Kolbitsch & Maurer, 2006; Avram, 2006; Boyd & Ellison, 2008; Lüders, 2008; Kaplan & Haenlein, 2010) in deze technologieën, is men niet duidelijk over de definitie van dit fenomeen. Zo wordt er door verscheidene onderzoekers (O'Reilly, 2005; McAfee, 2006; Tredinnick, 2006; Kakizawa, 2007) de term Web 2.0 en Web 2.0 technologieën gehanteerd. Andere onderzoekers (Nov, 2007; Boyd & Ellison, 2008; Shao, 2008) schrijven over *social media* zonder het fenomeen te definiëren. Om verheldering te brengen in deze concepten, bieden Kaplan en Haenlein (2010) ons een bijna allesomvattende definitie van *social media*.

"Social media is a group of Internet-based applications that build on the ideological and technological foundations of Web 2.0, and that allow the creation and exchange of user-generated content"

De definitie van Kaplan en Haenlein (2010) bevat twee grote concepten namelijk Web 2.0 en *user generated content*. Zoals hierboven is aangegeven zijn de concepten Web 2.0 en *user generated content* onafscheidelijk verbonden aan Web 2.0 technologieën ofwel *social media*. Onder *ideological foundations of Web 2.0* refereren de onderzoekers naar het fundamenteel achterliggende concept van Web 2.0, om alle gebruikers deel te laten nemen aan het content creatie proces (Kaplan & Haenlein, 2010). Onder *technological foundations of Web 2.0* refereren de onderzoekers naar de technische update die het Web heeft ondergaan. Web 2.0 is namelijk gebaseerd op een aantal basis functionaliteiten (Hoegg et al, 2006; Kaplan & Haenlein, 2010). Deze functionaliteiten zijn Adobe Flash (een populaire methode voor het toevoegen van animatie, interactiviteit, en audio/video streams naar webpagina's), RSS (Really Simple Syndication, waardoor de gebruiker telkens op de hoogte kan zijn van het laatste artikel/nieuws) en AJAX (Asynchronous Java Script, een techniek om gegevens van web servers asynchroon op te halen, waardoor de content update geplaatst wordt zonder dat men het door heeft) (Kaplan & Haenlein, 2010).

De definitie van Kaplan & Haenlein (2010) refereert echter naar *social media*. In deze studie wordt de term Web 2.0 technologieën gehanteerd. De keuze is op deze term gevallen omdat Bouman, Hoogenboom, Jansen, Schoondorp, Bruin en Huizing (2008) aangeven dat er eigenlijk geen sociale media bestaan. *Social media* zijn mediavormen en zeker niet sociaal (Bouman et al., 2008). Individuen die deze media gebruiken zijn het sociale aspect. Het ontstaan van social media is een uitvloeisel van ons sociale gedrag. De vrije keuze van mensen om deel te nemen aan activiteiten is sociaal, echter gaat dit niet op voor de technologieën die sociale activiteiten mogelijk maken (Bouman et al., 2008). Bouman et al. (2008) geven aan dat technologieën de mechanismen voor socialiteit triggeren zowel offline als online. Nieuwe technologieën maken het dus alleen mogelijk om online sociaal te zijn. De overige zwakte die de definitie van Kaplan en Haenlein (2010) bevat, is dat *social media* als internet applicaties gedefinieerd worden. Gebaseerd op de gedachten van Bouman et al. (2008) is *social media*, een centraal begrip voor mediavormen die ons sociaal gedrag laten vertonen. *Social media* kunnen ook offline plaatsvinden. Denk aan telefonie, waarmee men kan interacteren tussen vrienden of familie. De definitie van Kaplan en Haenlein (2010) wordt daarom in dit onderzoek toegepast op Web 2.0 technologieën in plaats van *social media*, wat resulteert in de volgende definitie die aangehouden wordt in deze studie:

Web 2.0 technologieën zijn een groep internet gebaseerde applicaties die gebouwd zijn op de ideologische en technische fundamenten van Web 2.0, die de creatie en uitwisseling van user-generated content toelaten.

Deze definitie is adequaat voor deze studie. De ideologische en technische fundamenten van Web 2.0 maken het mogelijk voor iedereen om content te creëren en delen, zowel expliciet als impliciet (McAfee, 2006). Het delen van impliciete kennis is van belang voor Sanoma Uitgevers. Impliciete kennis zit in het hoofd van organisatieleden en is daarom zeer moeilijke toegankbare kennis (Ruppel & Harington, 2001). Zoals eerder aangegeven wordt impliciete kennis gezien als een iemands know how, intuïties, inzichten en persoonlijke vaardigheden (Nonaka, 1994). Als impliciete kennis via technologieën ofwel systemen succesvol omgezet wordt in expliciete kennis kan deze makkelijk gedeeld worden (Inkpen & Dinur, 1998), waardoor de collectieve intelligentie binnen een

gemeenschap groeit (Kolbitsch & Maurer, 2006; Hoegg et al., 2006). Web 2.0 technologieën bieden dus de mogelijkheid om individuele kennis collectief te maken in het dagelijkse leven, maar gaat deze mogelijkheid ook op binnen organisaties? De volgende paragraaf gaat in op deze vraag.

2.2.3 Web 2.0 technologieën als kennismangement systemen

Hoewel organisaties geprobeerd hebben om impliciete kennis te ontlocken en geplaatst hebben in gemeenschappelijke toegankbare databases (McAfee, 2006), blijkt uit onderzoek dat traditionele kennismangement systemen gekenmerkt worden door laag gebruik (Davis & Venkatesh, 2004; Kuo & Young, 2008). Via traditionele kennismangement systemen, zoals het intranet, is niet alle gewenste informatie openbaar en heeft niet iedereen de mogelijkheid om content te plaatsten (McAfee, 2006). Web 2.0 technologieën bieden deze mogelijkheid wel, door het unieke *user generated content* aspect van deze technologieën (McAfee, 2006; Trennick, 2006; Kakizawa, 2007, Stocker et al., 2007, McKinsey, 2007, 2008, Bughin, 2008).

Het onderzoek van McKinsey (2008) toont aan dat bedrijven tevreden zijn over de effectiviteit van Web 2.0 technologieën. 94 procent van de respondenten uit het onderzoek maakt intern gebruik van Web 2.0 technologieën. Het gebruik van Web 2.0 technologieën vindt door 83 procent van de ondervraagden plaats om kennis te managen, 78 procent van de respondenten gebruiken Web 2.0 technologieën om samenwerkingsverbanden te bevorderen en 74 procent van de ondervraagden maakt gebruik van deze technologieën om de organisatiecultuur te verbeteren. McKinsey (2008) geeft aan dat wanneer organisaties hun aandacht richten op Web 2.0 technologieën, organisaties kunnen veranderen in de manier waarop zij zichzelf managen en organiseren. Dit kan een organisatie transformeren in een Enterprise 2.0 (McKinsey, 2008). Kakizawa (2007) definieert Enterprise 2.0 als een mechanisme voor het bevorderen van de uitwisseling van informatie binnen en buiten een onderneming door het aannemen van de technologieën en concepten van Web 2.0. McAfee heeft als eerst de term Enterprise 2.0 geïntroduceerd in 2006 en definieert Enterprise 2.0 als het gebruik van Web 2.0 technologieën als kennismangement systemen in een private bedrijfsomgeving. McAfee (2006) legt met deze definitie een link tussen Web 2.0 technologieën en kennismangement. De onderzoeker geeft aan dat de term Enterprise 2.0 zich focust op de platforms die organisaties maken, om hun praktijken en het werk van kenniswerkers zichtbaar te maken, om als organisatie één geheel te worden.

Stocker et al. (2007) hebben een andere benaming voor dit fenomeen namelijk Corporate Web 2.0. De onderzoekers geven aan dat Corporate Web 2.0 gezien kan worden als de transformatie van sociale en technologische aspecten van het internet in het bedrijfsleven, wat leidt tot een herontwerp van bestaande processen of zelfs tot een evolutie van nieuwe bedrijfsmodellen. Door deze ontwikkeling kan meer effectiviteit en efficiëntie gewonnen worden met betrekking tot organisatiedoelen. Vanuit dit perspectief omvat het corporate gebruik van Web 2.0 drie verschillende aspecten. Ten eerste technologische ontwikkelingen en ten tweede hulpmiddelen zoals blogs, wikis, content gereedschappen en DTML. Ten derde weerspiegelen de sociale aspecten van corporate 2.0 een mind-shift, waarbij de gebruiker wordt aangemoedigd deel te nemen aan de ontwikkeling van nieuwe sociale structuren. De nadruk bij het gebruik van Web 2.0 technologieën

binnen organisaties wordt tevens gelegd op de contributie van de gebruiker voor het creëren en organiseren van kennis (Trennick, 2006), waardoor de collectieve intelligentie binnen organisaties vergroot wordt (Stocker et al., 2007). Het vergroten van de collectieve intelligentie binnen organisaties brengt een concurrentievoordeel mee zich mee (Kolbitsch & Maurer, 2006), omdat de wijsheid en expertise van werknemers representatief staan aan een grote schat kennis (Brzozowski, 2009). Door het delen van verschillende soorten kennis via Web 2.0 technologieën kunnen nieuwe samenwerkingverbanden plaatsvinden die voordelen brengen tegenover de productiviteit en innovaties van organisaties (Bearsdley et al., 2006; Bughin & Manyika, 2007). Bughin & Manyika (2007) geven aan dat het concurrentievoordeel niet zal komen van de technologieën, het voordeel komt door de uitvoering van een nieuw paradigma dat meer vraagt om vertrouwen, minder controle en aangescherpte competenties.

In deze paragraaf komt naar voren dat Web 2.0 technologieën een nieuwe kennisdeling dimensie met zich meebrengen door het *unieke user generated content* aspect (Tredinnick, 2006; McAfee, 2006, Kakizawa, 2007, Stocker et al., 2007, McKinsey, 2007, 2008, Baltatzis et al. 2008; Bughin, 2008). Onderzoekers (McAfee, 2006; Trennick, 2006; Kakizawa, 2007, Stocker et al., 2007, McKinsey, 2007, 2008, Bughin, 2008) geven aan dat Web 2.0 technologieën door deze unieke mogelijkheid geschikt zijn om de kennisdeling binnen organisaties te faciliteren, en hiermee de collectieve intelligentie binnen een organisatie vergroten. Door deze mogelijk kunnen organisaties meer één geheel te worden (McAfee, 2006).

Gebaseerd op de behandelde literatuur kan geconcludeerd worden dat closed Web 2.0 technologieën de mogelijkheid bieden om individuele kennis succesvol collectief te maken binnen een organisatie. Web 2.0 technologieën kunnen hierdoor gezien worden als nieuwe kennismanagement systemen (McAfee, 2006). Wanneer systemen geïmplementeerd worden binnen organisaties is het gebruik echter niet vanzelfsprekend (Hendriks, 1999; Mathieson, 1999; De Long & Fahey, 2000; McDermott & O'Dell, 2000; Kuo & Young, 2008). De competitieve organisatiecultuur is al aangeduid als een belangrijke invloedsfactor op het kennisdeling proces. In de volgende paragraaf worden de overige factoren geïdentificeerd die de intentie tot gebruik van kennismanagement systemen kunnen beïnvloeden binnen organisaties.

2.3 Factoren die de gedragsintentie van kennismanagement systemen bepalen

Hoewel Web 2.0 technologieën door onderzoekers (McAfee, 2006; Trennick, 2006; Kakizawa, 2007, Stocker et al., 2007, McKinsey, 2007, 2008, Bughin, 2008) gezien worden als nieuwe kennismanagement systemen is het van belang om te begrijpen of individuen binnen een competitieve organisatiecultuur gemotiveerd zijn om deze systemen te gebruiken. Stafford et al. (2004) en Brandtzæg en Heim (2009) geven aan dat er tweede leidende onderzoeksdomeinen zijn met betrekking tot de acceptatie van systemen namelijk het technologie acceptatie domein en de U&G benadering. In de volgende twee paragrafen worden de twee onderzoeksdomeinen beschreven en worden de belangrijkste factoren besproken die van invloed zijn op de gedragsintentie met betrekking tot de acceptatie van systemen. Vervolgens wordt er ingegaan op het belang van een geïntegreerd onderzoeksmodel gebaseerd op beide perspectieven.

2.3.2 Technologie Acceptatie modellen

De acceptatie van systemen is een belangrijk onderzoeksgebied geweest de laatste jaren. Dit heeft geresulteerd in verschillende modellen met betrekking tot de acceptatie van systemen. Voorbeelden zijn de Theory of Reasoned Action (TRA), het Technology Acceptance Model (TAM), de Theory of Planned Behaviour (TPB), het Model of Combining, het Model of PC Utilization, de Innovation Diffusion Theory en de Social Cognitieve Theory (Venkatesh, Morris, Davis & Davis, 2003). Venkatesh et al. (2003) hebben deze acht modellen vergeleken op basis van de verklarende variantie. De onderzoekers kwamen tot de conclusie dat de modellen een verklarende variantie hebben van rond de 40 procent. In al deze modellen kunnen verschillende factoren geïdentificeerd worden die invloed hebben op de acceptatie van systemen (Venkatesh et al., 2003). Dit onderzoek focust zich op de belangrijkste factoren met betrekking tot de intentie tot gebruik van systemen, omdat de closed Web 2.0 technologieën nog niet bestaan binnen Sanoma Uitgevers. Onderzoek (Davis, 1989; Mathieson, 1991; Sun & Zhang, 2006; Kuo & Young, 2008) toont aan dat de gedragsintentie een goede voorspeller is voor het actuele gedrag om systemen te gebruiken. Intentie refereert naar de motivatie om bepaald gedrag te vertonen en heeft betrekking op het wel of niet uitvoeren van het doelgedrag (Davis, 1989). Sun en Zhang (2006) hebben literatuuronderzoek gedaan naar alle technologie acceptatie modellen en concluderen dat *perceived usefulness*, *perceived ease of use*, *attitude* en *subjective norm* de belangrijkste factoren zijn die de gedragintentie beïnvloeden. Deze factoren worden vertaald als waargenomen nut, waargenomen gebruiksgemak, attitude en subjectieve norm.

Waargenomen nut is de subjectieve waarschijnlijkheid dat een specifieke applicatie de werkperformance verbetert (Davis, 1989). Als de verwachte voordelen hoog zijn, zal de intentie hoog zijn om het systeem te gebruiken. Studies (Davis, 1989; Mathieson, 1991; Davis et al., 1992; Venkatesh & Davis, 2000; Venkatesh et al., 2003; Nysveen et al., 2005) tonen aan dat waargenomen nut een significante consistente invloed heeft op de attitude en gedragsintentie. Waargenomen nut is daarom geïdentificeerd als een belangrijke, misschien de belangrijkste, factor die het gebruik van systemen beïnvloedt (Davis et al., 1992; Sun & Zhang, 2006).

Waargenomen gebruiksgemak wordt gedefinieerd als de mate waarin een systeem gerelateerd wordt met het gemak om een systeem te gebruiken (Davis, 1989). Als het systeem moeilijk te gebruiken is, zal de intentie tot gebruik laag zijn. In tegenstelling tot waargenomen nut, zijn de effecten van waargenomen gebruiksgemak op de attitude en gedragsintentie inconsistent (Sun & Zhang, 2006).

Attitude tegenover het doelgedrag kan gezien worden als de evaluatie van een organisatielid tegenover het gebruik van een systeem (Kuo & Young, 2008). In het Technologie Acceptatie Model (TAM) van Davis (1989) is vastgesteld dat attitude functioneert als een mediator tussen waargenomen nut, waargenomen gebruiksgemak en gedragsintentie. De resultaten van de variabele attitude in het onderzoek naar de acceptatie van systemen zijn mede inconsistent. Sun en Zhang (2006) geven aan dit verklaard kan worden door de veronderstelling dat individuen een systeem nuttig kunnen vinden, ondanks dat zij negatief tegenover het gebruik van een systeem staan.

Onder deze constructen, is de subjectieve norm het minst onderzocht (Sun & Zhang, 2006). De subjectieve norm wordt echter wel empirisch ondersteund als een significante voorspeller tegenover de gedragsintentie (Venkatesh & Davis, 2000; Venkatesh et al, 2003). De subjectieve norm wordt door verschillende studies (Mathieson, 1991; Venkatesh & Davis, 2000; Kuo & Yong, 2008) gedefinieerd als de mate waarin men denkt dat anderen het van belang vinden om bepaald gedrag te vertonen.

Er kan geconcludeerd worden dat technologie acceptatie modellen twee beperkingen met zich meebrengen. Ten eerste de relatief lage verklarende kracht van 40 procent en ten tweede de inconsistentie van invloedsfactoren (Sun & Zhang, 2006). Onderzoekers (Venkatesh et al., 2003; Nysveen et al., 2005; Sun & Zhang, 2006) geven aan dat extensies van belang zijn om de verklarende kracht van acceptatie modellen te vergroten.

Onderzoek van Venkatesh et al. (2003) toont aan dat modererende factoren van belang zijn met betrekking tot de acceptatie van systemen. De afwezigheid van modererende factoren kan de beperkte verklarende kracht en inconsistentie in de resultaten verklaren (Sun & Zhang, 2006). Venkatesh et al. (2003) concluderen dat de validiteit van acht modellen met betrekking tot de acceptatie van systemen significant omhoog ging wanneer er modererende variabelen toegevoegd werden aan het onderzoeksmodel. De modererende effecten in het onderzoek van Venkatesh et al. (2003) zijn geslacht, leeftijd, ervaring en vrijwillig gebruik. Sun en Zhang (2006) concluderen tevens dat de modererende factoren: geslacht, ervaring en leeftijd de verklarende variantie van deze modellen kan verhogen. Uitgaande van de studie van Venkatesh et al. (2003) en Sun en Zhang (2006) zijn er drie modererende factoren die van invloed zijn op de acceptatie van systemen namelijk: geslacht, leeftijd en ervaring.

