

# **Kennisdelen binnen organisaties**

**Onderzoek naar de invloeden van werk self-efficacy, leer doel oriëntatie en het HRM-systeem op kennisdelen.**

Erwin Kropff  
Studentnummer 0210048  
Universiteit van Twente, Faculteit Gedragwetenschappen

Eerste begeleider: Dr. Piety Runhaar  
Tweede begeleider: Prof. Dr. Karin Sanders

Datum: November 2011

## **Abstract**

The positive influence of knowledge on the continuation of organizations has been acknowledged for a long time. Knowledge sharing within organizations aids in the development of new products, improving team performance and the ability to innovate.

The main research goal of this study is to analyze how job self-efficacy, learning goal orientation and the strength of a HR system influences knowledge sharing. The data was acquired by means of a survey taken a government institute and a community college. The collected data was analyzed using regression analysis. Results (n=248) showed that job self-efficacy and learning goal orientation contribute the most to knowledge sharing behavior. This means that individuals capable of dealing with the challenges and problems they are faced with at work and individuals whom focus is on mastering and learning in order to improve themselves, share more knowledge. The study also showed that performance goal orientation contributes in a positive way to knowledge sharing. The mediating role of learning goal orientation in the relationship between job self-efficacy and knowledge sharing have been found. The expected positive influence of the strength of an HR system was partially found, only distinctiveness and consistency had a significant influence on knowledge sharing, where only distinctiveness had a positive influence. The expected mediating role of learning goal orientation in the relationship between the strength of an HR system and knowledge sharing was not found. In the discussions and conclusions of this study, the study's restrictions and the practical implications will be presented.

## **Samenvatting**

De positieve invloed van kennis op organisaties en hun voortbestaan wordt al geruime tijd erkend. Het delen van kennis binnen organisaties helpt bij het ontwikkelen van nieuwe producten, het verbeteren van teamprestaties en van innoverend vermogen.

Het doel van het onderzoek is om na te gaan of kennisdelen door werk self-efficacy, leer doel oriëntatie en de kracht van een HRM-systeem kan worden verklaard. De data voor dit onderzoek is verkregen door middel van een enquête die is afgenomen bij een overheidsinstelling en een MBO-school. De verkregen data is geanalyseerd met behulp van analyses. Uit de resultaten (n=248) is gebleken dat voornamelijk werk self-efficacy en leer doel oriëntatie een positieve invloed hebben op kennisdelen. Dit betekent dat er meer kennis gedeeld wordt door werknemers die goed kunnen omgaan met alle uitdagingen en problemen die men in het werk tegen kan komen evenals werknemers die hun competenties willen verbeteren door middel van het aanleren van nieuwe vaardigheden en het beheersen van nieuwe situaties. Ook is gebleken dat prestatie-doel oriëntatie een positieve invloed heeft op kennisdelen. Het verwachte mediërende effect van leer doel oriëntatie in de relatie tussen werk self-efficacy en kennisdelen is gevonden. De verwachte positieve invloed van de kracht van een HRM-systeem is gedeeltelijk bevestigd. Alleen distinctiveness en consistency hebben een significante invloed op kennisdelen, waarbij alleen distinctiveness een positieve invloed heeft. Het mediërend effect van leer doel oriëntatie in de relatie tussen de kracht van een HRM-systeem en kennisdelen is niet gevonden. In de discussie en conclusies van dit onderzoek worden de beperkingen van het onderzoek en de implicaties voor de praktijk besproken.