Op basis van de beschreven literatuur worden de volgende factoren meegenomen in deze studie uit het technologie acceptatie domein: subjectieve norm, waargenomen nut, attitude, leeftijd, geslacht, ervaring en gedragsintentie. De factor waargenomen gebruiksgemak wordt niet meegenomen in deze studie, omdat de closed Web 2.0 technologieën nog niet bestaan binnen de organisatie. Waargenomen gebruiksgemak kan namelijk niet worden gemeten, mits individuen direct ervaring hebben met een systeem (Davis & Venkatesh, 2004). De volgende paragraaf gaat in op de overige leidende theorie met betrekking tot het verklaren van de intentie tot gebruik van closed Web 2.0 technologieën, de U&G benadering.

2.3.1 Uses en Gratifications benadering

De U&G benadering beschrijft de individuele keuzes voor het gebruik van mediavormen zoals Web 2.0 technologieën. Het publiek wordt binnen de U&G benadering niet gezien als een homogene massa, maar als een verzameling van individuen die elk actief media gebruiken voor bepaalde doeleinden (Katz, Bulmer & Gurevitch, 1974). Uitgaand van de U&G benadering leidt mediagebruik tot behoeftebevrediging, waardoor de behoeftebevrediging of gratificatie te beschouwen is als een effect (de Boer & Brennecke, 2009). Doelgericht en actief mediagebruik wordt bij de U&G benadering

gerelateerd aan behoeften die individuen willen bevredigen en aan de voldoening (gratificatie) die zij aan het mediagebruik denken te ontleen (de Boer & Brennecke, 2009).

Dit resulteert in drie primaire assumpties die onderliggend zijn aan de U&G (Daiton & Zelle, 2005). Ten eerste dat mediagebruik actief en doelgericht is gebaseerd op individuele behoeften. Ten tweede is massacommunicatie niet iets wat men zomaar toelaat, noch doet massamedia iets met een individu. Een behoefte moet geïdentificeerd worden, om deze behoefte te vervullen moet men een mediakeuze maken. De keuze voor een medium ligt geheel bij het publiek. Ten derde concurreert de media met andere beschikbare middelen die persoonlijke behoeften kunnen vervullen. Een medium zal vaker gebruikt worden wanneer de motieven voor het gebruik tot een grote behoeftebevrediging leiden.

Het concept van het actieve publiek is essentieel voor de U&G benadering (de Boer & Brennecke, 2009). Lin (1999) vat de U&G benadering daarom samen in vier concepten namelijk: motivaties, gebruik, gratificaties en een actief publiek. Door de jaren heen zijn er behoeften geïdentificeerd die de gebruiker bevredigt door zich bloot te stellen aan media zoals toezicht, het leren van informatie, vermaak, persoonlijke identiteit, sociale interactie, kameraadschap en ontsnapping (Katz et al., 1974). Hierdoor is af te leiden dat het mediagebruik vele behoeften kan bevredigen.

Er is ook kritiek op de U&G benadering. Een zwak punt dat de U&G benadering kenmerkt, is dat een eenduidige, theoretische gefundeerde indeling van behoeften en voldoeningen ontbreekt, waardoor elke onderzoeker zijn of haar indeling maakt (de Boer & Brennecke, 2009). Verschillende onderzoekers maken hun eigen indeling van behoeften zoals motieven, drives, functies of verkregen of gezochte gratificaties. Ondanks verschillende verfijningen is de U&G de laatste tientallen jaren niet favoriet geweest bij massacommunicatiegeleerden. Door de komst van nieuwe communicatietechnologieën wint de U&G benadering aan populariteit onder nieuwe massamedia onderzoekers (Ruggiero, 2000). Ruggiero (2000) geeft aan dat de U&G benadering altijd een scherpe theoretische benadering geeft voor de begin fases van een massacommunicatie medium zoals kranten, radio, televisie en nu het internet.

Verschillende onderzoekers hebben onderzoek gedaan naar de motivaties om het internet te gebruiken. Deze onderzoeken resulteren in drie gezamenlijke hoofdmotieven voor het internetgebruik namelijk informatie, vermaak en sociale interactie (Lin, 1999; 2002; Papacharissi & Rubin, 2000; Papacharissi, 2002; Ko, Cho & Roberts, 2005). Informatie refereert naar de motivatie om informatie te zoeken, wat ontstaat uit de nieuwsgierigheid van individuen en de behoefte om eigen kennis en kennis over anderen te vergroten (Shao, 2008). Vermaak refereert naar plezier, ontspanning, emotionele ontlading en opwindning (Shao, 2008). Sociale interactie refereert naar de sociale natuur van individuen om graag met anderen te interacteren (Shao, 2008). Een opkomend motief is zelfexpressie. Papacharissi & Rubin (2000) refereren naar dit motief als interpersoonlijk nut. Dit construct wordt gemeten door vragen zoals: Ik gebruik het internet om deel te nemen in discussies, ik gebruik het internet om zelf input te geven etc. Deze vragen reflecteren het *user generated content* aspect van Web 2.0 technologieën (Shao, 2008). Papacharissi neemt dit construct in 2002 mee in het onderzoek naar het hosten van webpagina's. De motieven voor het hosten van webpagina's zijn informatie en vermaak, echter hosten sommige auteurs een webpagina

ten behoeve van zelfexpressie. Shao (2008) heeft een literatuuronderzoek gedaan naar de motivaties van gebruikers om zelf content te genereren. Shao (2008) maakt onderscheid in verschillende motieven. De onderzoeker concludeert dat individuen content tot hen laten komen voor informatie en vermaak, participeren in het content uitwisseling proces ten behoeve van sociale connecties, en eigen content creëren voor zelfexpressie en zelfactualisatie. Zelfexpressie refereert naar de expressie van iemands identiteit (Shao, 2008). Op sites gedreven door *user generated content* zoals blogs kan deze behoefte vervuld worden aldus Shao (2008). Zelfactualisatie komt voornamelijk voort uit het gegeven dat individuen content plaatsten zoals een filmpje op YouTube, wat direct openbaar is en waardoor "fame" geworven kan worden.

De U&G benadering wordt tevens toegepast op Web 2.0 technologieën. Zo is onderzocht wat individuen motiveert om gebruik te maken van blogs (Chung & Kim, 2008), wat individuen motiveert om kennis te delen via Wikipedia (Nov, 2007) of individuen gemotiveerd zijn om foto's te delen via Flickr (Nov & Ye, 2008) en welke gratificaties men haalt uit het gebruik van Facebook (Joinson, 2008). Bij elk van deze onderzoeken verschillen de motieven voor het gebruik en de ontvangen gratificaties van het gebruik van een tool. De ontvangen gratificaties van kankerpatiënten die een kankerblog gebruiken zijn: preventie en zorg, probleemoplossing, emotiemanagement en informatie delen. De motivaties om kennis te delen via een Wiki zijn vermaak en ideologie. Ideologie refereert naar het feit dat men wil dat informatie gratis te vinden is. De gratificaties die men haalt uit het gebruik van Facebook zijn: sociale connecties, identiteit delen, content delen, sociaal onderzoek, sociaal netwerk surfen en het updaten van eigen status. Concluderend dat mede het internet vele behoeften kan bevredigen, en gebruikt wordt voor verschillende motieven. Niet alleen motieven, maar ook demografische variabelen zoals leeftijd en opleidingsniveau hebben een effect op het mediumgebruik (Lin, 2002). Het onderzoek van Lin (2002) toont aan dat het opleidingsniveau en de leeftijd van invloed zijn op het online mediagebruik. Deze variabelen zijn ook van belang binnen organisaties. Zo geven Baltatzis, Ormrod, & Grainger (2008) aan dat ouderen minder geïnteresseerd zijn in het internet en hierdoor minder snel tot de adoptie van deze technologieën overgaan als intern communicatiemiddel.

Kijkend naar het onderzoek gebaseerd op de U&G benadering zijn er vijf factoren die van invloed kunnen zijn op de gedragsintentie om Web 2.0 technologieën te gebruiken namelijk: informatie, sociale interactie, zelfexpressie, leeftijd en opleidingsniveau. Vermaak als motivatiefactor wordt niet meegenomen in deze studie. Binnen een werkomgeving is het construct vermaak minder van belang, omdat organisatieleden het internet gebruiken om hun taken efficiënter en effectiever te voltooien (Theo et al., 1998).

2.3.2 Integratie van verschillende perspectieven

Naast technologie acceptatie modellen, speelt de U&G benadering een belangrijke rol in het verklaren van de gedragsintentie met betrekking tot nieuwe technologieën zoals het internet (Stafford et al., 2004) en Web 2.0 technologieën (Brandtzæg & Heim, 2009).

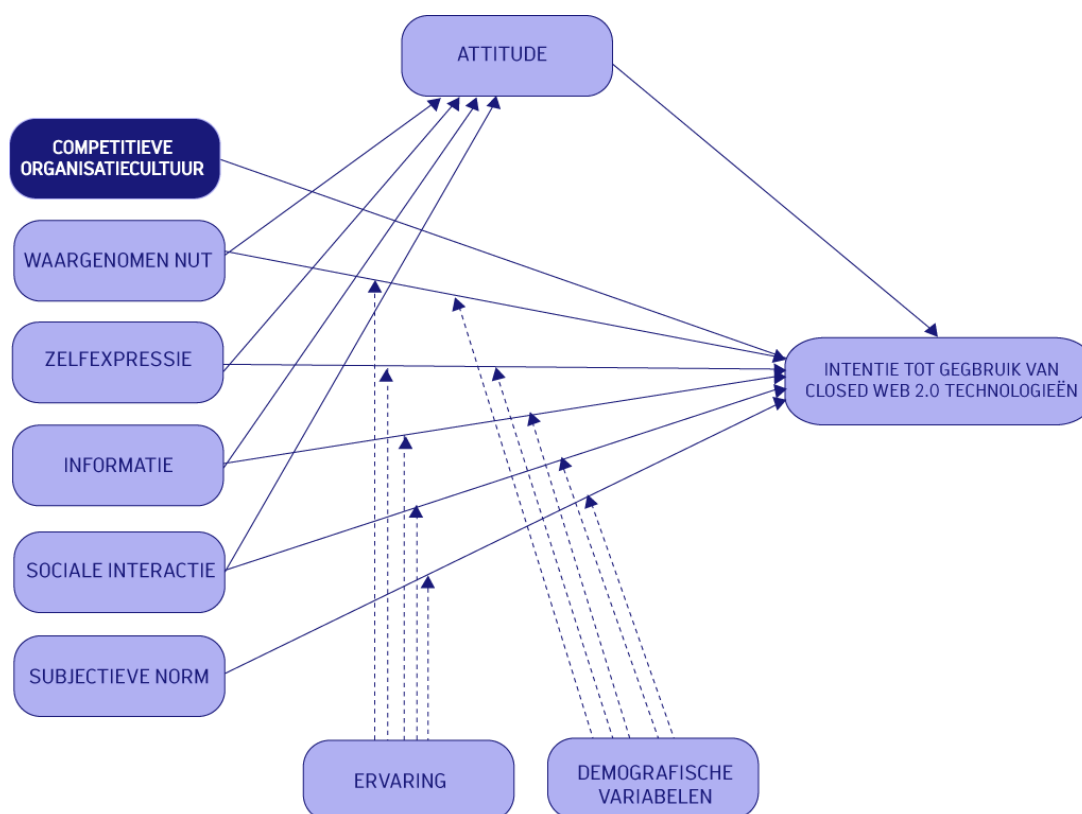
Factoren afkomstig uit technologie acceptatie modellen verklaren namelijk niet volledig het gedrag van individuen met betrekking tot het gebruik van nieuwe informatie systemen, zoals het internet

(Moon & Kim, 2001). De motivaties voor het gebruik van nieuwe informatie systemen zijn veranderd door de komst van de tweede Web generatie (Shao, 2008). Door de evolutie van het internet zijn informatietechnologieën, media content en communicatienetwerken samengevoegd (Jenkins, 2006). Deze convergerende context heeft ervoor gezorgd dat individuen interacteren met anderen door middel van verschillende media platforms om content te delen (Jenkins, 2006). Deze platforms, gevormd door Web 2.0 technologieën, verbinden individuen in een manier die niet eerder mogelijk was (Jenkins, 2006). Om empirisch bewijs te leveren voor deze convergerende context moet toekomstig onderzoek, gebaseerd op het internet, zich richten op zowel intrinsieke als extrinsieke motivaties (Shin, 2007). Waargenomen nut in het technologie acceptatie domein is een voorbeeld van een extrinsieke motivatie, terwijl vermaak en zelfexpressie voorbeelden zijn van intrinsieke motivaties (Ambile, 1993; Theo et al., 1998; Shin, 2007). Onderzoekers nemen sociale variabelen uit de U&G benadering mee in het onderzoek naar internet, omdat de variabelen uit de U&G benadering geoperationaliseerd worden in de vorm van intrinsieke motivaties (Stafford et al., 2004; Nysveen et al., 2005). Onderzoekers (Davis et al, 1992; Ambile, 1993; Theo, et al., 1998) refereren naar extrinsieke motivatie als men een beloning haalt uit het uitvoeren van een activiteit, bijvoorbeeld de voltooiing van een taak. Het uitvoeren van een activiteit kan waardevolle uitkomsten met zich meebrengen, die zich onderscheiden van de activiteit zelf. Een beloning is bij een extrinsieke motivatie het doel om inzet te leveren. Individuen zijn intrinsiek gemotiveerd wanneer zij zoeken naar interesses, zelfexpressie of persoonlijke uitdagingen in het werk (Ambile, 1993). Intrinsieke motivatie komt van binnenuit en refereert naar de beloning die men haalt uit het uitvoeren van een activiteit op zich (Theo et al., 1998).

Deze paragraaf toont aan dat zowel de U&G benadering als het technologie acceptatie domein beide belangrijke perspectieven zijn voor het verklaren van de gedragsintentie tegenover het gebruik van het internet. Onderzoekers (Moon & Kim, 2001; Pedersen & Nysveen, 2003; Nysveen et al., 2005; Shin, 2007) geven aan dat zowel extrinsieke als intrinsieke motivaties factoren van belang zijn om het gebruik van nieuwe mediavormen te verklaren.

2. 4 Closed Web 2.0 Tehcnology Acceptance Model

Naar aanleiding van de gepresenteerde wetenschappelijke literatuur is een onderzoeksmodel opgesteld genaamd het Closed Web 2.0 Technology Acceptance Model (CW^{2.0}TAM). De invloedsfactor competitieve organisatiecultuur, factoren uit het technologie acceptatie domein en de U&G benadering vormen samen het CW^{2.0}TAM. In dit model (figuur 2) wordt de relatie tussen de verschillende factoren weergegeven. De relaties die verondersteld worden in het onderzoeksmodel zijn samengesteld om inzicht te krijgen in de factoren die de intentie tot gebruik van closed Web 2.0 technologieën bepalen binnen een competitieve organisatiecultuur met als doel een succesvolle kennisdeling te bewerkstelligen.



Figuur 2. Closed Web 2.0 Technology Acceptance Model (CW^{2.0}-TAM)

Gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek worden de factoren individualisme, masculiniteit, lage-onzekerheidsreductie, waargenomen nut, zelfexpressie, informatie, sociale interactie en subjectieve norm in dit model gezien als factoren die de gedragsintentie direct voorspellen. Individualisme, masculiniteit en lage-onzekerheidsreductie zijn relevante dimensies van een competitieve organisatiecultuur en hebben een negatief effect op de kennisdeling binnen organisaties (van den Hoof en Schippers, 2005). De dimensies worden gegroepeerd onder de variabele competitieve organisatiecultuur.

In het onderzoeksmodel wordt verondersteld dat attitude, functioneert als een mediator tussen waargenomen nut, zelfexpressie, informatie, sociale interactie en de intentie tot gebruik van closed Web 2.0 technologieën. De gemedieerde effecten van overtuigingen op de intentie tot gebruik door attitude zijn vastgesteld in het TAM, de TRA en TPB (Nysveen et al., 2005).

De modererende factoren op basis van de studie van Lin (2002), Venkatesh et al. (2003) en Sun en Zhang (2006) zijn opleidingsniveau, leeftijd, geslacht en ervaring. Opleidingsniveau, leeftijd en geslacht worden gecategoriseerd onder de noemer demografische variabelen.

2.4.1. Hypotheses Closed Web 2.0 Technology Acceptance Model

De eerste drie hypothesen richten zich op de competitieve organisatiecultuur van Sanoma Uitgevers. Van den Hooff en Schippers (2005) tonen aan dat een competitieve organisatiecultuur bestaat uit

drie dimensies: individualisme, masculiniteit en een lage-onzekerheidsreductie. Elk van deze dimensies heeft een negatieve invloed op het kennisdeling proces (van den Hooff & Schippers, 2005). De eerste drie hypothesen luiden daarom als volgt:

Hypothese 1: Individualisme heeft een negatief effect op de intentie tot gebruik van closed Web 2.0 technologieën.

Hypothese 2: Masculiniteit heeft een negatief effect op de intentie tot gebruik van closed Web 2.0 technologieën.

Hypothese 3: Lage-onzekerheidsreductie heeft een negatief effect op de intentie tot gebruik van closed Web 2.0 technologieën.

In overstemming met technologie acceptatie modellen en bijhorend onderzoek (Davis, 1989; Mathieson, 1991; Davis et al., 1992; Venkatesh & Davis, 2000; Moon & Kim, 2001; Venkatesh et al., 2003; Nysveen, et al, 2005; Sun & Zhang 2006; Shin, 2007) wordt verondersteld dat waargenomen nut een direct effect heeft op de intentie tot gebruik van closed Web 2.0 technologieën. Het construct waargenomen nut wordt vaak gezien als het concept dat de effectiviteit en efficiëntie van technologieën in een organisatorische context weergeeft (Nyseveen et al., 2005). Er wordt verondersteld dat organisatieleden Web 2.0 technologieën nuttig vinden om de werkperformance te verbeteren.