## **Inleiding**

Kennis wordt beschouwd als één van de belangrijkste concurrentievoordelen (Stewart, 1997) en als een succesfactor voor de continuïteit van organisaties (Nahapiet & Ghosal, 1998; Spender & Grant, 1996). Organisaties moeten inzicht krijgen in hoe kennis kan worden overgedragen van de experts naar kennisbehoevende, zodat de kennis niet verloren gaat op het moment dat de expert vertrekt uit de organisatie (Hinds, Petterson & Pfeffer, 2001). Kennisdelen heeft een positieve invloed op de kracht van de organisatie om te innoveren (Jackson, Chuang, Harden, Jiang, & Joseph, 2006), het voltooien van productontwikkelingsprojecten en teamprestaties (Collins & Smith, 2006; Cummings, 2004; Hansen, 2002). Kennis bestaat uit ideeën, feiten, expertise en oordelen die relevant zijn voor een individu, team en organisatie (Alavi & Leidner, 2001; Bartol & Srivastava, 2002; Van Woerkom, 2004). Kennisdeling vindt plaats op het moment dat er taak-informatie en kennis wordt gedeeld om anderen te helpen en samen te werken om problemen op te lossen, nieuwe ideeën te ontwikkelen of, beleid en procedures te implementeren (Cummings, 2004; Pulakos, Dorsey & Borman, 2003). Kennis kan worden gedeeld door middel van geschreven documenten en verbale communicatie (Cummings, 2004; Pulakos, Dorsey & Borman, 2003). Ondanks de rol van kennisdelen binnen organisaties is er nog veel te leren en te begrijpen over hoe kennis gedeeld wordt binnen organisaties (Grover & Davenport, 2001; Tsoukas & Vladimirou, 2001) en is het belangrijk dat kennisdelen tussen werknemers wordt onderzocht, omdat het kennisniveau van de organisatie wordt bepaald door de mate waarin werknemers onderling kennisdelen (Gupta & Govindarajan, 2000; Nonaka, 1994; Polanyi, 1966). Er zou meer onderzoek gedaan moeten worden naar de invloed van omgevingsfactoren, individuele eigenschappen en motivatiefactoren op kennisdelen (Wang & Noe, 2010).

Organisatie- en sociaal-psychologen zijn het er over eens dat elk gedrag, en dus ook het delen van kennis, een functie is van hoe de persoon zichzelf en de omgeving ervaart (Kassin, Fein & Markus, 2008). In het zoeken naar een verklaring van kennisdelen wordt er gebruikgemaakt van een bekende theorie uit de HRM-wetenschap, namelijk de AMO theory of performance (Blumberg & Pringle, 1982). Het AMO framework beschrijft hoe de drie factoren ability (A), motivation (M) en opportunity (O) met elkaar interacteren en zo prestaties beïnvloeden (Blumberg & Pringle, 1982). Later is dit model ook toegepast om gedrag in organisaties, zoals kennisdelen, te verklaren (Huges, 2007; Wang & Noe, 2010). Ability wordt gedefinieerd als de vaardigheden en het vermogen om het gedrag te vertonen, motivatie is de impuls voor het gedrag en opportunity is de contextuele en situatiegebonden beperkingen die relevant zijn voor het gedrag (Huges, 2007).

Binnen dit onderzoek wordt ability geïnterpreteerd als werk self-efficacy, gedefinieerd als de perceptie van een werknemer om goed om te kunnen gaan met alle uitdagingen en problemen die men in het werk tegen kan komen (Bandura, 1995; Tierney & Farmer, 2002). Motivatie wordt geïnterpreteerd als leer doel oriëntatie, gedefinieerd als iemands motivatie om zich constant te verbeteren door middel van het aanleren van nieuwe vaardigheden en het beheersen van nieuwe situaties (Vande Walle, 1997). Opportunity wordt geïnterpreteerd als een HRM-systeem, gedefinieerd als de uniformiteit en duidelijkheid van de berichten die worden gecommuniceerd vanuit HRM naar de organisatie, over het wenselijke gedrag binnen de organisatie (Bowen & Ostroff, 2004).

Dit onderzoek richt zich op de directe en gecombineerde effecten van de drie AMO factoren op kennisdeling binnen organisaties en dat leidt tot de volgende onderzoeksvraag: *Kan kennisdeling tussen individuen verklaard worden door werk self-efficacy, leer doel oriëntatie en een HRM-systeem?*

## **Theoretisch kader**

### **Werk self-efficacy**

Naast de voordelen die kennisdelen oplevert, zijn er ook nadelen aan verbonden. Werknemers zouden kennis achter kunnen houden die cruciaal is voor het uitvoeren van werkzaamheden of ze kunnen kennis achterhouden die alleen zij bezitten. Werknemers kunnen bang zijn voor evaluaties en de angst om negatief beoordeeld te worden (Bordia et al., 2006). Deze angst om (negatief) beoordeeld te worden kan voortkomen uit het zelfbeeld dat de kennis die gedeeld moet worden inaccuraat of ongewenst is en tot nadelige kritiek kan leiden (Wang&Noe, 2010). Het kan ervoor zorgen dat werknemers minder risico nemen om nieuwe uitdagingen aan te gaan en zich meer te richten op taken en activiteiten die ze al goed kunnen uitvoeren. Hierdoor is het mogelijk dat mensen met een lage werk self-efficacy minder open staan voor nieuwe informatie en minder kennis zullen delen.

Werk self-efficacy is een bewezen voorspeller van acties en attitudes in verschillende contexten, tevens is het een voorspeller van acties in complexe taken (Bandura & Wood, 1989a, b; Dulebohn, 2002; Kuhn & Yockey, 2003; Quiñones, 1995; Stock & Cervone, 1990; Stone, 1994). Gebleken is dat individuen die zelfverzekerd zijn over hun mogelijkheid om nuttige informatie te delen, en dus een hoge werk self-efficacy hebben, ook daadwerkelijk meer geneigd zijn om daadwerkelijk kennis te delen (Cabrera et al., 2006; Lin, 2007a, b).

De verwachting is dat individuen met een hoge werk self-efficacy meer kennis zullen delen met anderen omdat een hoge werk self-efficacy een positief effect heeft op hun zelfverzekerdheid over de kennis die ze bezitten. Eveneens wordt verwacht dat een hoge werk

self-efficacy ervoor zal zorgen dat de factoren die een negatief effect hebben op kennisdelen minder invloed zullen hebben. Dit komt doordat individuen met een hoge werk self-efficacy beter om kunnen gaan met het risico op negatieve gevolgen van beoordelingen en hierom toch kennis zullen delen.

Hypothese 1: Werk self-efficacy hangt positief samen met kennisdelen.

### **Leer doel oriëntatie**

Niet alleen het durven delen van kennis en het hebben van voldoende zelfvertrouwen, is ook de motivatie om kennis te delen van belang. Volgens de goal motivatie theory zijn doelen belangrijk voor de motivatie van het gedrag, de taakinterpretatie en de reactie bij werkgerelateerde resultaten (Dweck, 2000), ook zijn de doelen van waaruit medewerkers hun taken verrichten van invloed op het prestatiegedrag (Poortvliet, Janssen & Van Yperen, 2004). Er zijn twee verschillende type doelen die mensen kunnen nastreven (Vande Walle, 1997). De eerste is leer doel oriëntatie en verwijst naar de motivatie om zich constant te verbeteren door middel van het aanleren van nieuwe vaardigheden en het beheersen van nieuwe situaties (Vande Walle, 1997; Dweck & Leggett, 1988). De tweede is prestatie-doel oriëntatie en verwijst naar de motivatie om beter te presteren dan anderen en het zoeken naar bevestiging van de eigen competenties en het voorkomen van negatieve feedback (Dweck & Leggett, 1988). De meeste mensen hebben een voorkeur voor of leer doel oriëntatie of prestatie-doel oriëntatie. Bij leer doel oriëntatie heerst de opvatting dat individuele eigenschappen kunnen worden veranderd en door gerichte inspanning kunnen worden ontwikkeld. Bij prestatie-doel oriëntatie heerst de opvatting dat individuele eigenschappen aangeboren zijn en maar in zeer geringe mate door inspanning kunnen worden verbeterd of veranderd. Fouten maken wordt in leer doel oriëntatie als een natuurlijk onderdeel van het leerproces gezien en als informatie waarmee individuen zichzelf kunnen verbeteren (VandeWalle, 2001). Prestatie-doel

georiënteerde individuen zien fouten als een tekortkoming van competenties (Dweck, 2000) en zullen dus proberen te voorkomen dat ze in situaties komen waarbij er fouten gemaakt kunnen worden.