Ondanks attitude in eerste instantie gezien wordt als een mediator, wordt het directe effect van attitude mede getoetst, overeenkomend met de studie van Kuo en Young (2008). Voor kennisdeling praktijken binnen een organisatie wordt attitude namelijk gezien als een kritische factor om de gedragsintentie te verklaren, omdat iemands kennis over het oplossen van problemen de waarde van een individu is voor een organisatie (Kuo & Young, 2008). Individuen binnen een organisatie gaan alleen kennis delen als zij het delen van kennis voor persoonlijke doeleinden van belang vinden (Kuo & Young, 2008). Een positieve houding tegenover kennisdeling, leidt tot een positieve intentie om kennis te delen (Bock, Zmud & Kim, 2005). Er wordt daarom verondersteld dat attitude een positief direct effect heeft op de gedragsintentie.

Niet alleen waargenomen nut en attitude, maar ook de subjectieve norm komt naar voren als een directe voorspeller voor de gedragsintentie met betrekking tot de acceptatie van systemen (Nysveen et al, 2005). Het is van belang om te weten of collega's of het management wel of geen invloed heeft op de intentie tot gebruik van Web 2.0 technologieën. Omdat binnen een competitieve organisatiecultuur individueel gewerkt wordt (van den Hooff & Schippers, 2005), gestimuleerd vanuit het management (Alavi & Leidner, 2001), wordt in deze studie verondersteld dat de subjectieve norm een negatief effect heeft op de gedragsintentie om closed Web 2.0 technologieën te gebruiken. Hypothesen 4 tot en met 6 zijn daarom als volgt geformuleerd:

Hypothese 4: Waargenomen nut heeft een positief effect op de intentie tot gebruik van closed Web 2.0 technologieën binnen een competitieve organisatiecultuur.

Hypothese 5: Attitude heeft een positief effect op de intentie tot gebruik van closed Web 2.0 technologieën binnen een competitieve organisatiecultuur.

Hypothese 6: Subjectieve norm heeft een negatief effect op de intentie tot gebruik van closed Web 2.0 technologieën binnen een competitieve organisatiecultuur.

De volgende hypothesen baseren zich op de factoren uit de U&G benadering tegenover het gebruik van Web 2.0 technologieën in relatie tot de gedragsintentie. De voornaamste redenen om het internet te gebruiken zijn: informatie, sociale interactie (Lin, 1999; 2002; Papacharissi & Rubin, 2000; Papacharissi, 2002; Ko, Cho & Roberts, 2005; Shao, 2008) en zelfexpressie (Shao, 2008). Onderzoek (Lin, 1999; 2002; Papacharissi & Rubin, 2000; Papacharissi, 2002; Ko, Cho & Roberts, 2005) toont aan dat individuen het internet gebruiken om informatie te zoeken en om te interacteren met vrienden en bekenden. Zelfexpressie is een nieuw construct in het onderzoeksdomein van de U&G benadering. Dit construct weerspiegelt het unieke aspect van Web 2.0 technologieën: *user generated content* (Shao, 2008). Web 2.0 technologieën maken het mogelijk voor organisatieleden om content te delen, waardoor het delen van content gerelateerd is aan zelfexpressie (Shao, 2008). De volgende hypothesen zijn als volgt geformuleerd:

Hypothese 7: Zelfexpressie heeft een positief effect op de intentie tot gebruik van closed Web 2.0 technologieën binnen een competitieve organisatiecultuur.

Hypothese 8: Informatie heeft een positief effect op de intentie tot gebruik van closed Web 2.0 technologieën binnen een competitieve organisatiecultuur.

Hypothese 9: Sociale interactie heeft een positief effect op de intentie tot gebruik van closed Web 2.0 technologieën binnen een competitieve organisatiecultuur.

Hypothese 10 gaat in op het indirect effect van de mediator attitude. Er wordt beargumenteerd dat attitude functioneert als een mediator door de causale flow tussen overtuigingen, attitude en gedragsintentie (Davis, 1989). Wanneer organisatieleden blootgesteld worden aan nieuwe systemen, ontwikkelen zij eerst overtuigingen over deze systemen (Davis, 1989). Deze overtuigingen kunnen het effect op attitude tegenover het gebruik van systemen mediëren, en attitude medieert het effect op de gedragsintentie met betrekking tot het gebruik van systemen (Davis, 1989). Daarom wordt verondersteld dat attitude, functioneert als een mediator tussen waargenomen nut, zelfexpressie, informatie, interactie en de intentie tot gebruik van closed Web 2.0 technologieën resulterend in hypothese 10.

Hypothese 10: Waargenomen nut, zelfexpressie, informatie en sociale interactie op de intentie tot gebruik worden gemedieerd door de attitude tegenover closed Web 2.0 technologieën.

De volgende twee hypothesen richten zich op de modererende factoren, die indirect van invloed kunnen zijn op de gedragsintentie. Uit het onderzoek van Venkatesh et al. (2003) en Sun en Zhang

(2006) komt naar voren dat er drie belangrijke modererende variabelen zijn met betrekking tot de acceptatie van systemen namelijk: geslacht, leeftijd en ervaring. Onderzoek (Venkatesh et al., 2003) toont aan dat deze modererende variabelen een indirecte invloed hebben op de gedragsintentie om systemen te gebruiken. Deze factoren beïnvloeden de gedragsintentie door middel van motivatie factoren, zoals waargenomen nut (Venkatesh et al., 2003; Sun & Zhang, 2006). Er worden twee variabelen als modererende factoren toegevoegd. De variabele opleidingsniveau uit het onderzoek van Lin (2002) en de variabele werkverband (voltijd of deeltijd). Lin (2002) toont aan dat het opleidingsniveau van invloed is op het online mediagebruik. De variabele werkverband is toegevoegd op verzoek van de opdrachtgever. Zowel het opleidingsniveau als het werkverband kunnen gezien worden als individuele factoren. Opleidingsniveau, leeftijd en geslacht worden gecategoriseerd onder de noemer demografische variabelen. Omdat de invloed van de modererende factoren, exclusief opleidingsniveau, nog niet zijn vastgesteld op de factoren afkomstig uit de U&G benadering, wordt in deze studie verondersteld dat de modererende variabelen van invloed zijn op alle motivatie factoren uit het CW^{2.0}TAM. De veronderstelling leidt tot de volgende hypothesen:

Hypothese 11: Waargenomen nut, zelfexpressie, informatie en sociale interactie op de intentie tot gebruik worden gemodereerd door de ervaring met closed Web 2.0 technologieën.

Hypothese 12: Waargenomen nut, zelfexpressie, informatie en sociale interactie op de intentie tot gebruik worden gemodereerd door de demografische variabelen van individuen.

De eerste drie hypothesen worden getoetst via diepte-interviews. De overige hypothesen worden getoetst via een vragenlijst. De keuze voor deze twee methoden wordt in het volgende hoofdstuk toegelicht.

3. METHODE

Dit hoofdstuk beschrijft de twee onderzoeksmethoden die gehanteerd zijn in deze studie om te onderzoeken welke factoren de intentie tot gebruik van closed Web 2.0 technologieën bepalen binnen een competitieve organisatiecultuur. De keuze voor twee gecombineerde methoden, de vragenlijst en diepte-interviews, wordt verantwoord in paragraaf 3.1. Vervolgens wordt ingegaan op de eerste methode, de vragenlijst. Aansluitend worden constructen van de vragenlijst geoperationaliseerd. Tot slot wordt er dieper ingegaan op de tweede methode: de diepte-interviews. De diepte-interviews gaan in op de invloed van de factor competitieve organisatiecultuur op het kennisdeling proces.

3.1 Triangulatie: vragenlijst en diepte-interviews

In deze studie worden twee onderzoeksmethoden gehanteerd namelijk een vragenlijst en diepte-interviews. Het gebruik van beide methoden, zowel kwalitatief als kwantitatief, wordt sterk aanbevolen door de sociale wetenschap. Onderzoekers refereren naar deze gecombineerde methode als triangulatie (Jick, 1999). Meerdere gezichtspunten kunnen namelijk zorgen voor een grotere zekerheid en precisie (Jick, 1999). Interviewgegevens kunnen bijvoorbeeld andere verschijnselen naar voren halen, dan bijvoorbeeld een vragenlijst (Boeije, 2005).

Om te beginnen is de keuze voor de eerste onderzoeksmethode gevallen op een vragenlijst. Een vragenlijst is een zeer geschikt onderzoeksinstrument voor het verzamelen van gegevens onder een grote onderzoekspopulatie. Zoals in inleiding (hoofdstuk 1) naar voren kwam, wordt het onderzoek uitgevoerd binnen Sanoma Uitgevers. Sanoma Uitgevers is met circa 1600 werknemers de grootste uitgeverij in Nederland. Een vragenlijst is daarom een geschikte keuze om de variabelen, exclusief competitieve organisatiecultuur, van het CW^{2.0}TAM te onderzoeken binnen deze onderzoekspopulatie. Ten tweede worden er diepte-interviews afgenomen om de variabele competitieve organisatiecultuur te onderzoeken. Via diepte-interviews wordt achterhaald of de competitieve organisatiecultuur van Sanoma Uitgevers een barrière vormt tegenover de kennisdeling via closed Web 2.0 technologieën. De diepte-interviews richten zich op de dimensies individualisme, masculiniteit en lage-onzekerheidsreductie die kenmerkend zijn voor een competitieve organisatiecultuur (van den Hooff & Schippers, 2005). De keuze is gevallen op het houden van diepte-interviews, omdat de variabele organisatiecultuur moeilijk te meten is (De Long & Fahey, 2000; Denison et al., 2004). De diepere levels van een organisatiecultuur zijn namelijk uniek per organisatie (Denison et al., 2004). Via interviews kan dieper op de dimensies van van den Hooff & Schippers (2005) ingegaan worden. Hierdoor wordt inzicht geworven in de daadwerkelijke barrière, en hoe het beste met deze barrière omgegaan kan worden ten behoeve van een succesvolle kennisdeling.

3.2 Vragenlijst

De vragenlijst is gebaseerd op het onderzoeksmodel die ten grondslag ligt aan deze studie. Door middel van de vragenlijst worden de variabelen van het CW^{2.0}TAM onderzocht, behalve de factor competitieve organisatiecultuur.

Ondanks de Web 2.0 technologieën nog niet bestaan binnen Sanoma Uitgevers, is het volgens Davis en Venkatesh (2004) goed mogelijk om het beoogde systeem al te testen voordat het systeem er is. Via een vragenlijst kan onderzocht worden of organisatielieden de intentie hebben om Web 2.0 technologieën te gebruiken.

3.2.1 Operationalisering constructen vragenlijst

De constructen die ten grondslag liggen aan het CW^{2.0}TAM komen allen aan bod in de vragenlijst, behalve de factor competitieve organisatiecultuur. Alle vragen konden beantwoord worden op een vijf-punts Likert schaal (zeer mee eens tot zeer mee oneens). De constructen zijn als volgt geoperationaliseerd.

Demografische variabelen

Venkatesh et al. (2003) en Sun en Zhang (2006) geven aan dat de modererende factoren geslacht, leeftijd en ervaring de verklarende variantie van technologie acceptatie modellen vergroten. De demografische variabelen bestaande uit geslacht en leeftijd worden geoperationaliseerd aan de hand van de studie van Venkatesh et al. (2003). Er worden twee variabelen als modererende factoren toegevoegd. De variabele opleidingsniveau uit het onderzoek van Lin (2002), en de variabele werkverband (voltijd of deeltijd). Lin (2002) toont aan dat het opleidingsniveau van invloed is op het online mediagebruik. De variabele werkverband is toegevoegd op verzoek van de opdrachtgever.

Ervaring

Het onderzoek van Venkatesh et al. (2003) toont aan dat ervaring een belangrijke modererende factor is. Als een individu meer ervaring heeft met een systeem, zal diegene eerder de intentie hebben om een systeem te gebruiken. Het literatuuronderzoek van Sun en Zhang (2006) bevestigt deze veronderstelling. Ervaring wordt geoperationaliseerd aan de hand van het onderzoek van Venkatesh et al. (2003). Omdat de closed Web 2.0 technologieën nog niet bestaan binnen de organisatie, wordt de vraag toegespitst op de ervaring met Web 2.0 technologieën in het dagelijkse leven.

Zelfexpressie, Informatie en Sociale interactie

De motivaties uit de U&G benadering voor het gebruik van closed Web 2.0 technologieën bestaan uit drie factoren: informatie, sociale interactie en zelfexpressie. Omdat het onderzoek naar het gebruik van closed Web 2.0 technologieën nog niet aanwezig is, worden de invloedfactoren met betrekking tot het internet toegepast in deze studie. Het motief informatie is gebaseerd op het onderzoek van Lin (1999), Ko, Cho en Roberts (2005), Papacharissi en Rubin (2000) en Chung en Kim (2008). In deze

studies wordt informatie gezien als een motief voor het gebruik van het internet (Lin, 1999, Ko, Cho & Roberts, 2005, Papacharissi & Rubin, 2000) en blogs (Chung & Kim, 2008). Sociale interactie is gebaseerd op het onderzoek van Papacharissi en Rubin (2000) en Ko, Cho en Roberts (2005). Deze studies tonen aan dat sociale interactie een motief is voor het internetgebruik. Dit motief weerspiegelt de mate waarin individuen interacteren met andere individuen (Ko, Cho & Roberts, 2005; Papacharissi & Rubin, 2000). Het construct sociale interactie wordt gekoppeld aan het construct interactiviteit als communicatievorm in de onderzoeken van McMillian en Hwang (2002) en Song en Zinkhan (2008). Interactiviteit wordt in deze studies gezien als het belangrijke aspect van hedendaagse websites, waar individuen boodschappen naar elkaar kunnen verzenden of met elkaar kunnen communiceren via chatrooms. Deze mogelijkheden worden mede geboden door Web 2.0 technologieën.

Zelfexpressie wordt geoperationaliseerd door de studies van Papacharissi en Rubin (2000), Papacharissi (2002) en Shao (2008). Dit construct geeft de mate weer waarin het individu gebruik maakt van het internet om zichzelf te uiten, en komt hierdoor overeen met het kennisdeling aspect van Web 2.0 technologieën oftewel *user generated content*. Twee items zijn toegevoegd om het construct vollediger te maken in verband met closed Web 2.0 technologieën.

Item 1: Ik zal closed Web 2.0 technologieën gebruiken om eigen kennis te documenteren, en beschikbaar te stellen voor collega's.

Item 2: Closed Web 2.0 technologieën maken het voor mij mogelijk om vragen van collega's te beantwoorden binnen de gehele organisatie.

Waargenomen nut

Het construct waargenomen nut wordt vaak gezien als het concept dat de effectiviteit en efficiëntie van technologieën in een organisatorische context weergeeft (Nysveen et al., 2005). Het construct wordt geoperationaliseerd aan de hand van eerder onderzoek (Mathieson, 1991; Venkatesh, 2000; Venkatesh et al. 2003; Nysveen et al., 2005) gebaseerd op de acceptatie van systemen binnen het werkveld.

Subjectieve norm, Attitude en Gedragsintentie

Subjectieve norm, attitude en gedragsintentie komen oorspronkelijk uit de TRA ontwikkeld door Fishbein en Ajzen in 1975 (Kuo & Young, 2008). De subjectieve norm wordt gedefinieerd als de mate waarin men denkt dat anderen het van belang vinden om bepaald gedrag te vertonen, en wordt gezien als een determinant voor de gedragsintentie (Kuo & Young, 2008). De TRA gaat er vanuit dat de subjectieve norm en attitude tegenover het uit te voeren gedrag van invloed zijn op de intentie om specifiek gedrag te vertonen (Kuo & Young, 2008). Attitude tegenover het doelgedrag kan gezien worden als de evaluatie van een organisatielid tegenover het gebruik van systemen (Kuo & Young, 2008). Gedragsintentie refereert naar de motivatie om bepaald gedrag te vertonen en heeft betrekking op het wel of niet uitvoeren van het doelgedrag (Davis, 1989).

Subjectieve norm, attitude en gedragsintentie worden geoperationaliseerd door verschillende studies (Davis, 1989; Mathieson, 1991; Venkatesh en Davis, 2000; Nysveen et al., 2005; Kuo & Yong, 2008) die zich focussen op de gedragsintentie met betrekking tot de acceptatie van systemen.

3.2.2 Procedure

De vragenlijst was geïntegreerd binnen het intranet van Sanoma Uitgevers. Via het oude intranet van Sanoma Uitgevers, Jonge Gezinnen, Sanoma Men's Magazine en Sanoma Digital is een oproep gedaan voor het invullen van de vragenlijst, waarin de link van de vragenlijst vermeld stond. Via dit medium zijn alle werknemers van de organisatie bereikt.

Het intranetbericht is versterkt door een gelinkt bericht in de *In Huis*. De *In Huis* mail wordt elke ochtend om 10.00 uur verzonden met korte beschrijvingen van de intranetberichten op de desbetreffende dag. De vragenlijst heeft een werkweek online gestaan. In het midden van de week is een reminder gestuurd, om individuen het laatste zetje te geven om als nog de vragenlijst in te vullen. De vragenlijst is te vinden in bijlage 2.

De vragenlijst heeft van te voren een pre-test ondergaan. Aan vijf mensen is de vragenlijst voorgelegd. Er is plus min methode gehanteerd voor de pre-test. De pre-test deelnemers moesten plussen en minnen neerzetten bij de tekst en vragen van de vragenlijst. Plussen bij de dingen die duidelijk zijn en minnen bij de dingen die onduidelijk zijn. De deelnemers zijn geïnformeerd over de methode en konden meteen vragen stellen over onduidelijkheden. In een interview met de deelnemers is achterhaald waarom zij een plus of min achter de desbetreffende tekst gezet hebben. Door middel van deze methode komen onduidelijkheden aan het licht. De vragenlijst is door deze methode aangepast voor optimale duidelijkheid voor daadwerkelijke afname. In bijlage 3 zijn de doorgevoerde veranderingen te vinden naar aanleiding van de pre-test.

3.2.3 Respondenten

Uiteindelijk hebben 120 werknemers de vragenlijst volledig ingevuld. Het responspercentage komt daarmee op 7,5 procent. De tegenvallende respons is te verklaren aan de hand van de werkdruk van de werknemers. In totaal hebben 45 procent mannen en 55 procent vrouwen de vragenlijst ingevuld. Deze verdeling komt redelijk overeen met de huidige man-vrouw verhouding van 35-65 binnen Sanoma Uitgevers. De meeste respondenten bevinden zich in de leeftijdscategorie 31-45 en zijn hoog opgeleid. Zeventig procent van de respondenten werken bij Sanoma Uitgevers. Dertig procent van de respondenten werken bij Sanoma Digital (voorheen ilse media). Deze gegevens komen overeen met de daadwerkelijke gegevens van de organisatie.