Individuen met een sterke prestatie-doel oriëntatie kunnen minder geneigd zijn om kennis te delen met anderen. Dit komt doordat deze individuen meer gericht zijn op de eigen prestatie, het voorkomen van negatieve feedback gecombineerd met de angst voor negatieve feedback (Bordia et al., 2006). De verwachting is dat individuen met een sterke prestatie-doel oriëntatie zo min mogelijk kennis willen delen met anderen, om er voor te zorgen dat ze zelf beter zullen blijven presteren dan anderen. Ook zullen ze minder kennis delen door de angst voor negatieve beoordelingen.

Hypothese 2a: Prestatie-doel oriëntatie hangt negatief samen met kennisdelen.

De verwachting is dat individuen met een sterke leer doel oriëntatie sneller kennis met anderen zullen delen omdat ze minder bang zijn om geconfronteerd te worden met hun eigen fouten. Wanneer individuen met een sterke leer doel oriëntatie collega's tegenkomen die ergens een andere visie op hebben, zullen ze niet meteen schrikken maar het juist als een leermoment zien en nagaan of ze zichzelf hiermee kunnen verbeteren. Aan de hand van deze verwachtingen is de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 2b: Leer doel oriëntatie hangt positief samen met kennisdelen.

Op het moment dat leer doel oriëntatie gekoppeld wordt aan self-efficacy blijkt dat een hoge self-efficacy ervoor zorgt dat een individu meer open staat voor nieuwe ideeën (Berman, McLaughlin, Bass, Pauly, & Zellman, 1977; Geijsel et al., 2009) dan iemand met een lage



self-efficacy. Individuen met een hoge leer doel oriëntatie hebben geen vermindering van self-efficacy ervaren op het moment dat ze worden geconfronteerd met tegenslagen tijdens het uitvoeren van een complexe taak, doordat ze deze tegenslagen zien als een mogelijkheid om zich te verbeteren (Gist & Mitchell, 1992). Een hoge self-efficacy zou zelfs kunnen leiden tot een sterke leer doel oriëntatie (Phillips & Gully, 1997), waarbij door onderzoekers gesteld is dat doelorientaties impliciet gebaseerd zijn op vaardigheden van een individu (Dweck, 2000; VandeWalle, 2001). Door dit te betrekken op werk self-efficacy kunnen de volgende verwachtingen worden geformuleerd.

De verwachting is dat een sterke leer doel oriëntatie samenhangt met de overtuiging dat iemand kan leren om te gaan met moeilijke situaties. Dit betekent dat individuen met een hoge leer doel oriëntatie ook een hoge self-efficacy hebben. De verwachting is dat individuen met een hoge werk self-efficacy ook een sterke leer doel oriëntatie zullen vertonen en dat er een positieve relatie is tussen werk self-efficacy en leer doel oriëntatie. Met deze verwachtingen kunnen de volgende hypothesen opgesteld worden:

Hypothese 2c: Werk self-efficacy hangt positief samen met leer doel oriëntatie.

Hypothese 2d: Leer doel oriëntatie medieert de relatie tussen werk self-efficacy en kennisdelen.

### **Kracht van een HRM systeem**

Naast werk self-efficacy en leer doel oriëntatie heeft de omgeving ook invloed op kennisdelen. De kracht van een HRM systeem wordt binnen dit onderzoek gezien als de omgeving en wordt gebruikt om wenselijk gedrag en attitudes te communiceren richting de werknemers.

Het covariatie principe van Kelley (1973) beschrijft hoe individuen het gedrag van anderen proberen te verklaren. Dit doet men door te bepalen welke doelen, motivatie en oorzaken verantwoordelijk zijn voor het gedrag, en of het gedrag in de toekomst vaker zal worden vertoond (Baron, Branscombe & Byrne, 2009). Kortom, het gedrag dat iemand vertoond kan worden bepaald door iets dat er aan de hand is met de persoon, een entiteit (zoals een HRM systeem) of het verloop in de tijd. Deze informatie kan worden geattribueerd aan (1) distinctiveness, welk gedrag vertoont iemand op de stimulus, (2) consensus, welk gedrag vertonen anderen op de stimulus en (3) consistency, is het vertoonde gedrag van het individu hetzelfde bij elke blootstelling aan de stimulus.

Een sterk HRM systeem kan worden gecreëerd door middel van een hoge mate van distinctiveness, consensus en consistency (Bowen & Ostroff, 2004). Hier ligt de focus op de entiteit (het HRM systeem) en vallen persoon en tijd weg uit het model. Een hoge mate van (1) distinctiveness, (2) consensus en (3) consistency stellen dat er (1) HRM geïnterpreteerd wordt als een entiteit dat een duidelijk doel heeft, (2) HRM over alle medewerkers dezelfde uitwerking heeft en (3) HRM wordt consistent geïnterpreteerd gedurende het verloop in tijd (Bowen & Ostroff, 2004).

Niet elke werknemer zal kennis delen met collega's (Aeppel, 2002). Het kan zijn dat werknemers de waarde van kennisdeling niet inzien (Cabrera & Cabrera, 2002). Volgens de sociale uitwisselingstheorie (Blau, 1964), handelen mensen op basis van een op zichzelf gerichte kosten/baten-balans waarbij mogelijke reciprociteit in de toekomst (Gouldner, 1960) meegenomen wordt. Deze reciprociteit wordt gereguleerd door het vertrouwen dat men heeft in collega's (Cabrera & Cabrera, 2005) en hoe meer vertrouwen er is tussen collega's des te meer kennisdeling er zal plaatsvinden (Kankanhali, Tan & Wei, 2005). Een sterk HRM-systeem kan hieraan bijdragen door ervoor te zorgen dat alle werknemers dezelfde set normen

en waarden nastreven. Werknemers zullen de voordelen van een sterk HRM ervaren en in reactie hierop meer kennis delen met anderen om zo iets terug te doen voor de organisatie.

Op basis van de gevonden theorie is de verwachting dat individuen die werkzaam zijn in organisaties met een sterk HRM-systeem een sterker groepsgevoel en onderling vertrouwen hebben, waardoor ze eerder geneigd zijn om kennis te delen met collega's. Het delen van dezelfde normen en waarden zorgt ervoor dat individuen een sterker groepsgevoel gaan ontwikkelen. Dit groepsgevoel geeft men het idee dat de groepsleden elkaar ondersteunen door middel van reciprociteit waardoor het onderlinge vertrouwen sterker zal worden. Leer doel oriëntatie zou positief kunnen worden beïnvloed doordat HRM een situatie creëert waarin werknemers elkaar vertrouwen en als één groep zien. Dit creëert een veilige omgeving voor alle werknemers waarin ze zich kunnen ontwikkelen zonder de angst om negatief beoordeeld te worden wanneer er fouten gemaakt worden. Werknemers zullen zich hierdoor eerder een op leren gerichte doel oriëntatie aannemen.

Hypothese 3a: Een sterk HRM systeem hang positief samen met kennisdeling.

Hypothese 3b: Leer doel oriëntatie medeert de relatie tussen een sterk HRM-systeem en kennisdelen.

## **Onderzoeksmethode**

### *Respondenten*

In totaal zijn er 248 respondenten, waarvan 56.5 % mannen. Bijna 9% heeft een managementfunctie, ruim 7% is teamleider en bijna 84% is niet-leidinggevend. De gemiddelde leeftijd is 48 jaar. Wanneer dit uitgesplitst wordt voor de twee verschillende organisaties komen de volgende verdelingen naar voren. Bij de overheidsinstelling is 54.5%

van de respondenten man, heeft 9.6% een managementfunctie, 11.5% is teamleider en 78.9% is niet leidinggevend en is de gemiddelde leeftijd 47.4 jaar oud. Bij de MBO-school is 59.8% van de respondenten man, 6.6% heeft een management functie, is 93,4% niet leidinggevend en is de gemiddelde leeftijd 48.2 jaar oud.