3.3 Diepte-interviews

Er zijn diepte-interviews gehouden om de enige variabele uit het CW^{2.0}TAM te onderzoeken die niet met de vragenlijst gemeten werd namelijk de competitieve organisatiecultuur. Via diepte-interviews wordt ingegaan op de dimensies individualisme, masculiniteit en een lage-onzekerheidsreductie van van den Hoof en Schipper (2005) die kenmerkend zijn voor een competitieve organisatiecultuur. Deze dimensies zijn beschreven in paragraaf (2.1.3). Via diepte-interviews kan achterhaald worden of de organisatiecultuur van Sanoma Uitgevers gevormd wordt door deze dimensies en of deze

dimensies een barrière vormen voor de kennisdeling via closed Web 2.0 technologieën. Verder wordt ingegaan op het belang van closed Web 2.0 technologieën binnen een competitieve organisatiecultuur en hoe een succesvolle kennisdeling binnen deze cultuur bewerkstelligd kan worden.

3.3.1 Procedure

In de vragenlijst is gevraagd wie er mee wilde doen aan een vervolgonderzoek. Deze vraag is toegevoegd op verzoek van de opdrachtgever. De diepte-interview kandidaten zijn uitgekozen naar aanleiding van de oude structuur van Sanoma Uitgevers. Zo is van het moederbedrijf (Sanoma Uitgevers) en elke dochteronderneming (Sanoma Men's Magazine, Sanoma Digital (voorheen ilse media) en Jonge Gezinnen) minimaal één organisatielid ondervraagd. Deze keuze is gemaakt om inzicht te krijgen in de competitieve organisatiecultuur van Sanoma Uitgevers. Voor de interviews is een interviewschema opgesteld, waardoor geen belangrijke onderwerpen vergeten worden. De onderzoeksmethode bestond uit explorerende semi-gestructureerde interviews. Dit houdt in dat er interviewvragen zijn opgesteld en de respondent vrij is om deze vragen naar eigen invulling te beantwoorden. De interviewer kan naar eigen inzicht aanvullende vragen stellen. Het interviewschema is te vinden in bijlage 5. De interviews zijn opgenomen met een recorder. De diepte-interviews zijn verwerkt naar aanleiding van het coderen van de opgenomen interviews. Codering wordt gezien als het belangrijkste hulpmiddel voor kwalitatieve analyse (Boeije, 2005). Bij coderen onderscheidt de onderzoeker categorieën of thema's in de onderzoekgegevens en benoemt de onderzoeker deze met een code (Boeije, 2005). Er is een codeerschema ontwikkeld om de data uit de interviews te analyseren en te beoordelen. Vervolgens zijn de antwoorden van de respondenten geplaatst onder de vastgestelde categorieën, waaraan een code verbonden zit. Het codeerschema is te vinden in bijlage 6.

3.3.2 Respondenten

Er zijn in totaal tien interviews afgenomen die gemiddeld ongeveer 45 minuten duurden. Er zijn twee organisatieleden van Sanoma Digital geïnterviewd, één van Jonge Gezinnen, twee van Sanoma Men's Magazines en vijf van Sanoma Uitgevers. In totaal zijn er vijf vrouwen en vijf mannen geïnterviewd.

4. RESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek binnen Sanoma Uitgevers beschreven. Naar aanleiding van deze resultaten kan antwoord gegeven worden op de vraag: *welke factoren bepalen de intentie tot gebruik van closed Web 2.0 technologieën binnen een competitieve organisatiecultuur met als doel een succesvolle kennisdeling te bewerkstelligen?* Ten eerste wordt ingegaan op de resultaten van de vragenlijst. Binnen deze paragraaf wordt duidelijk hoe betrouwbaarheid de vragenlijst is. Vervolgens worden de belangrijkste factoren beschreven die naar voren komen uit de vragenlijst. In paragraaf 4.2 worden de resultaten van de variabele competitieve organisatie beschreven op basis van de afgenomen diepte-interviews. Naar aanleiding van deze resultaten kan nagegaan worden of een competitieve organisatiecultuur een barrière vormt tegenover de kennisdeling via closed Web 2.0 technologieën.

4.1 Factoren die bijdragen aan de gedragsintentie

Om vast te stellen welke factoren uit de vragenlijst de intentie tot gebruik van closed Web 2.0 technologieën bepalen binnen een competitieve organisatiecultuur, is het van belang om eerst te onderzoeken of de constructen die gemeten zijn betrouwbaar genoeg zijn voor verdere analyse. Hierop volgend zijn de hypothesen getoetst, die gekoppeld zijn aan de vragenlijst. Door het toetsen van de hypothesen wordt duidelijk welke factoren uit het technologie acceptatie domein en de U&G benadering significant bijdragen aan de intentie tot gebruik van closed Web 2.0 technologieën binnen een competitieve organisatiecultuur. Vervolgens wordt er ingegaan op de geschiktheid van verschillende Web 2.0 technologieën om kennis te delen.

4.1.1 Betrouwbaarheid

Om de betrouwbaarheid van de vragenlijst te meten, is per construct een Cronbach's Alfa berekend. Cronbach's alfa rekent de interne consistentie uit van de items die een construct meten. De constructen zijn in de vragenlijst gemeten door minimaal drie items. Deze onderliggende items zijn weer samengevoegd tot het desbetreffende construct. Als de Alfa hoger dan 0,70 is, betekent dit dat het construct betrouwbaar is en dat de vragen een samenhangende interne consistentie hebben. De Cronbach's Alfa's van de constructen en het aantal items waarmee het construct gemeten is, zijn weergegeven in tabel 1.

Tabel 1. Cronbach's Alfa's constructen vragenlijst

Constructen	Items	Cronbach's Alfa
Zelfexpressie	5	.86
Informatie	4	.78
Interactie	5	.87
Waargenomen nut	4	.85
Subjectieve norm	3	.72
Attitude	4	.89
Intentie	3	.87

In tabel 1 is te zien dat alle constructen betrouwbaar zijn, variërend van een Alpha van .72 tot .89. Alle constructen zijn hoger dan 0,70 en kunnen daarom meegenomen worden voor verdere analyse.

4.1.2 Toetsen van hypothesen

Er zijn tien hypothesen geformuleerd in hoofdstuk 2. De eerste drie hypothesen, over de invloed van een competitieve organisatiecultuur op het kennisdeling proces, worden behandeld bij de conclusie van de diepte-interviews (paragraaf 4.2.4). De hierop volgende hypothesen richten zich op de factoren uit het technologie acceptatie domein en de Uses Gratifications benadering die van invloed kunnen zijn op de gedragsintentie. In beide onderzoeksgebieden is aangetoond dat variabelen waargenomen nut, attitude, subjectieve norm, zelfexpressie, informatie en sociale interactie een directe invloed hebben op de gedragsintentie om een medium of systeem te gebruiken. Hypothese 8 richt zich op de mediator attitude. De gemedieerde effecten van overtuigingen op de intentie tot gebruik door attitude zijn vastgesteld in technologie acceptatie modellen. De laatste twee hypothesen richten zich op modererende factoren, die indirect van invloed kunnen zijn op de gedragsintentie om closed Web 2.0 technologieën te gebruiken.

Hypothese 4 tot en met 9: factoren die een direct effect hebben op de gedragsintentie

De gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties tussen de directe onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele zijn weergegeven in tabel 2. Wat opvalt is dat alle constructen licht positief zijn. Alle constructen variëren tussen de waarde 2 (mee eens) en 3 (neutraal geen/mening), en wijken significant af van het schaal gemiddelde drie.

Uit de correlatie gegevens is af te leiden dat alle constructen bij een Alpha van 0.01 significant met elkaar correleren. De correlatietest geeft weer dat er statisch verband is tussen de variabelen. De correlaties tussen de onafhankelijke variabelen variëren van 0.54 tot 0.86. De hoge correlaties kunnen wijzen op multicollineariteit wat kan optreden bij een correlatie vanaf 0.40 (Field, 2000). Multicollineariteit geeft aan dat de onafhankelijke variabelen vrijwel dezelfde variantie in de afhankelijke variabele verklaren. Via een regressieanalyse is gekeken of er daadwerkelijk sprake is van multicollineariteit. Multicollineariteit wordt als een probleem gezien als de tolerantie waarde minder is dan 0.1 en de VIF waarde hoger is dan 10 (Field, 2000). In deze studie komt de tolerantie waarde niet onder de 0.1 uit en VIF waarde is mede niet hoger dan 10. Concluderend dat multicollineariteit geen probleem speelt in dit onderzoek.

Tabel 2. De gemiddelden (M), standaarddeviaties (SD) en correlaties

Constructen	M	SD	Z	I	SI	WN	SN	A	IN
Zelfexpressie (Z)	2,54*	.68	1.00						
Informatie (I)	2,20*	.65	.751**	1.00					
sociale Interactie (SI)	2,35 *	.66	.791**	.856**	1.00				
Waargenomen nut (WN)	2,55 *	.71	.775**	.801**	.806**	1.00			
Subjectieve norm (SN)	2,58 *	.61	.615**	.665**	.631**	.580**	1.00		
Attitude (A)	2,09*	.65	.716**	.796**	.802**	.760**	.576**	1.00	
Intentie (IN)	2,19 *	.76	.787**	.787**	.800**	.812**	.504**	.777**	1.00

Note. Constructen zijn gemeten op een vijfpunts Likertschaal (zeer mee eens tot zeer mee oneens)

* Significante afwijkingen van het schaalgemiddelde drie $p < .01$.

** Significante correlaties $p < .01$.

Met behulp van een regressieanalyse is onderzocht welke onafhankelijke variabelen de intentie tot gebruik van closed Web 2.0 technologieën binnen competitieve organisatiecultuur bepalen en hoeveel van de variantie in de intentie tot gebruik verklaard kan worden door deze variabelen. De resultaten van deze analyse zijn weergegeven in tabel 3 en 4.

In tabel 3 is weergegeven welke onafhankelijke variabelen significant bijdragen aan de intentie tot gebruik van closed Web 2.0 technologieën. In tabel 3 zijn de beta's (β), t-waarden (t) en significantie (sig.) weergegeven. De verklaarde variantie van de onafhankelijke variabelen op de afhankelijke variabele is te vinden onder de tabel, bij R^2 . Tabel 4 toont de ANOVA tabel van de regressieanalyse waarbij de vrijheidsgraden (df), F-waarden (F) en significantie (p) vermeld zijn.

Tabel 3. Coëfficiënten van de regressieanalyse met beta's (β), t-waarden (t) en significantie (sig.)

	β	t	Sig.
Model			
Zelfexpressie	,133	3,409	,002**
Informatie	,143	1,277	,139
Interactie	-,084	1,280	,216
Subjectieve norm	,184	-1,339	,217
Attitude	,292	2,176	,019*
Waargenomen nut	,099	3,011	,002**

* $p < .05$.

** $p < .01$.

$R^2 = .77$

Uit tabel 3 is af te leiden dat de constructen zelfexpressie, waargenomen nut en attitude een significante rol spelen bij het verklaren van de intentie tot gebruik, en hierdoor een direct effect hebben op de intentie tot gebruik van closed Web 2.0 technologieën. De overige constructen spelen geen significante rol bij de intentie tot gebruik. De factoren zelfexpressie, waargenomen nut en

attitude voorspellen voor 77 procent de gedragsintentie met betrekking tot het gebruik van closed Web 2.0 technologieën.

Tabel 4. ANOVA tabel van de regressieanalyse met vrijheidsgraden (df), F-verdeling (F) en significantie (p).

	df	F	p
Regressie	6	61.711	.00**
Rest	113		
Totaal	119		

** p < .01.

Uit tabel 4 is af te leiden dat deze onafhankelijke variabelen van het CW^{2.0}TAM goede factoren zijn voor het verklaren van de intentie tot gebruik van closed Web 2.0 technologieën binnen een competitieve organisatiecultuur. De gedragsintentie wordt significant (.00) verklaard door de factoren zelfexpressie, waargenomen nut en attitude. Er kan geconcludeerd worden dat hypothesen 4, 5 en 7 kunnen worden bevestigd.

Hypothese 10 tot en met 12: mediator en modererende variabelen

Attitude wordt in het onderzoeksmodel mede gezien als een mediator tussen waargenomen nut, zelfexpressie, sociale interactie, informatie en de intentie tot gebruik. Om vast te stellen of er sprake is van daadwerkelijke mediatie moet er aan de drie condities van Baron & Kenny (1986) voldaan worden. Eerst moet er een regressieanalyse uitgevoerd worden van de mediator op de onafhankelijke variabele, ten tweede moet de invloed van de afhankelijke variabele op de onafhankelijke gemeten worden, ten derde moet er gekeken worden naar het effect van de mediator op de afhankelijke variabele en als laatst moet er een regressieanalyse uitgevoerd worden vanuit de afhankelijke variabele op zowel de onafhankelijke variabele als de mediator. Alle vier stappen op de onafhankelijke variabelen zijn significant. In de laatste stap is het van belang dat alleen de mediator significant is, en de onafhankelijke variabele niet. Dit is in deze studie niet het geval. Er kan niet gesproken worden van volledige mediatie op alle gerelateerde onafhankelijke variabelen en de intentie tot gebruik. Mede kan niet gesproken worden over partiële mediatie, omdat zowel de mediator als alle onafhankelijke variabelen een significantie level hebben van .00. Attitude kan hierdoor alleen gezien worden als direct effect op de intentie tot gebruik. Hypothese 10 wordt daarom verworpen.

Via variantieanalyse is onderzocht of de interactie effecten die door het onderzoeksmodel zijn verondersteld ook daadwerkelijk werken als modererende effecten. De resultaten tonen aan dat geslacht, opleidingsniveau en het soort dienstverband niet zorgen voor interactie effecten. Opmerkelijk is dat leeftijd alleen een interactie effect heeft op het zoeken van informatie via closed Web 2.0 technologieën met een significantie level van 0,009. Het effect van "informatie" op de "intentie" is groter wanneer de gebruiker ouder is. Ervaring zorgt wel voor een interactie effect op alle constructen (zie bijlage 7). Hieruit kan geconcludeerd worden dat ervaring een belangrijke modererende werking heeft op de constructen die ten grondslag liggen aan het CW^{2.0}TAM. Het effect

van "zelfexpressie" op de "intentie" is bijvoorbeeld groter wanneer de gebruiker ervaren is met het gebruik van Web 2.0 technologieën. Ervaring is daarom een belangrijke modererende factor voor het CW^{2.0}TAM. De resultaten tonen aan dat hypothese 11 wordt bevestigd. Hypothese 12 wordt gedeeltelijk bevestigd.

4.1.3 Geschikte kennisdeling tools

Via de vragenlijst is mede gevraagd naar de geschiktheid van verschillende Web 2.0 technologieën om intern kennis te delen op een vijf puntsschaal van zeer geschikt tot zeer ongeschikt (1=zeer geschikt tot 5=zeer ongeschikt). Hieruit komt naar voren dat de respondenten een interne wikipedia geschikt vinden om intern kennis te delen (M=1,72). Een interne sociale/professionele netwerksite volgt met een gemiddelde van 2,38 en een forum met een gemiddelde van 2,20.

4.1.4 Conclusie

De resultaten van de vragenlijst tonen aan dat de respondenten licht positief hebben geantwoord op de items van de vragenlijst. Uit de correlatieanalyse verschijnt het beeld dat de respondenten de vragenlijst routematig hebben ingevuld, omdat alle constructen bij een Alpha van 0.01 significant met elkaar correleren. Mede liggen de gemiddelden allemaal tussen de waarde 2 (mee eens) en 3 (neutraal/geen mening), en wijken significant af van het schaal gemiddelde drie. Echter zijn de negatief geformuleerde vragen op de juiste wijze ingevuld, wat indiceert dat de respondenten de vragen goed hebben gelezen. Een verklaring kan zijn dat het onderzoek zich richt op de intentie tot gebruik van closed Web 2.0 technologieën. Deze technologieën worden nog niet binnen de organisatie gebruikt. Hierdoor heeft men nog geen directe ervaring met closed Web 2.0 technologieën. Wat opvallend is, is dat het nieuwe opkomende construct "zelfexpressie" een sterke voorspeller is van de intentie tot gebruik van closed Web 2.0 technologieën. Deze intrinsieke motivatie weerspiegelt de actieve gebruiker overeenkomend met de assumpties van de U&G benadering. De respondenten zijn bereid om kennis te delen via Web 2.0 technologieën door te participeren in online discussies, vragen te beantwoorden, zelf input te geven en eigen kennis te documenteren. De respondenten geven aan dat een wiki, sociale/professionele netwerksite en een forum geschikte middelen zijn om kennis te delen. De overige sterke voorspeller is waargenomen nut. Het construct waargenomen nut wordt in het onderzoek naar de acceptatie van systemen gezien als één van de belangrijkste invloedsfactoren op de intentie tot gebruik. Deze studie bevestigt deze veronderstelling. Het construct attitude speelt tevens een directe significante rol in het voorspellen van de intentie tot gebruik met betrekking tot closed Web 2.0 technologieën. Dit resultaat toont aan dat een positieve attitude tegenover het gebruik van closed Web 2.0 technologieën invloed heeft op de gedragsintentie. Ervaring kan gezien worden als een belangrijke modererende variabele, omdat deze variabele een significant interactie effect heeft op alle constructen die gemeten zijn via de vragenlijst. Dit wil zeggen dat de variabelen van het CW^{2.0}TAM een groter effect op elkaar hebben wanneer de ervaring met Web 2.0 technologieën groter is. Hoe meer ervaren men is met Web 2.0 technologieën, hoe hoger de intentie tot gebruik zal zijn van deze technologieën.