De respondenten zijn benaderd met een vragenlijst bestaande uit negen schalen. Binnen de overheidsinstelling hebben 156 respondenten (respons percentage 9,5%) de totale vragenlijst ingevuld. De lage respons komt vermoedelijk doordat er veel verschillende enquêtes worden afgenomen binnen deze overheidsinstelling. Het responsepercentage binnen de MBO-school is 74%. Deze relatief hoge respons is te verklaren door het feit dat het onderzoek binnen deze school deel uit maakt van een longitudinaal vragenlijstonderzoek naar informeel leren van docenten<sup>1</sup>. Omdat commitment van alle docenten om drie jaren een vragenlijst in te vullen erg belangrijk is, is extra moeite gedaan om docenten en hun managers van het nut van het onderzoek te overtuigen. Dezelfde enquête is op een eerder moment ook afgenomen bij de MBO-school. Om de resultaten meer kracht bij te zetten is de dataset van de overheidsinstelling samengevoegd met die van de MBO-school. Hiermee zijn er 92 respondenten toegevoegd aan de dataset.

### *Procedure*

Voorafgaand aan het uitvoeren van het onderzoek is er overleg geweest met de HRM-manager van de betreffende organisatie over de relevantie van het onderzoek en de praktische toepassingen van de resultaten. Hierna is de enquête aangepast op de kenmerken van de

---

<sup>1</sup> De vragenlijst die voor de MBO-school gebruikt is, bevat naast de variabelen uit dit onderzoek ook andere variabelen. In deze studie is gebruik gemaakt van de resultaten van de eerste meting.

organisaties. Er is gebruikgemaakt van een digitale vragenlijst. Bij de overheidsinstelling is geen selectie gemaakt van de respondenten en is de enquête bedrijfsbreed uitgezet. Bij de MBO-school is, vanwege het belang van langdurig commitment, gekozen om een aantal teams te selecteren waarvan de manager positief tegenover het onderzoek stond.

Er is op verschillende manieren getracht de werknemers van de overheidsinstelling de enquête in te laten vullen. Vanuit de afdeling Personeel, Proces en Organisatie van de overheidsinstelling zijn managers en teamleiders geïnformeerd over de enquête. Hierna is de enquête op de nieuwspagina van het intranet geplaatst, waarbij er dagelijks reminders werden gepost om de enquête in te vullen. De enquête heeft drie weken op het intranet gestaan, waarbij er twee maal een nieuwsbericht over is geplaatst. Door de enquête op het intranet te plaatsen zijn alle medewerkers van de overheidsinstelling benaderd, wat in totaal ongeveer 1600 medewerkers zijn.

Binnen de MBO-school is door de onderzoekers aan de teamleden een enthousiasmerende mail gestuurd met daarin kort informatie over doel en werkwijze van het onderzoek. Verder hebben de teammanagers hun leraren geënthousiasmeerd tijdens vergaderingen of in de wandelgangen. De onderzoekers hebben tweemaal een reminder gestuurd aan mensen die de lijst twee respectievelijk drie weken na de eerste mail nog niet hadden ingevuld.

### *Instrument*

Voor dit onderzoek is er gebruikgemaakt van gevalideerde schalen. Alle items uit de enquête zijn gemeten met een Likert-schaalverdeling, welke veel gebruikt is bij andere studies. De gebruikte Likert-schaalverdeling loopt van 1 tot en met 5, waarbij 1 staat voor totaal mee oneens en 5 voor totaal mee eens.

De enquête is ontwikkeld door de Universiteit Twente en bevat delen van andere enquêtes welke gebruikt zijn voor andere studies. Om kennisdeling te meten is er een schaal gebruikt uit onderzoek van Van Woerkom & Sanders (2010) en bestaat uit een schaal van vier items ( $\alpha=0.77$ ,  $n=248$ ). Deze schaal omvat vragen als “Ik vraag mijn collega’s wat zij van mijn manier van werken vinden”.