De factoren zelfexpressie uit de U&G benadering, waargenomen nut en attitude uit het technologie acceptatie domein voorspellen voor 77 procent de intentie tot gebruik van closed Web 2.0 technologieën binnen een competitieve organisatiecultuur. De intentie werd significant (.00) verklaard door deze factoren. Hieruit kan geconcludeerd worden dat theorieën die de gedragsintentie verklaren vanuit het technologie acceptatie domein, goed aangevuld kunnen worden met theorieën die gebaseerd zijn op het mediumgebruik in het dagelijkse leven zoals de U&G benadering.

4.2 De invloed van organisatiecultuur op het kennisdeling proces

Deze paragraaf behandelt de resultaten van de diepte-interviews. De diepte-interviews geven inzicht in de dimensies van de organisatiecultuur van Sanoma Uitgevers. Via deze methode is achterhaald in welke mate de dimensies individualisme, masculiniteit en lage-onzekerheidsreductie van invloed zijn op het kennisdeling proces. De resultaten geven mede weer hoe het gebruik van closed Web 2.0 technologieën tot een succes gebracht kan worden binnen een competitieve organisatiecultuur. De resultaten worden met citaten ondersteund. Indien van belang zijn namen vervangen door een X in het kader van de anonimiteit van de respondent.

4.2.1 Competitieve organisatiecultuur: een barrière tegenover het kennisdeling proces

Opmerkelijk is dat bij elk interview naar voren komt dat de organisatiecultuur van Sanoma Uitgevers in eerste instantie gezien wordt als informeel en bottom-up. Naar goede ideeën met goede argumenten wordt geluisterd. Er zijn hiërarchische lijnen opgesteld, maar deze hiërarchie is niet aanwezig op de werkvloer. Tegelijkertijd wordt aangegeven dat er een competitieve organisatiecultuur heerst binnen de organisatie. Uit de diepte-interviews komt naar voren dat deze cultuur gevormd wordt door individualisme en masculiniteit, en niet door de dimensie lage-onzekerheidsreductie. De respondenten (N=10) zijn niet onzeker over hun positie binnen de organisatie. Alle respondenten geven aan dat de nadruk wordt gelegd op individuele prestaties, door het stellen van persoonlijke doelstellingen (masculiniteit). Hierdoor zijn organisatieleden vaak gefocust op hun eigen belangen (individualisme).

Alle respondenten (N=10) geven aan dat de competitieve organisatiecultuur een negatieve invloed gaat hebben op het delen van kennis via closed Web 2.0 technologieën. Binnen de oude organisatiestructuur (het moeder bedrijf Sanoma Uitgevers met haar dochterondernemingen: Sanoma Men's Magazine, ilse media (nu Sanoma Digital) en Jonge Gezinnen) werd door deze cultuur kennis minimaal gedeeld binnen een BV en tussen de BV's, omdat ieder zijn eigen targets heeft. Zoals een respondent aangeeft: "de targets zijn leading". De volgende citaten geven meer inzicht in de barrière die binnen de organisatie aanwezig is.

Citaat:

"De geheimen van de keuken, die ga je niet zomaar aan iemand weggeven. Omdat we ook soort concurrerende posities hebben. Het klinkt ook wel weer heel flauw. [...] Als je

bijvoorbeeld X en X naast elkaar zet. Dan is het misschien deels dezelfde lezer, maar die deel je niet. Dat is het toch. Komt ze naar X of naar ons. Dat maakt het moeilijk.

Als ik bijvoorbeeld stukjes of kneepjes of slimmigheidjes openbaar maak, waar mensen bij andere bladen ook weer hun voordeel bij doen, dan denk ik dan ga ik mijn concurrent dus eigenlijk zitten helpen. Dan gaan zij misschien nog iets beter, en dan steken wij er misschien nog iets bleker bij af. Dat zou ik eigenlijk toch niet zo snel doen. Dat is eigenlijk toch wel flauw. Want uiteindelijk zijn we toch allemaal onderdeel van het grote zelfde geheel. Maar zo worden we niet afgerekend, de cijfers zijn ook ieder voor zich en je eigen titel dat staat voorop."

Citaat

"Als sales figuur ben je verantwoordelijk voor het halen van een doelstelling. Je hebt daarin ook je persoonlijke doelstellingen. Daar worden natuurlijk ook allemaal beloningen aangehangen. Dus eigenlijk worden we daarmee minder geënthousiasmeerd om te delen dan juist beïnvloed om te delen. Het is wel zo op het moment, van oké ik heb mijn deal gedaan, en er zit nog veel meer geld in die pot, waar de rest van ons bedrijf lol van kan hebben. Dan maak je die stap wel. Vooral op commercieel niveau waar je commerciële kansen liggen. Ik denk dat als daar fundamenteel iets veranderen zou, dat je meer iets gemeenschappelijk kan bewerkstellen.

Elk voordeel heeft zijn nadeel natuurlijk. Het is goed om individueel geprikkeld te worden, maar het moet niet leiden tot het missen van kansen voor anderen.

Richtlijnen zijn goed, iedereen moet wel zijn toegevoegde waarde kunnen leveren, het moet ook aantoonbaar zijn dat je toegevoegde waarde hebt. Men moet niet opgaan in de massa. Daar moet je laat maar zeggen een scheidslijn in vinden."

4.2.2 Positief tegenover de implementatie van closed Web 2.0 technologieën

Ondanks de competitieve organisatiecultuur een barrière vormt tegenover het delen kennis, geven de respondenten (N=8) aan dat zij positief tegenover de implementatie van closed Web 2.0 technologieën staan. Een enkel staat er sceptisch tegenover, omdat men vanuit een concurrerende positie geen kennis met elkaar deelt, zoals geïllustreerd in het eerste citaat.

Twee respondenten denken dat het gebruik van closed Web 2.0 technologieën veel tijd met zich meebrengt, en deze technologieën niet direct wat opleveren. Hierdoor staan deze respondenten minder positief tegenover de implementatie van deze technologieën. Echter zien zij wel de positieve waarde van deze technologieën voor anderen in, maar niet vanuit eigen functie.

De respondenten (N=8) die positief tegenover de implementatie van closed Web 2.0 technologieën staan geven aan dat het primaire doel kennisdeling is. De positief gestemde respondenten zijn allemaal bereid om kennis te delen, en geven aan dat zij beroep zullen doen op de kennis van anderen. Zij zijn van mening dat Web 2.0 technologieën de productiviteit verhogen en bijdragen aan de persoonlijke ontwikkeling. Deze gedachtes worden geïllustreerd in de volgende citaten.

Citaat

"Ik zou zelf wel kennis willen delen. In mijn werkzaamheden kom ik gewoon dingen tegen waarvan ik zeg, waarvan ik vind dat het handig zou zijn als mensen daarvan op de hoogte zijn. Alleen al om het feit dat ik hetzelfde verhaal niet telkens hoeft te houden. Het zou mij werk alleen maar makkelijk maken. Dat zou mijn voornaamste motivatie zijn om kennis te delen. Of ja, een tweede ding. Iets wanneer iets mij enorm fascineert of boeit en ik zou dat willen delen, dat kan ook, maar dat is iets persoonlijks."

Citaat

"Ik denk absoluut dat dat wel positieve dingen kan brengen. Omdat zoals je al zegt, kennis uitwisselen. Er zijn gewoon technologieën die je werk makkelijker maken, en efficiënter kan maken. Ook om te voorkomen dat je bijvoorbeeld op verschillende afdelingen langs elkaar heen werk of dat je dubbel dingen gaat doen."

Citaat

"Ik denk dat heel veel magazines in dit pand een digitale variant willen maken van hun magazine, maar dat ze dat gewoon heel duur vinden. Wij zijn dat voor X gaan doen. Ik denk dat wij dat heel goedkoop kunnen. Ik ga dat niet naar alle redacties mailen, op die manier zit niemand er op te wachten. Als ik dat kan vertellen in een forum laat maar zeggen..."

Stimulans vanuit het management van belang

Respondenten (N=8) staan positief tegenover de implementatie van closed Web 2.0 technologieën, maar geven wel aan dat de competitieve organisatiecultuur een barrière vormt tegenover de kennisdeling. Respondenten (N=9) geven aan dat een stimulans vanuit het management van belang is om deze barrière te overwinnen. Een stimulans vanuit het management kan organisatielieden stimuleren om actief gebruik te laten maken van closed Web 2.0 technologieën.

De respondenten (N=9) geven aan dat het waardevol is als het management uitlegt wat de voordelen van deze technologieën zijn. Voor de negatief gestemde respondent is een stimulans vanuit het management zeker van belang. Het belang wordt hieronder geïllustreerd.

Citaat:

"Een stimulans vanuit het management zal zeker schelen. Kijk mijn eerste doel is deadlines halen, en goed werk afleveren. En ik heb dan inderdaad het gevoel, als ik op zo'n moment op zo'n intranet forum zit te kijken dat mij chef denkt, je zit een beetje daar te babbelen en te kwebbelen, maar waar blijft je verhaal. Dat is natuurlijk wel heel zwart wit, het is niet dat het elkaar uitsluit, omdat je geen verhalen meer inlevert omdat je de hele tijd op het forum zit, maar het zou voor mij gevoel een beetje voelen van heb je niet wat beter te doen. Als ik merk dat mijn staf erachter staat, en vindt dat je goed bezig bent door anderen te helpen of je kennis te verrijken dan is het een ander gevoel. Dan is het iets wat mag zeg maar."

Bepaalde respondenten geven aan dat een cursus handig zou zijn. De één vindt dat deze verplicht moet, de ander niet. Andere respondenten geven de voorkeur aan een hulp tool binnen het intranet of een demoversie, een tutorial. Het is echter van belang dat er geen push techniek gehanteerd wordt, het gebruik moet vrijwillig blijven.

4.2.3 Voorwaarden voor een succesvol interactief platform

De respondenten benadrukken sterk de voorwaarden waar closed Web 2.0 technologieën aan moeten voldoen, om het kennisdeling proces via deze technologieën tot een succes te maken. De voorwaarden zijn als volgt samen te vatten.

Een interactief platform gevormd door closed Web 2.0 technologieën moet:

- snel;
- laagdrempelig;
- efficiënt en;
- eenvoudig in gebruik zijn.
- Tevens moet het platform een hele goede zoekfunctie hebben;
- en het gebruik moet gestimuleerd worden vanuit het management.

Geschikte tools voor een interactief platform

Geschikte tools voor een interactief platform zijn volgens de respondenten een sociale/professionele netwerksite (N=9), Wikipedia (N=4) en een Blog (N=3). De respondenten (N=9) geven aan dat een sociale/professionele netwerksite erg nuttig is om de juiste persoon te vinden. Er wordt namelijk aangegeven dat de juiste organisatieleden moeilijk te vinden zijn. Een respondent geeft een concreet kastje naar de muur voorbeeld:

Citaat:

"Wij zijn bezig met een voorstel voor X. Dat gaat iets verder dan dat wij normaal doen. Websites, digitale magazines of print. Maar wij willen echt nieuwsbrieven gaan sturen en een platform gaan neerzetten. Nou ja, dat hebben wij nog nooit gedaan, dus dan ga je kijken, naar wie heeft dat wel gedaan. Volgens mij heb ik vijf afdelingen gesproken, en nog steeds heb ik niet alle informatie die ik hebben moet. Het is al een week geleden dat ik begonnen ben. Ik denk wel dat Web 2.0 technologieën kunnen helpen bij het vergemakkelijken om iemand te vinden. Als je inderdaad een goede zoekfunctie of archief functie, ik weet niet hoe je het moeten noemen, maar zorg dat zo'n social network echt gebruiksvriendelijk is. Ja, dan denk ik absoluut."

Een interessante ontwikkeling is dat sommige organisatieleden van Sanoma Uitgevers, mede de CEO van Sanoma Uitgevers, gebruik maken van de microblog Yammer. Drie respondenten geven aan dat deze microblog intern gebruikt wordt door verschillende werknemers. De respondenten (N=3) geven aan dat deze microblog bijdraagt aan de persoonlijke ontwikkeling. Deze gedachte wordt geïllustreerd in het volgende citaat.

Citaat:

"Ik denk dat je de lagere regionen meer aan het praten krijgt door middel van Web 2.0 technologieën. Wat als ik nu hier wat roep op de afdeling weet ik zeker dat het nooit bij Dick Molman (CEO Sanoma Uitgevers) terecht komt. Maar het is leuk, Dick Molman zit nu op Yammer. Op de één of andere manier is hij een follower geworden. [...]. Bij Yammer klik je toch vaak even op de link. Je weet gewoon met heel weinig effort wat er speelt in de markt. Vooral vakkennis en kennis van de mediabranche, die gaat zeer snel omhoog als je van iedereen elke dag een linkje krijgt bij wijze van spreken."

Twee respondenten gaven Yammer aan, als een tool dat binnen Sanoma Digital gebruikt wordt. Eén respondent van Sanoma Uitgevers maakt gebruik van deze tool om intern kennis te delen. De rest van de respondenten wist niet van het bestaan van Yammer af. Respondenten (N=3) die bekend zijn met Yammer en gebruik maken van Twitter zien de potentie in van deze technologieën, om kennis te delen binnen de gehele organisatie.

4.2.4 Conclusie

De competitieve organisatiecultuur, gevoed door individualisme en masculiniteit en niet door lage-onderzekerheidsreductie, vormt een barrière tegenover het kennisdeling proces via closed Web 2.0 technologieën. Hierdoor worden hypothese 1 en 2 bevestigd. Hypothese 3 wordt verworpen. De dimensies individualisme en masculiniteit zullen een negatief effect hebben op de intentie tot gebruik van closed Web 2.0 technologieën. Echter geven de respondenten (N=9) aan dat het delen van kennis van belang is, en dat closed Web 2.0 technologieën hiervoor geschikte middelen zijn. De respondenten (N=8) vinden het van belang dat men meer kan profiteren van de aanwezige impliciete kennis binnen de organisatie. Deze respondenten zijn van mening dat zij zichzelf beter kunnen uiten binnen de organisatie door middel van closed Web 2.0 technologieën en dat het delen van kennis via deze technologieën de productiviteit verhoogt en bijdraagt aan de persoonlijke ontwikkeling. Om organisatieleden actief gebruik te laten maken van deze kennismanagement systemen, is het volgens negen respondenten van belang dat het management het gebruik stimuleert, maar er moet geen pushtechniek gehanteerd worden. Mede moet een interactief platform snel, laagdrempelig, efficiënt en eenvoudig in gebruik zijn. Daarnaast moet het platform een hele goede zoekfunctie hebben, om het platform tot een succes te maken.

5. CONCLUSIES & AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk worden de resultaten samengevat, waardoor antwoord gegeven kan worden op de onderzoeksvraag: *Welke factoren bepalen de intentie tot gebruik van closed Web 2.0 technologieën binnen een competitieve organisatiecultuur met als doel een succesvolle kennisdeling te bewerkstelligen?* In hoofdstuk vier is duidelijk geworden welke factoren de gedragsintentie tegenover het gebruik van closed Web 2.0 technologieën bepalen binnen een competitieve organisatiecultuur. Naar aanleiding van de resultaten van hoofdstuk vier worden conclusies getrokken, die besproken worden in paragraaf 5.1. Naar aanleiding van de conclusies komt het advies aan bod. Het advies heeft betrekking op de implementatie van daadwerkelijke closed Web 2.0 technologieën, en hoe Sanoma Uitgevers ervoor kan zorgen dat de kennisdeling via deze technologieën succesvol verloopt.

5.1 Overall conclusie

Door het uitgevoerde onderzoek kan er antwoord gegeven worden op de onderzoeksvraag: *Welke factoren bepalen de intentie tot gebruik van closed Web 2.0 technologieën binnen een competitieve organisatiecultuur met als doel een succesvolle kennisdeling te bewerkstelligen?* Om deze vraag te beantwoorden is in dit onderzoek gebruik gemaakt van het CW^{2.0}TAM.

Uit de vragenlijst blijkt dat waargenomen nut, attitude en zelfexpressie uit het CW^{2.0}TAM significante voorspellers zijn tegenover de gedragsintentie. Deze factoren voorspellen voor 77 procent de gedragsintentie met betrekking tot het gebruik van closed Web 2.0 technologieën. De gedragsintentie wordt significant (.00) verklaard door deze factoren.

Overeenkomend met eerder onderzoek (Davis, 1989; Mathieson, 1991; Davis et al., 1992; Venkatesh & Davis, 2000; Venkatesh et al., 2003; Nysveen et al., 2005) wordt wederom aangetoond dat waargenomen nut een belangrijke significante voorspeller is tegenover de gedragsintentie.

Zelfexpressie is mede een belangrijke significante voorspeller tegenover de gedragsintentie.