Werk self-efficacy wordt gemeten aan de hand van een schaal met zes items ( $\alpha=0.81$ ,  $n=248$ ) uit onderzoek van Schyns & Von Collani (2002). Deze zes item schaal omvat items als “Ik kan kalm blijven wanneer ik geconfronteerd word met moeilijkheden in mijn baan, omdat ik kan terug vallen op mijn vaardigheden” en “Ik ben voldoende gewapend om de eisen van mijn baan het hoofd te bieden”.

Leer doel oriëntatie omvat vier items ( $\alpha=0.76$ ,  $n=248$ ). Deze schaal is ontwikkeld door VandeWalle (1997) en omvat vragen zoals “Ik hou van uitdagende en moeilijke taken waardoor ik nieuwe vaardigheden leer”.

Kracht van een HRM-systeem wordt gemeten aan de hand van drie schalen uit onderzoek van Bowen & Ostroff (2004). De schaal voor distinctiveness bestaat uit zes items ( $\alpha=0.86$ ,  $n=248$ ), consistency bestaat eveneens uit zes items ( $\alpha=0.85$ ,  $n=248$ ) en consensus wordt gemeten aan de hand van vier items ( $\alpha=0.72$ ,  $n=248$ ). Deze schalen bevatten items als “In deze organisatie is duidelijk wat wel en wat niet tot het domein van HR behoort” (distinctiveness), “De HR-voorstellen, procedures en praktijken dragen daadwerkelijk bij tot beter functioneren van de organisatie” (consistency) en “De HR-verantwoordelijken in deze organisatie zijn het onderling eens over de manier waarop de werknemers moeten worden aangestuurd” (consensus).

### *Controlevariabelen*

Als controlevariabele is een item gebruikt waar de respondenten het geboortjaar (n=248) moeten opgeven. Eveneens zullen het geslacht, de functie van de respondenten (1=management, 2= teamleider, 3=geen leidinggevend personeel) en opleidingsniveau (1=anders, 2=MBO, 3=HBO, 4=WO) worden gebruikt als controlevariabelen. Er zijn twee dummy variabele aangemaakt om de invloed van de organisatie weer te geven (MBO-school=0, Overheidsinstelling=1 en MBO-school=1, Overheidsinstelling=0).

### *Data-analyse*

De hypothesen kunnen worden getest door middel van een hiërarchische regressie analyse. Deze analyse helpt bij het vaststellen van de onderliggende interactie tussen de verschillende variabelen. Als eerste zal er vastgesteld worden welke invloed de controlevariabelen hebben op de afhankelijke variabelen, dit zal het basis model zijn genaamd model 1. Vervolgens zullen de geoperationaliseerde AMO-variabelen één voor één worden getoetst. In model 2 zal de variabele werk self-efficacy worden toegevoegd aan model 1. In model 3 zal de HRM kracht worden toegevoegd aan de variabelen uit model 2. De kracht van een HRM systeem bestaat uit drie individuele variabelen. Mediërende effecten (Baron & Kenny, 1986) zijn zichtbaar in de SPSS-analyses doordat de mediërende variabele de relatie tussen een afhankelijke en onafhankelijke variabele verzwakt. In model 4 zal prestatie-doel oriëntatie worden toegevoegd aan de variabelen uit model 3. In model 5 zal leer doel oriëntatie worden toegevoegd aan de variabelen uit model 4. Deze volgorde is gekozen om eventuele mediërende effecten van leer doel oriëntatie weer te kunnen geven.