Zelfexpressie is een intrinsieke motivatie factor afkomstig uit de U&G benadering (Papacharissi & Rubin, 2000; Papacharissi, 2002 & Shao, 2008). Dit effect benadrukt de relevantie van niet traditionele antecedenten en intrinsieke motivaties om de intentie tot gebruik van nieuwe systemen te verklaren. Zelfexpressie wordt beschouwd als een motief voor content creatie (Shao, 2008). Het creëren van content kan gezien worden als de eerste fundamentele stap in het verbeteren van de kennisdeling. Zonder content creatie, kunnen andere motieven zoals informatie (motief om content te zoeken) en sociale interactie (motief voor het leggen van (sociale) connecties) niet plaatsvinden. Hendriks (1999) geeft aan dat men eerst kennis moet externaliseren om het kennisdeling proces in werking te zetten. Het belang van de nieuwe antecedent is terug te zien in de verklarende variantie van de onafhankelijke variabelen, inclusief zelfexpressie, die 77 procent bedraagt tegenover de gedragsintentie. Er kan geconcludeerd worden dat intrinsieke motivatie factoren een positieve toevoeging zijn aan technologie acceptatie modellen. Informatie, sociale interactie en subjectieve norm bleken geen significante voorspellers te zijn. De eerste twee conclusies luiden daarom als volgt:

1. *De factoren waargenomen nut, zelfexpressie en attitude uit het CW^{2.0}TAM dragen significant bij aan het verklaren van de intentie tot gebruik van closed Web 2.0 technologieën binnen een competitieve organisatiecultuur.*
2. *Intrinsieke motivatie factoren uit de Uses en Gratifications benadering zijn een positieve toevoeging aan technologie acceptatie modellen.*

Overeenkomend met eerder onderzoek (van den Hooff & Schippers, 2005) komt uit de diepte-interviews naar voren dat de competitieve organisatiecultuur een significante barrière vormt tegenover de gedragsintentie om closed Web 2.0 technologieën te gebruiken. Deze barrière is een belangrijke kanttekening bij de implementatie van closed Web 2.0 technologieën. De aanwezigheid van onderlinge competitiviteit, gevoed door individualisme en masculiniteit, kan optimale kennisdeling in de weg staan. Hoewel de subjectieve norm niet als significante voorspeller naar voren kwam uit de vragenlijst, komt uit de resultaten van de diepte-interviews naar voren dat de subjectieve norm een belangrijke rol zal gaan spelen bij het kennisdeling proces via closed Web 2.0 technologieën. Dit kan verklaard worden door het gegeven dat de closed Web 2.0 technologieën nog niet bestaan binnen de organisatie. De respondenten kunnen daarom alleen voorspellingen doen over de invloed van anderen op het gebruik van closed Web 2.0 technologieën. Mede richt één van de items van de vragenlijst zich op een stimulans vanuit het management. De items waarmee de subjectieve norm gemeten is zijn:

- *Mensen die belangrijk voor mij zijn zullen het gebruik van closed Web 2.0 technologieën aanmoedigen.*
- *Het management zal mij stimuleren om closed Web 2.0 technologieën te gebruiken.*
- *Mijn collega's zullen het gebruik van Web 2.0 technologieën aanmoedigen, als deze geïmplementeerd zijn in het intranet.*

Uit de diepte-interviews komt naar voren dat een stimulans vanuit het management voor het gebruik van deze technologieën kan helpen om de competitieve cultuurbarrière te overwinnen. Dit komt overeen met het onderzoek van McDermott & O'Dell (2000), waarin de onderzoekers aangeven dat een stimulans vanuit het management van belang is om cultuurbarrières te overwinnen ten behoeve van de kennisdeling binnen organisaties. Organisatieleden van Sanoma Uitgevers hebben de intentie om gebruik te maken van closed Web 2.0 technologieën, echter is het gebruik in gevaar als men niet gestimuleerd wordt om kennis te delen. De volgende conclusies luiden daarom als volgt:

3. *De competitieve organisatiecultuur van Sanoma Uitgevers wordt gevoed door individualisme en masculiniteit.*
4. *De dimensies individualisme en masculiniteit vormen een significante negatieve barrière voor de kennisdeling binnen Sanoma Uitgevers.*

5. *De subjectieve norm is een belangrijke factor om het kennisdeling proces via closed Web 2.0 technologieën succesvol te laten verlopen binnen een competitieve organisatiecultuur.*

De demografische variabelen bleken geen significante invloed te hebben op de gedragsintentie tegenover closed Web 2.0 technologieën binnen een competitieve organisatiecultuur. Het maakt dus niet uit hoe hoog opgeleid men is, welk werkverband of geslacht men heeft of hoe oud men is wat betreft de mening over het gebruik van closed Web 2.0 technologieën. Ervaring bleek een grote indirecte invloed te hebben op de gedragsintentie binnen de competitieve organisatiecultuur van Sanoma Uitgevers. Ervaring veroorzaakt een zeer sterk interactie effect en beïnvloedt hiermee de gedragsintentie indirect. Het effect van "zelfexpressie" op de "intentie" is bijvoorbeeld groter wanneer de gebruiker ervaren is met het gebruik van Web 2.0 technologieën. De vierde conclusie luidt daarom als volgt:

4. *Ervaring heeft een grote indirecte invloed op de intentie tot gebruik van closed Web 2.0 technologieën binnen een competitieve organisatiecultuur.*

Kortom, de factoren individualisme, masculiniteit, subjectieve norm, zelfexpressie, waargenomen nut, attitude en ervaring uit het CW^{2.0}TAM bepalen de intentie tot het gebruik van closed Web 2.0 technologieën binnen een competitieve organisatiecultuur. Uit de vragenlijst komt naar voren dat de factoren zelfexpressie, waargenomen nut, attitude en ervaring een significant positief effect hebben op intentie tot gebruik van closed Web 2.0 technologieën binnen een competitieve organisatiecultuur. Uit de diepte-interviews komt naar voren dat de factoren individualisme en masculiniteit een negatief effect zullen hebben op intentie tot gebruik van closed Web 2.0 technologieën binnen deze cultuur. Deze factoren zijn relevante dimensies van een competitieve organisatiecultuur. Ondanks de competitieve organisatiecultuur hebben de organisatieleden van Sanoma Uitgevers de intentie om closed Web 2.0 technologieën te gebruiken. Door het gebruik van closed Web 2.0 technologieën kan individuele impliciete kennis collectief en expliciet gemaakt worden. Collectieve kennis is van belang binnen organisaties, want deze kennis brengt een belangrijk competitief voordeel met zich mee (Cabrera & Cabrera, 2002; Bearsdley et al., 2006; Bughin & Manyika, 2007). Het bevorderen van een rijke kennis uitwisseling binnen een organisatie is van belang voor het behalen van dit voordeel (Cabrera & Cabrera, 2002). Door deze uitwisseling kunnen organisaties profiteren van de verschillende soorten individuele kennis, vaardigheden en de combinatie van verschillende perspectieven van organisatieleden (van Knippenberg et al., 2004). Uit de diepte-interviews komt naar voren dat een stimulans vanuit het management (subjectieve norm) een positief effect zal hebben op het kennisdeling proces via closed Web 2.0 technologieën binnen een competitieve organisatiecultuur. De implementatie van closed Web 2.0 technologieën is een stap op weg naar een succesvolle kennisdeling binnen een competitieve organisatiecultuur.

5.2 Aanbevelingen

Nu de conclusies geformuleerd zijn, komt in deze paragraaf het advies aan bod. Het advies is gebaseerd op de daadwerkelijke implementatie van closed Web 2.0 technologieën binnen Sanoma Uitgevers. Bij het advies is rekening gehouden met het doel van de organisatie, die verwerkt zit in de onderzoeksvraag: hoe kan Sanoma Uitgevers een succesvolle kennisdeling bewerkstelligen door middel van closed Web 2.0 technologieën?

De conclusies tonen aan closed Web 2.0 technologieën de mogelijkheid bieden om de kennisdeling te faciliteren. Werknemers hebben de intentie om deze technologieën te gebruiken. Naar aanleiding van de conclusies luidt de aanbeveling als volgt: *Implementeer Web 2.0 technologieën binnen het intranet*. Bij de implementatie van closed Web 2.0 technologieën moet Sanoma Uitgevers met het volgende rekening houden:

1. *Kies de geschikte technologie*

Uit de vragenlijst komt naar voren dat een gezamenlijke wikipedia, sociale/professionele netwerksite en een forum geschikte technologieën zijn voor het kennisdeling proces.

2. *Zorg voor samenhang en structuur tussen de technologieën binnen het intranet*

Het is van belang dat er structuur en samenhang heerst binnen het interactieve platform. Om het platform effectief te laten zijn moet het platform:

- Snel;
- Laagdrempelig;
- Efficiënt en;
- Eenvoudig in gebruik zijn

Tevens is het van uiterst belang dat het platform een hele goede zoekfunctie heeft. Het merendeel van de respondenten (N=8) van de diepte-interviews geeft aan dat het platform valt of staat, afhankelijk van de kwaliteit van de zoekfunctie.

3. *Doorbreek het minimale kennisdeling proces door een stimulans vanuit het management tegenover het gebruik van closed Web 2.0 technologieën binnen een competitieve organisatiecultuur*

De competitieve organisatiecultuur van Sanoma Uitgevers vormt een belangrijke barrière voor de kennisdeling via closed Web 2.0 technologieën. Men werkt binnen deze cultuur individueel om eigen targets te halen. Een stimulans vanuit het management voor (eventuele) samenwerkingverbanden en het delen van kennis is van belang om organisatieleden actief gebruik te laten maken van closed Web 2.0 technologieën.

4. *Zorg voor een gevuld platform*

Om de barrière voor deelname aan het platform te verlagen, is het van belang dat content aanwezig is op het platform. Hierbij kan men denken aan een pilot versie, waar gemotiveerde werknemers aan deelnemen. Hierdoor krijgt het interactieve platform vorm voordat deze aan iedereen getoond wordt.

5. *Bied een online tutorial aan*

Bied de mogelijkheid van een online tutorial. Een tutorial verlaagt de drempel voor diegene die niet ervaren zijn met de technologieën. Ervaring wordt gezien als een belangrijke modererende factor die indirect van invloed is op de intentie om closed Web 2.0 technologieën te gebruiken. Als men niet ervaren is met de closed Web 2.0 technologieën, zal dit indirect een negatieve invloed hebben op de intentie tot gebruik.

6. DISCUSSIE

In dit onderzoek is stilgestaan bij de factoren die de intentie tot gebruik van closed Web 2.0 technologieën bepalen binnen een competitieve organisatiecultuur. Ondanks het interne gebruik van Web 2.0 technologieën een nieuw onderzoeksdomein is, biedt het onderzoek inzicht in de intentie tot gebruik van deze technologieën binnen Sanoma Uitgevers. Echter heeft elk onderzoek zijn beperkingen. De beperkingen komen daarom aan bod in dit hoofdstuk. Tot slot wordt er ingegaan op het belang van vervolgonderzoek.

6.1 Beperkingen

Er zijn twee onderzoeksmethoden gehanteerd in deze studie namelijk een vragenlijst en diepte-interviews. In de literatuur komt naar voren dat de sociale wetenschap voorkeur geeft aan meerdere onderzoeksmethoden. In dit onderzoek is gekozen voor een kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethode. De beide methodes vulden elkaar goed aan. De vragenlijst bood inzicht in de factoren uit de U&G benadering en het technologie acceptatie domein die de intentie tot gebruik verklaren. De diepte-interviews gaven inzicht in de dimensies van de competitieve organisatiecultuur van Sanoma Uitgevers, en in welke mate deze dimensies van invloed zijn op het kennisdeling proces.

De constructen die in de vragenlijst gemeten zijn, behalve de variabele competitieve organisatiecultuur, zijn de constructen die ten grondslag liggen aan het CW^{2.0}TAM. Deze constructen zijn samengesteld vanuit twee verschillende perspectieven namelijk de U&G benadering en het technologie acceptatie domein. Alle constructen, behalve zelfexpressie, van de vragenlijst zijn geoperationaliseerd op basis van eerder onderzoek. Het construct zelfexpressie is voornamelijk gebaseerd op de literatuurstudie van Shao (2008) en het construct interpersoonlijk nut van Papacharissi (2002). Meer onderzoek is nodig om de eventuele validiteit van het construct aan te tonen.

De vragenlijst had een respons van 7,5 procent. Door deze lage respons kan het onderzoek alleen als explorerend gezien worden. Onderzoek onder meer respondenten is van belang binnen grote bedrijven, om een daadwerkelijk representatief beeld vast te stellen tegenover de gedragsintentie om closed Web 2.0 technologieën te gebruiken.

De respondenten van de diepte-interviews hebben tevens de vragenlijst ingevuld. In de vragenlijst werd gevraagd of men meewilde doen aan een vervolgonderzoek. Deze vraag is toegevoegd op verzoek van de opdrachtgever. De diepte-interview kandidaten zijn uitgekozen op basis van de oude organisatiestructuur van Sanoma Uitgevers (paragraaf 1.1). Deze keuze is gemaakt om inzicht te krijgen in de cultuur van de organisatie en de mate van competitiviteit. Deze keuze brengt een beperking met zich mee. De respondenten zijn hierdoor niet volledig willekeurig gekozen. Het kan zijn dat alleen individuen met affiniteit voor Web 2.0 mee wilden doen met het vervolgonderzoek. De respondenten zijn hierdoor niet random gekozen, waardoor *sample selection bias* kan ontstaan. Mede kan onbedoelde bias ontstaan, omdat de onderzoeker zelf de beoordelaar van de interviews is.

6.1.1. Generaliseerbaarheid

Het onderzoek heeft plaatsgevonden in één onderzoekseenheid, namelijk Sanoma Uitgevers. Sanoma Uitgevers is uitgever van verschillende media zoals tijdschriften en websites. Organisatieleden binnen deze organisatie hebben al affiniteit met mediavormen. Het onderzoek is daarom niet generaliseerbaar naar andere grote organisaties of instellingen. Het onderzoek is wel generaliseerbaar naar andere uitgeverijen.

6.2 Toekomstig onderzoek

Toekomstig onderzoek is van belang in het nieuwe onderzoeksgebied betreffende Web 2.0 technologieën als kennismanagement systemen zowel binnen als buiten Sanoma Uitgevers. Omdat deze studie een beoogd systeem heeft getest kon het construct "perceived ease of use" niet meegenomen worden in het onderzoek. De invloed van deze variabele kan pas getest worden na de implementatie van closed Web 2.0 technologieën. Het is van belang om te onderzoeken of werknemers closed Web 2.0 technologieën makkelijk in gebruik vinden. Hoe makkelijker een systeem is, hoe hoger de gedragsintentie is om een systeem te gebruiken (Davis, 1986). De subjectieve norm blijkt geen significante voorspeller te zijn voor de intentie tot gebruik van closed Web 2.0 technologieën binnen de competitieve organisatiecultuur van Sanoma Uitgevers. Echter bleek uit de diepte-interviews dat een stimulans vanuit het management een belangrijke rol gaat spelen, mede om de huidige cultuurbarrière, gevormd door competitiviteit, te overwinnen. Het is daarom van belang om de invloed van de variabele subjectieve norm, gespecificeerd op het management, te testen na de implementatie van closed Web 2.0 technologieën. Vervolgonderzoek binnen Sanoma Uitgevers is mede van belang om de overall effectiviteit van deze technologieën te meten binnen de organisatie.

Meer onderzoek naar aanleiding van de integratie van de U&G benadering en theorieën uit het technologie acceptatie domein is noodzakelijk nu we ons bevinden in het tijdperk waar nieuwe mediavormen prominent aanwezig zijn. Traditionele theorieën moeten aangevuld vullen met aspecten die deze mediavormen bezitten. Web 2.0 technologieën worden gevoed door *user generated content*, waardoor het construct zelfexpressie van belang is voor toekomstig onderzoek binnen en buiten organisaties. Overige constructen uit de U&G benadering moeten niet vergeten worden, nu de macht bij de gebruiker ligt. Repliceerbaar onderzoek is tevens van belang om de constructvaliditeit van zelfexpressie te onderzoeken.

De organisatiecultuur als invloedfactor is cruciaal om mee te nemen in toekomstig onderzoek naar de acceptatie van nieuwe technologieën. Organisationscultuur kan gezien worden als een belangrijke invloedfactor tegenover de acceptatie van systemen (Bumstead & Boyce, 2005). Deze studie, overeenkomend met de studie van van den Hooff en Schippers (2005), toont aan de een competitieve organisatiecultuur een negatieve invloed zal hebben het kennisdeling proces. Deze factor heeft een grote invloed op de beslissingen van organisatieleden om wel of niet gebruik te maken een systeem. Toch is er relatief weinig empirisch onderzoek over de invloed van de organisatiecultuur op het kennisdeling proces (van den Hooff & Schipper, 2005). Het is van belang

dat de organisatiecultuur gemeten wordt samen met invloedsfactoren uit het technologie acceptatie domein en de U&G benadering, zodat de relaties tussen de constructen en het kennisdeling proces duidelijk worden.

De organisatie wil met de implementatie van closed Web 2.0 technologieën organisatieleden stimuleren om meer kennis te delen en samen te werken binnen de huidige competitieve organisatiecultuur. Afdelingen moeten dus met elkaar concurreren, maar moeten ook kennis delen en samenwerken ten behoeve van de gezamenlijke interesses van de organisatie. Onderzoekers (Tsai, 2002; Luo, Slotegraaf & Pan, 2006) refereren naar deze stimulans als "coopetition". Het is van belang op de contextvariabele organisatiecultuur mee te nemen binnen dit onderzoeksdomein. Overeenkomend met eerder onderzoek (Ruggels, 1998; McDermott & O'Dell, 2000; De Long & Fahey, 2000; Ipe, 2003; Syed-Ikhsan & Rowland, 2004; van den Hoof & Schipper, 2005) toont dit onderzoek aan dat de organisatiecultuur en kennismanagement initiatieven onlosmakelijk verbonden zijn met elkaar in organisaties. Onderzoek (Tsai, 2002; Luo, Slotegraaf & Pan, 2006) toont aan dat relaties, in de vorm van sociale interacties, tussen afdelingen een positief effect hebben op de kennisdeling binnen organisaties die gekenmerkt worden door "coopetition". Omdat de closed Web 2.0 technologieën nog niet bestaan binnen Sanoma Uitgevers, is het van belang om dit effect te meten na de implementatie van Web 2.0 technologieën. Kortom, heeft:

- *De stimulans voor "coopetition" binnen een competitieve organisatiecultuur een positief effect op de kennisdeling via closed Web 2.0 technologieën?*

7. REFERENTIES

Alavi, M., & Leidner, D. E. (1999). Knowledge management systems: issues, challenges, and benefits. *Communications of the AIS*, 1, 1-37.

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25 (1), 107-136.

Ambile, T.M. (1993). Motivational Synergy: Toward a New Conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivations in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3 (3), 185-201.

Avram, G. (2006). At the Crossroads of Knowledge Management and Social Software. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 4 (1), 1-10.

Baltatzis, G., Ormrod, D.G., & Grainger, N. (2008). Social Networking Technologieën for Internal Communication in Large Organizations: Benefits and Barriers. *19th Australasian Conference on Information Systems*, 76-86.

Barton, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.

Beardsley, S., Johnson, B., & Manyika, J. (2006), Competitive advantage from better interactions, *McKinsey Quarterly*, 2, 52-63.

Bock, G., Zmud, R., & Kim, Y. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29 (1), 87-111.

Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Boom onderwijs, Den Haag.

Boer, de, C., & Brennecke, S. (2009). *Media en publiek. Theorieën over media-impact*. Boom, Amsterdam.

Bouman, W., Hoogenboom, T., Jansen, R., Schoondorp, M., de Bruin, B., & Huizing, A. (2008). The Realm of Sociality: Notes on the Design of Social Software. *PrimaVera Working Paper Series.1-24*.

Boyd, D.M., & Ellison, N.B. (2008). Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 210-230.

Brandtzæg, P.B., & Heim, J. (2009). "Why People Use Social Networking Sites". *Online Communities and Social Computing*, 5621, 143-152.

- Brzozowski, M.J. (2009). WaterCooler: exploring an organization through enterprise social media. *Proceedings of the ACM 2009 international conference on Supporting group work*, 219-228.
- Bughin, J. (2008). The rise of enterprise 2.0. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 9, 251 - 259.
- Bughin, J., & Manyika, J. (2007). Leveraging Enterprise 2.0 for competitive advantage. *IADIS International Conference WWW/Internet 2007*, 243- 252.
- Bumstead, A., & Boyce, T. (2005). Exploring the effects of cultural variables in the implementation of behavior-based safety in two organizations. *Journal of Organizational Behavior Management*, 24 (4), 43-63.
- Cabrera, A., & Cabrera, E. (2002). Knowledge-sharing dilemmas. *Organizations studies*, 23 (5), 687-710.
- Chung, D.S., & Kim, S. (2008). Blogging Activity Among Cancer Patients and Their Companions: Uses, Gratifications, and Predictors of Outcomes. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 59 (2), 297-306.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D.A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), 128-152.
- Dainton, M., & Zelle E.D. (2005). *Applying Communication Theory for Professional Life*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Davenport, T.H., De Long, D.W., & Beers, M.C. (1998). Successful Knowledge Management Projects. *Sloan Management Review*, 4, 43-57.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davenport, T, H., & Prusak, L. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what the know*. Boston: Harvard Business School Press.
- 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. (1989). User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models. *Management Science*, 35 (8), 982-1003.

Davis, F., Bagozzi, R., & Warshaw, R. (1992). Extrinsic and intrinsic motivation to use computers in the workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, 22, 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.

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Harmondsworth: Penguin Books.

Denison, D.R., Haagland, S., & Goelzer, P. (2004). Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different From the Rest of the World? *Organizational Dynamics*, 33 (1), 98-109.

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

DiMicco, J., Millen, D.R., Geyer, W., Dugan, C., Brownholtz, B., & Muller, M. (2008). Motivations for Social Networking at Work. *Computer Supported Cooperative Work*, 8-12.

Empson, L. (2001). Fear of Exploitation and Fear of Contamination: Impediments to Knowledge Transfer in Mergers between Professional Service Firms. *Human Relations*, 54 (7), 839-862.

Field, A. (2000). *Discovering Statistics Using Spss for Windows: Advanced Techniques for the Beginners*. SAGE Publications, London.

Gupta, A. K., & Govindarajan, V. 2000. Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21, 473-496.

Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44, 82-111.

Hendriks, P. (1999). Why share Knowledge? The Influence of ICT on the Motivation for Knowledge Sharing. *Knowledge and Process Management*, 6 (2), 91-100.

Hoegg, R., Martignoni, R., Meckel, M., & Stanoevska-Slabeva, K. (2006). Overview of business models for Web 2.0 communities. *Proceedings of GeNeMe*, 1-17.

Hofstede, G. (1984). The cultural relativity of the quality of life concept. *Academy of Management Review*, 9 (3), 389-398.

Hofstede, G. (1991). *Allemaal andersdenkenden; omgaan met cultuurverschillen*. Amsterdam: Contact.

Hooff, B. van den., & Schippers, S. (2004). Kennisdeling en Competitieve organisatiecultuur. *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap*, 33 (3), 195-207.

Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource development Review*, 2 (4), 337-359.

Inkpen, D.C., & Dinur, D. (1998). Knowledge Management Processes and International Joint Ventures. *Organization Science*, 9 (4), 454-468.

Jenkins, H. (2006). *Convergence culture: where old and new media collide*. New York University Press.

Jick, T. D. (1999). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24 (4), 602-611.

Joinson, A.N. (2008). Looking at, Looking up or Keeping up with People? Motives and Uses of Facebook. *CHI 2008 Proceedings*, 1027- 1036.

Kakizawa, Y. (2007). In-house Use of Web 2.0: Enterprise 2.0. *NEC technical journal*, 2 (2), 46-49.

Kaplein, A.M., & Haenlein, M. (2009). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media, *Business Horizons*, 53 (1), 59-68.

Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2009c). The fairyland of Second Life: About virtual social worlds and how to use them. *Business Horizons*, 52 (6), 563-72.

Katz, E., Bulmer J.G., & Gurevitch, M. (1974). Uses and Gratifications Research. *The Public Opinion Quarterly*, 37 (4), 509-523.

Knippenberg, D. van., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), 1008- 1022.

Knippenberg, D. van., & Schippers, M.C. (2008). Work Group Diversity. *The Annual Review of Psychology*, 58, 515-541.

Ko, H., Cho, C., & Roberts, M.S (2005). Internet Uses and Gratifications. *Journal of Advertising*, 34 (2), 57-70.

Kolbitsch, J., & Maurer, H. (2006). The Transformation of the Web: How Emerging Communities Shape the Information we Consume. *Journal of Universal Computer Science*, 12 (2), 187-213.

Kuo, F., & Young, M (2008). Predicting knowledge sharing practices through intention. *Computers in Human Behavior*, 24, 2697–2722.

Lam, A. (2000). Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: An integrated framework. *Organization Studies*, 21 (3), 487-513.

Lauring, J. (2009). Managing cultural diversity and the process of knowledge sharing: A case from Denmark. *Scandinavian Journal of Management*, 25, 385-394.

LaRose, R., Mastro, D., & Eastin, M. S. (2001). Understanding Internet usage: A social-cognitive approach to uses and gratifications. *Social Science Computer Review*, 19 (4), 395-413.

Lin, C. A. (1999). Online service adoption likelihood. *Journal of Advertising Research*, 39 (2), 79-89.

Lin, C.A. (2002). Perceived gratifications of online media service use among potential users. *Telematics and Informatics*, 19, 3-19.

Lüders, M. (2008). Conceptualizing personal media. *New Media & Society*, 10 (5), 683-702.

Luo, X., Slotegraaf, S.J., & Pan, X. (2006). Cross-Functional "Coopetion". The Simultaneous Role of Cooperation and Competition within Firms. *Journal of Marketing*, 70, 67-80.

Mathieson, K. (1991). Predicting User Intentions: Comparing the Technology Acceptance Model with the Theory of Planned Behavior. *Information Systems Research*, 2, 174-194.

McAfee, A.P. (2006). Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration. *MIT Sloan Management Review*, 47 (3), 21- 28.

McDermott, R., & O'Dell, C. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 5 (1), 76-85.

McKinsey (2007). How Businesses are using Web 2.0: A McKinsey Global Survey. *The McKinsey Quarterly*, 1-16.

McKinsey (2008). Building the Web 2.0 Enterprise. *The McKinsey Quarterly*, 1-10.

McMillan, S.J., & Hwang, J.S (2002). Measures of Perceived Interactivity: An Exploration of the Role of Direction of Communication, User Control, and Time in Shaping Perceptions of Interactivity. *Journal of Advertising*, 31 (3), 29-42.

- Moon, J., & Kim, Y. (2001). Extending the TAM for World Wide Web context. *Information and Management*, 38 (4), 217-230.
- Nelson, R.R., & Winter, S.G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. President and Fellows of Harvard College.
- Nonaka, I. (1994). The dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5 (1), 14-37.
- Nonaka, I., Reinmoeller, P., & Senoo, D. (1998). The 'ART' of knowledge: Systems to capitalize on market knowledge. *European Management Journal*, 16 (6), 673-684.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nov, O. (2007). What Motivates Wikipedians. *Communications of the ACM*, 50 (11), 60-64.
- Nov, O., & Ye, C. (2008). Community Photo Sharing: Motivational and Structural Antecedents. *Proceedings of the 29th International conference on information systems*, 1-10.
- Nysveen, H., Pedersen, P.E., & Thorbjørnsen, H. (2005). Intentions to Use Mobile Services: Antecedents and Cross-Service Comparisons. *Journal of the Academy Science*, 33 (3), 330-346.
- O'Reilly, T. (2005). What is Web 2.0. *Communications & Strategies*. 65 (1), 17 – 37.
- Papacharissi, Z. (2002). The Self Online: The Utility of Personal Homepages. *Journal of Broadcasting and Electronic Media*, 46 (3), 346-368.
- Papacharissi, Z. & Rubin, A.M. (2000). Predictors of Internet Use. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*. 44 (2), 175-196.
- Pederson, P.E., & Nysveen, H. (2003). Usefulness and Self-Expressiveness: Extending TAM to Explain the Adoption Of a Mobile Parking Service. *16 th Bled eCommerce Conference eTransformation*, 705- 717.
- Ruppels, R. (1998). The State of the Notion: Knowledge Management in Practice. *California Management Review*, 40 (3), 80-89.
- Ruggiero, T.E. (2000). Uses and Gratifications Theory in the 21st Century. *Mass Communication and Society*, 3 (1), 3-37.

Ruppel, C.P., & Harrington, S.J. (2001). Sharing knowledge through intranets: a study of organizational culture and intranet implementation. *Professional Communication, IEEE Transactions*, 44 (1), 37-52.

Sanoma Uitgevers (2007). *Het verhaal van Sanoma Uitgevers*. 1-60.

Shao, G. (2008). Understanding the appeal of user-generated media: a uses and gratification perspective. *Journal of Internet Research*, 19 (1), 7-25.

Shin, D. (2007). User Acceptance of mobile Internet: *Implications for convergence technologies*. *Interacting with Computers*, 19, 472-483.

Song, I., LaRose, R., Eastin, M. S., & Lin, C. (2004). Internet gratification and internet addiction: On the Uses and Abuses of New Media. *Cyber Psychology & Behavior*, 7 (4), 384-394.

Song, J.H., & Zinkhan, G.M. (2008). Determinants of perceived website interactivity, *Journal of Marketing*, 72, 99-113.

Stafford, T.F., Stafford, M.R., & Schkade, L.L. (2004). Determining Uses and Gratifications of the Internet. *Decision Sciences*, 35 (2), 259- 288.

Stocker, A., Dösinger, G., Us Saaed, A., & Wagner, C. (2007). The Three Pillars of 'Corporate Web 2.0': A Model for Definition. *Proceedings of I-MEDIA '07 and I-SEMANTICS '07*, 85-93.

Sun, H. & Zhang, P. (2006). The role of moderating factors in user technology acceptance. *International Journal Human-computer Studies*, 64, 53-78.

Syed-Ikhsan, S.O.S., & Rowland, F (2004). Knowledge management in a public organization: A studie on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 8 (2), 95-111.

Teo, T.S.H., Lim, V.K.G., & Lai, R.Y.C. (1998). Intrinsic and extrinsic motivation in Internet Usage. *The International Journal of Management Science*, 27, 25-37.

Tredinnick, L. (2006). Web 2.0 and Business: A pointer to the intranets of the future? *Business Information review Copyright*, 23 (4), 228-234.

Tsai, W. (2002). Social Structure of "Coopetition" within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing. *Organization Science*, 13 (2), 179-190.

Tsui, A. S., & O'Reilly, C. A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 32, 402-423.

Tuomi, I. (1999). Data Is More Than Knowledge: Implications of the Reversed Knowledge Management and Organizational Memory. *Journal of Management Information Systems*, 16 (3), 103-117.

Venkatesh, V. (2000). Determinants of perceived ease of use: integrating control, intrinsic motivation and emotion into the Technology Acceptance Model, *Information System Research*, 11 (4), 342-365.

Venkatesh, V., & Davis, F.D. (2000). A theoretical Extension of The Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field studies. *Management Science*, 46 (2), 186-204.

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.

BIJLAGEN

7. Constructen vragenlijst met bijbehorende vragen	64
8. Volledige vragenlijst	66
9. Door gevoerde veranderingen pre-test	69
10. Intranetbericht vragenlijst	71
11. Interviewschema diepte-interviews	72
12. Codeerschema	76
13. Interactie effect: ervaring	79

Bijlage 1: Constructen vragenlijst met bijbehorende vragen

Note. In de vragenlijst wordt de term interne Web 2.0 tools gebruikt, deze term is later veranderd naar closed Web 2.0 technologieën.

(ng) = negatief geformuleerd

Geslacht

Wat is je geslacht?

Leeftijd

Tot welke leeftijdscategorie behoort je?

Opleidingsniveau

Wat is je hoogst genoten opleiding?

Dienstverband

Wat voor soort dienstverband heb je?

Ervaring

Hoe ervaren ben je met het gebruik van Web 2.0 tools in het dagelijkse leven?

Zelfexpressie

Ik ga interne Web 2.0 tools gebruiken om deel te nemen in online discussies

Ik zal interne Web 2.0 tools gebruiken om eigen kennis te documenteren, en beschikbaar te stellen voor collega's

Ik ga interne Web 2.0 tools gebruiken om inhoud (tekst/foto/video) toe te voegen

Interne Web 2.0 tools maken het voor mij mogelijk om vragen van collega's te beantwoorden binnen de gehele organisatie

Ik zal interne Web 2.0 tools gebruiken om eigen input te geven

Informatie

Ik ga interne Web 2.0 tools gebruiken om up to date te blijven van de nieuwste ontwikkelingen binnen eigen organisatie

Ik ga interne Web 2.0 tools niet gebruiken om makkelijk en snel informatie te vinden (ng)

Het gebruik van interne Web 2.0 tools zie ik als een nieuwe manier van onderzoek doen binnen eigen organisatie

Interne Web 2.0 tools zullen mij helpen om de gewenste informatie over collega's te vinden

Sociale Interactie

Ik ga interne Web 2.0 tools gebruiken om snel in contact te komen met andere collega's buiten eigen afdeling

Interne Web 2.0 tools maken het dadelijk mogelijk om effectief feedback te verzamelen

Interne Web 2.0 tools zullen het mogelijk maken om mee te praten over bepaalde onderwerpen

Door middel van interne Web 2.0 tools kan ik dadelijk makkelijk interacteren met alle collega's

Waargenomen nut

Interne Web 2.0 tools zullen bijdragen aan mijn productiviteit

Interne Web 2.0 tools gaan niet bijdragen aan mijn persoonlijke ontwikkeling (ng)

Ik zou interne Web 2.0 tools nuttig vinden in mijn werk

Door middel van interne Web 2.0 tools kan ik sneller en makkelijker mijn dagelijkse werkzaamheden voltooien.

Attitude

De implementatie van deze tools om kennisdeling stimuleren zal een goede zet zijn

De komst van Web 2.0 tools binnen het intranet is positief

De implementatie van interne Web 2.0 tools zou ik waardevol vinden

De implementatie van interne Web 2.0 tools zal niet bijdragen aan de interne kennisdeling (ng)

Subjectieve norm

Mensen die belangrijk voor mij zijn zullen het gebruik van interne Web 2.0 tools aanmoedigen

Het management zal mij stimuleren om interne Web 2.0 tools te gebruiken.

Mijn collega's zullen het gebruik van interne Web 2.0 tools aanmoedigen, als deze geïmplementeerd zijn in het intranet

Gedragsintentie

Ik zal interne Web 2.0 tools gebruiken in mijn dagelijkse werkzaamheden

Ik voorspel dat ik interne Web 2.0 tools niet ga gebruiken zodra deze geïmplementeerd zijn (ng)

Ik heb de intentie om interne Web 2.0 tools te gebruiken

Bijlage 2. Volledige Vragenlijst

Note. In de vragenlijst wordt de term interne Web 2.0 tools gebruikt, deze term is later veranderd naar closed Web 2.0 technologieën.

1. Wat is je geslacht?
 - Man
 - Vrouw

2. Tot welke leeftijdscategorie behoort je?
 - < 18
 - 18-30
 - 31-45
 - 46-60
 - > 60

3. Wat is je hoogst genoten opleiding?
 - Lager en/of middelbaar onderwijs
 - MBO
 - HBO
 - WO

4. Bij welke juridische entiteit werk je?
 - Sanoma Digital B.V.
 - Sanoma Uitgevers B.V.
 - Jonge Gezinnen B.V.
 - Sanoma Men's Magazines B.V.

5. Op welke afdeling werk je?
 - Print redactie
 - Online redactie
 - Stafafdeling
 - Marketing
 - Sales
 - Overig

6. Wat voor soort dienstverband heb je?
 - Voltijd (32 - 40 uur)
 - Deeltijd (< 32 uur)

7. Hoe vaak maak je gebruik van het intranet?
(dagelijks- wekelijks- maandelijks – zelden - nooit)

Web 2.0 tools

De volgende vraag gaat over Web 2.0 tools, ook wel social media tools genoemd, en het gebruik van deze tools in het dagelijkse leven. Denk aan microblogs (bv Twitter), wikis (Wikipedia), video's delen (bv You Tube), chats (bv Skype) en dé professionele netwerksite LinkedIn.

8. Hoe ervaren ben je met het gebruik van Web 2.0 tools in het dagelijkse leven?
(zeer ervaren – ervaren - neutraal/ geen mening – onervaren - zeer onervaren)

Implementatie Web 2.0 tools binnen het intranet

Web 2.0 tools worden steeds vaker geïmplementeerd binnen organisaties om kennisdeling te bevorderen. Je kan denken aan een sociale/professionele netwerksite waar iedereen zijn profiel kan invullen, eigen documenten/foto's/video's kan plaatsen en met elkaar in contact kan komen via een chat mogelijkheid, een interne wikipedia waar iedereen informatie op kan plaatsen, een intern weblog waar werknemers kunnen bloggen over hun werkzaamheden en andere werknemers op kunnen reageren of een intern forum waar discussies over vragen en/of problemen plaats kunnen vinden.

De volgende vragen gaan over de implementatie van Web 2.0 tools binnen het vernieuwde en gezamenlijke intranet dat half februari online zal gaan. Graag willen we jouw mening weten over het gebruik van interne Web 2.0 tools, zodat we tijdens het inrichten van ons intranet hier rekening mee kunnen houden.

(zeer mee eens, mee eens, neutraal/geen mening, mee oneens, zeer mee oneens)

9. Interne Web 2.0 tools zullen bijdrage aan mijn productiviteit.
10. Ik ga interne Web 2.0 tools gebruiken om deel te nemen in online discussies.
11. De implementatie van deze tools om kennisdeling stimuleren zal een goede zet zijn.
12. Ik ga interne Web 2.0 tools gebruiken om up to date te blijven van de nieuwste ontwikkelingen binnen eigen organisatie.
13. Interne Web 2.0 tools gaan niet bijdragen aan mijn persoonlijke ontwikkeling.
14. Mensen die belangrijk voor mij zijn zullen het gebruik van interne Web 2.0 tools aanmoedigen.
15. Het management zal mij stimuleren om interne Web 2.0 tools te gebruiken.
16. Ik zal interne Web 2.0 tools gebruiken om eigen kennis te documenteren, en beschikbaar te stellen voor collega's.
17. Ik ga interne Web 2.0 tools niet gebruiken om makkelijk en snel informatie te vinden.
18. De komst van Web 2.0 tools binnen het intranet is positief.
19. Het gebruik van interne Web 2.0 tools zie ik als een nieuwe manier van onderzoek doen binnen eigen organisatie.
20. Interne Web 2.0 tools maken het dadelijk mogelijk om effectief feedback te verzamelen.
21. Ik zou interne Web 2.0 tools nuttig vinden in mijn werk.
22. Mijn collega's zullen het gebruik van interne Web 2.0 tools aanmoedigen, als deze geïmplementeerd zijn in het intranet.

23. Ik zal interne Web 2.0 tools gebruiken in mijn dagelijkse werkzaamheden.
 24. Ik ga interne Web 2.0 tools gebruiken om inhoud (tekst/foto/video) toe te voegen.
 25. Ik ga interne Web 2.0 tools gebruiken om snel in contact te komen met andere collega's buiten eigen afdeling.
 26. Ik voorspel dat ik interne Web 2.0 tools niet ga gebruiken zodra deze geïmplementeerd zijn.
 27. Interne Web 2.0 tools zullen mij helpen om de gewenste informatie over collega's te vinden.
 28. Interne Web 2.0 tools maken het voor mij mogelijk om vragen van collega's te beantwoorden binnen de gehele organisatie.
 29. De implementatie van interne Web 2.0 tools zou ik waardevol vinden om kennis te delen.
 30. Ik zal interne Web 2.0 tools gebruiken om eigen input te geven.
 31. De implementatie van interne Web 2.0 tools zal niet bijdragen aan de interne kennisdeling.
 32. Door middel van interne Web 2.0 tools kan ik sneller en makkelijker mijn dagelijkse werkzaamheden voltooien.
 33. Ik heb de intentie om interne Web 2.0 tools te gebruiken.
 34. Door middel van interne Web 2.0 tools kan ik dadelijk makkelijk interacteren met alle collega's.
 35. Interne Web 2.0 tools zullen het mogelijk maken om mee te praten over bepaalde onderwerpen.
36. In hoeverre vind je de volgende tools geschikt om intern kennis te delen?
(zeer geschikt – geschikt- neutraal/geen mening- ongeschikt - zeer ongeschikt)

- Interne sociale/professionele netwerksite waar iedereen zijn profiel kan invullen, eigen documenten/video's/foto's kan plaatsen en via deze site met elkaar in contact kan komen via een chat mogelijkheid.
- Interne wikipedia, waar iedereen informatie op kan plaatsen
- Intern weblog, waar werknemers kunnen bloggen over hun werkzaamheden en andere werknemers kunnen reageren
- Intern microblog, waar werknemers kleine berichten kunnen achterlaten over hun werkzaamheden
- Intern forum, waar vragen gepost kunnen worden, en andere werknemers kunnen antwoorden
- Interne chat, waar elke werknemer via de chat benaderd kan worden

41. Heb je nog andere suggesties over interne Web 2.0 tools met betrekking tot het intranet?
Open vraag

48. Zou je mee willen doen met het vervolgonderzoek? In het vervolgonderzoek, een gesprek van circa 45 minuten, wordt er dieper ingegaan op de antwoorden van de enquête. Als je aan het vervolgonderzoek mee wilt doen, vervalt je anonimiteit maar worden de uitkomsten wel geanonimiseerd in het eindrapport.
ja, vul hier je e-mailadres in

Bijlage 3. Door gevoerde veranderingen pre-test

Situatie voor pretest	Geconstateerd probleem	Situatie na pretest
Werkwoord <i>kunnen</i> in stellingen	Kunnen is geen werkwoord wat daadwerkelijk wat zegt. Natuurlijk kunnen Web 2.0 tools bijvoorbeeld bijdragen aan mijn persoonlijke ontwikkeling, maar zullen ze ook bijdragen. Dat is de vraag.	Werkwoord <i>kunnen</i> vervangen door <i>zullen</i> .
Het gebruik van interne Web 2.0 tools en Web 2.0 tools.	Als het om interne Web 2.0 tools gaat, moet er ook consequent gebruik worden gemaakt van interne Web 2.0 tools.	Indien van toepassing (als het gaat over interne Web 2.0 tools), altijd het de formulering interne Web 2.0 tools toegepast.
Vragen soms te obligaat.	Bepaalde vragen specifieker maken <i>Voorbeeld obligate vraag</i> Ik ga Web 2.0 tools gebruiken om te interacteren.	Vragen gespecificeerd <i>Bijvoorbeeld nieuwe vraag</i> Door middel van Web 2.0 tools kan ik dadelijk makkelijk interacteren met alle collega's.
Drie vragen die de intentie tot het gebruik meten	Intentie vragen lijken teveel op elkaar <i>Oude vragen</i> 1. Ik heb de intentie om Web 2.0 technologieën te gebruiken. 2. Ik ga Web 2.0 technologieën binnen de organisatie gebruiken. 3. Ik voorspel dat ik Web 2.0 technologieën ga gebruiken.	Items vervangen door: <i>Nieuwe vragen</i> 1. Ik zal Web 2.0 tools gebruiken in mijn dagelijkse werkzaamheden. 2. Ik voorspel dat ik Web 2.0 tools niet ga gebruiken zodra deze geïmplementeerd zijn. 3. Ik heb de intentie om Web 2.0 tools te gebruiken.
Benadering formeel, u	De sfeer is informeel binnen eigen organisatie	U is veranderd door je, informele benadering
Vragen hebben vaak dezelfde zinsopbouw	Dezelfde zinsopbouw wekt verveling op	Zinsopbouw van items verschillend gemaakt, die bij één construct horen. Niet steeds ik

		ga Web 2.0 tools gebruiken.. - Het gebruik van Web 2.0... - Web 2.0 tools zullen... - Door middel van Web 2.0 tools... - De implementatie van Web 2.0 tools...
Vragen in matrixvorm opgesteld	Lees niet fijn bij zoveel vragen	Vragen omgezet in stellingen

Bijlage 4. Intranetbericht vragenlijst

Denk mee: kennis delen via het intranet?

Het intranet is ontwikkeling, jouw mening telt daarin mee.

Web 2.0 tools oftewel social media tools worden steeds vaker geïmplementeerd binnen organisaties om kennis intern te delen. Je kunt daarbij denken aan interne blogs, chats, wikis en professionele netwerksites. Op het internet worden Web 2.0 tools zoals Twitter (microblog), Wikipedia (wiki) en de professionele netwerksite LinkedIn dagelijks gebruikt.

Maar wat motiveert mensen om gebruik te maken van Web 2.0 tools? Welke tools kunnen hulpvol zijn om onze interne kennis beter en makkelijker te delen? Graag willen we jouw mening weten over deze en andere vragen, zodat we tijdens het inrichten van ons intranet hier rekening mee kunnen houden.

Half februari gaat het vernieuwde gezamenlijke intranet online. In eerste instantie is dit een praktische verhuizing naar een nieuwe gebruiksvriendelijkere versie met enkele verbeterde functionaliteiten. Maar dat is pas het begin. Het intranet zal uitgroeien tot een interactief platform waar we kennis, inspiratie en informatie delen.

Het invullen van de enquête duurt slechts acht minuten. De onderzoeksdata worden geanonimiseerd en vertrouwelijk behandeld.

Klik [hier](#) om direct naar de enquête te gaan.

Het onderzoek is een afstudeeronderzoek en wordt in opdracht van Communications uitgevoerd, in samenwerking met het Kennisinstituut van de Universiteit Twente.

Communications

Bijlage 5. Interviewschema

Naam informant: -----
Geslacht: -----
Leeftijd: -----
Opleiding: -----
Juridische entiteit: -----
Afdeling: -----
Dienstverband*: -----
Datum interview: -----
Aanvangstijd: -----

* Voltijd (32 -40 uur), Deeltijd (24-8 uur)

Opening

Bij de inleiding van het gesprek moeten de volgende punten aan bod komen:

- Opdrachtgever onderzoek: Sanoma Uitgevers & Universiteit Twente.
- Doel interview: inzicht krijgen in de factoren die de intentie tot gebruik van Web 2.0 tools beïnvloeden.
- Duur interview: 45 minuten.
- Soort vragen: open vragen met betrekking tot het doel van het interview.
- Anonieme en vertrouwelijke verwerking van gegevens.
- Gebruik recorder.
- Onderzoeksrapport rond april beschikbaar voor informant.
- Benadrukken dat de eigen mening van de informant van belang is.

Te doen:

- Recorder aanzetten

Openingsvragen

1. Kun je kort iets vertellen over jezelf in combinatie met je functie bij Sanoma Uitgevers/Sanoma Digital?

2. Hoe zou je de organisatiecultuur Sanoma Uitgevers willen omschrijven? (bottom-up/top-down, informeel/formeel, getypeerd door individualisme, masculiniteit en/of lage-onzekerheidsreductie)

Intranet en de implementatie van interne Web 2.0 tools ten behoeve van het kennisproces

De volgende vragen gaan over het interne communicatiemiddel van Sanoma Uitgevers, het intranet en de eventuele implementatie van Web 2.0 tools binnen het intranet om het kennisproces binnen de organisatie te bevorderen.

3. Gebruik je het intranet voor uw dagelijkse werkzaamheden? Zo, nee waarom? Zo ja, waarvoor?

4. Het intranet is een eenzijdig communicatiemiddel. Hoe verloopt de tweezijdige communicatie, het contact met collega's die onderdeel zijn van uw afdeling en niet onderdeel zijn van uw afdeling? Verloopt deze interactie hetzelfde? Zo nee, waarom? Zo ja, hoe?

5. Wordt er kennis gedeeld tussen de verschillende afdelingen en/of eigen afdeling? Zo Ja, hoe en waar heeft u deze kennis het meest voor nodig? Zo nee, waarom niet?

6. Wat wordt er op het moment gedaan om de kennisdeling te bevorderen?

7. Hoe sta je tegenover de implementatie van Web 2.0 tools in het intranet? (positief-negatief) En waarom?

8. Zouden deze tools de interactie (computer-interactie) tussen afdelingen bevorderen? (via chat, blog en forum) Of heb je toch voorkeur aan menselijke interactie (human-human)? Of zie je Web 2.0 tools als een aanvulling op het huidige contact, en informatieverstrekking?

9. Denk je dat de implementatie van Web 2.0 tools binnen het intranet de kennisdeling binnen de organisatie aanmoedigt? Zo nee, waarom? Zo ja, waarom?

10. Welke tools zou jij graag willen zien in het intranet om kennisdeling te bevorderen? Waarom zou je gebruik maken van deze tools? (Sociale/Professionele netwerksite met chat mogelijkheid, wikipedia, forum, (micro)blog, chat mogelijkheid).

11. Zou je zelf kennis delen via Web 2.0 tools? (informatie toevoegen op een interne Wikipedia, vragen beantwoorden die op een forum gesteld worden, deelnemen in online discussies, interacteren via de chat (zelfexpressie)? Of zou je alleen informatie zoeken via deze tools, bv over collega's of B2B marketing (informatie zoeken)? Zou ja bij eerste vraag: wat zou je documenteren?

12. Zou je deze interne Web 2.0 tools gebruiken in je dagelijkse werkzaamheden omdat zij nuttig zijn om sneller en makkelijker taken te voltooien? Waardoor bijgedragen wordt aan de productiviteit (waargenomen nut). Zo nee, waarom? Zo Ja, waarom?

13. Ben je van mening dat Web 2.0 tools bijdragen aan de persoonlijke ontwikkeling? Zo ja, waarom? Zo nee, waarom?

14. Zou een stimulans vanuit het management en/of collega's helpen om kennis te delen via Web 2.0 tools (subjectieve norm)? Zo ja, zou je dan eerder gebruik maken van deze tools?

15. Zo ja, zou deze stimulans ook werken op lang termijn? Zo nee, op welke manier kan je werknemers het beste stimuleren om op lang termijn nog gebruik te laten maken van interne Web 2.0 tools?

16. Denk je dat interne Web 2.0 tools waardevol zijn binnen deze organisatie ten behoeve van de interne kennisdeling met de juiste stimulans? Waarvoor zijn deze tools het meest van belang zijn? Keuze: interactie tussen werknemers, informatie zoeken, zelfexpressie, waargenomen nut? En waarom?

17. Kortom, je hebt wel/niet de intentie om deze tools te gebruiken?

Afsluiting

18. Heb je zelf nog opmerkingen of aanvullingen met betrekking tot dit interview?

Bedank de informant voor de genomen moeite en tijd.

Tijdstip afsluiting interview:

Bijlage 6. Codeerschema

	<i>Respondent</i>										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<i>Organisatiecultuur</i>											
- Is de organisatiecultuur bottum up of top down?	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	
- Is de organisatiecultuur formeel of informeel?	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	
- Wordt de organisatiecultuur getypeerd door individualisme, masculiniteit of een lage-onzekerheidsreductie?	ID, MC	ID, MC	ID, MC	ID, MC	ID, MC	ID, MC	ID, MC	ID, MC	ID, MC	ID, MC	
<i>Huidige kennisdeling proces</i>											
- Gebruik je het intranet voor uw dagelijkse werkzaamheden?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
- Het intranet is een eenzijdig communicatiemiddel. Hoe verloopt de tweezijdige communicatie, het contact met collega's die onderdeel zijn van uw afdeling en niet onderdeel zijn van uw afdeling?	F, M, T	F,M	F,M,T	F,M,T	F,M,T	F,M,T	F,M,T	MS, M	F,M,T	F, MS	
- Wordt er kennis gedeeld tussen de verschillende afdelingen en/of eigen afdeling?	2	W	2	W	W	W	Y	2	Y	W	
- Wat wordt er op het moment gedaan om de kennisdeling te bevorderen?	W	W	W	W	W	W	W	N	W	W	
- Maakt u gebruik van de SalesWiki?	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	
<i>Attitude tegenover implementatie closed Web 2.0 technologieën</i>											
- Hoe sta je tegenover de implementatie van Web 2.0 tools in het intranet?	P	P	P	P	P	P	P	N	P	P	
- Denk je dat de implementatie van Web 2.0 tools binnen het intranet de kennisdeling binnen de organisatie aanmoedigt?	1	1	1	1	1	1	1	1/2	1	1	
- Welke tools zou jij graag willen zien in het intranet om kennisdeling te bevorderen?	B	SP	SP, WK	SP	SP, WK	B, SP	SP, B, WK	SP	SP	SP, WK	
<i>Motieven voor het gebruik van closed Web 2.0 technologieën</i>											
- Zou je zelf kennis delen via Web 2.0 tools (zelfexpressie)?	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	
- Zou je informatie zoeken via deze tools, bv over collega's of B2B marketing (informatie zoeken)?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
- Zouden deze tools de sociale interactie (computer-interactie) tussen afdelingen bevorderen	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	

(sociale interactie)?											
- Zou je deze interne Web 2.0 tools gebruiken in je dagelijkse werkzaamheden omdat zij nuttig zijn om sneller en makkelijker taken te voltooien (Waargenomen nut)?	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	
- Ben je van mening dat Web 2.0 tools bijdragen aan de productiviteit (Waargenomen nut)?	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	
- Ben je van mening dat Web 2.0 tools bijdragen aan de persoonlijke ontwikkeling (Waargenomen nut)?	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	
<i>Invloed van de subjectieve norm</i>											
- Zou een stimulans vanuit het management en/of collega's helpen om kennis te delen via Web 2.0 tools (subjectieve norm)?	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
- Zou een cursus helpen om organisatieleden te stimuleren om gebruik te maken van Web 2.0 technologieën?	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	
- Zou een tutorial helpen om organisatieleden te stimuleren om gebruik te maken van Web 2.0 technologieën?	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	
- Zo ja, zou deze stimulans ook werken op lang termijn?	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
- Denk je dat interne Web 2.0 tools waardevol zijn binnen deze organisatie ten behoeve van de interne kennisdeling met de juiste stimulans?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
<i>Gedragsintentie</i>											
- Kortom, je hebt wel/niet de intentie om deze tools te gebruiken?	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	

1= Ja	E=Extranet
2=Nee	I=Informeel
B=Bottum-up	F=Formeel
T=Top-down	WK=Wikipedia
P=Positief	SP= Sociale/Professionele netwerksite
N=Negatief	B=Blogs

FF= Face-to-face	F=Forum
M=Mail	Y=Yammer
T=Telefoon	ID= Individualisme
MS=MSN	MC= Masculiniteit
N=Niks	LO= Lage-onzekerheidsreductie
W=Weinig	
V=Veel	

Bijlage 7. Interactie effect van 'ervaring' op andere variabelen met vrijheidsgraden, F-waarden en significantie.

Interactie effect van 'ervaring' op	df	F	Significantie
Waargenomen nut	119	5.037	.003
Zelfexpressie	119	6.473	.000
Informatie	119	2.701	.049
sociale Interactie	119	4.429	.006
Subjectieve norm	119	2.690	.050
Attitude	119	4.227	.007
Intentie	119	5.471	.002