## Resultaten

Tabel 1a toont het gemiddelde, de standaarddeviatie van alle variabelen en de correlatie tussen alle onafhankelijke variabelen en kennisdelen. Uit de correlatieanalyse blijkt dat drie van de zes onderzochte onafhankelijke variabelen positief samenhangen met kennisdelen. Het gaat om de samenhang tussen kennisdelen en werk self-efficacy ( $r=0.26$ ,  $p\leq 0.01$ ), kennisdelen en prestatie-doel oriëntatie ( $r=0.22$ ,  $p\leq 0.01$ ), kennisdelen en leer doel oriëntatie ( $r=0.38$ ,  $p\leq 0.01$ ). De laatste drie factoren waaruit de kracht van een HRM systeem bestaat hebben geen significante samenhang met kennisdelen. Wel hebben deze drie factoren een significante samenhang met elkaar. Functie is de enige controlevariabele die significante samenhang heeft met kennisdelen ( $r=-0.13$ ,  $p\leq 0.05$ ), wat wil zeggen dat hoe hoger de functie hoe meer er aan kennisdelen gedaan wordt. Enkele onafhankelijke variabelen vertonen ook correlaties met elkaar. Zo hebben prestatie-doel oriëntatie ( $r=0.13$ ,  $p\leq 0.05$ ), en leer doel oriëntatie ( $r=0.49$ ,  $p\leq 0.01$ ), een positieve samenhang met werk self-efficacy. Consistency ( $r=0.77$ ,  $p\leq 0.01$ ), en consensus ( $r=0.52$ ,  $p\leq 0.01$ ), vertonen een sterke positieve samenhang met distinctiveness en consus ( $r=0.63$ ,  $p\leq 0.01$ ), correleert met consistency. Er is significante samenhang te zien tussen diverse controle variabelen en de overige onafhankelijke variabelen.

Uit tabel 1a blijkt dat op het niveau van  $p\leq 0,01$  leeftijd samenhang vertoond met werk self-efficacy ( $r=0.21$ ). Dit wil zeggen hoe hoger de leeftijd hoe hoger de werk self-efficacy is. Leeftijd hangt negatief samen met geslacht ( $r=-0.17$ ,  $p\leq 0.01$ ), wat wil zeggen dat bij een hogere leeftijd er meer mannen zijn (codering: 1=man en 2=vrouw). Leeftijd hangt ook negatief samen met opleiding ( $r=-0.15$ ,  $p\leq 0.05$ ), wat wil zeggen dat niet-leidinggevende vaker jonger zijn dan managers. Functie hangt negatief samen met de hoogst genoten opleiding ( $r=-0.24$ ,  $p\leq 0.01$ ), wat betekent dat individuen met een lage functie een lagere opleiding hebben gehad. Functie hangt negatief samen met werk self-efficacy, dit betekent dat hoe hoger men stijgt in de hiërarchie van de organisatie ( $r=-0.13$ ,  $p\leq 0.05$ ), hoe minder werk self-efficacy er



wordt gerapporteerd. Functie hangt ook negatief samen met leer doel oriëntatie ( $r=-0.14$ ,  $p\leq 0.05$ ), wat betekent dat hoe hoger de functie hoe sterker de leer doel oriëntatie is. Opleiding vertoont samenhang met prestatie-doel oriëntatie ( $r=0.16$ ,  $p\leq 0.05$ ) en betekent dat bij een hogere opleiding er een hogere prestatie-doel oriëntatie is. De organisatie dummy heeft een significante correlatie met leer doel oriëntatie ( $r=0.17$ ,  $p\leq 0.01$ ), opleiding ( $r=0.41$ ,  $p\leq 0.01$ ) en leeftijd ( $r=-0.15$ ,  $p\leq 0.05$ ). Dit houdt in dat respondenten bij de overheidsinstelling een hogere leer doel oriëntatie hebben, een lagere leeftijd en een hoger opleidingsniveau.

**Tabel 1a Gemiddelden, standaard afwijking en correlaties tussen bestudeerde variabelen.**

n=248	Gem.	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
<b>1. Kennisdelen</b>	3,66	0,77											
<b>2. Werk SE</b>	4,14	0,57	,26**										
<b>3. Prestatie-doel oriëntatie</b>	3,23	0,90	,22**	,13*									
<b>4. Leer doel oriëntatie</b>	4,09	0,62	,38**	,49**	,30**								
<b>5. Distinctiveness</b>	2,77	0,70	,10	,08	,02	,06							
<b>6. Consistency</b>	2,68	0,68	-,00	-,01	-,02	-,00	,77**						
<b>7. Consensus</b>	2,78	0,67	,07	,04	-,00	,06	,52**	,63**					
<b>8. Geslacht</b>	1,44	0,50	,12	,11	,10	,11	-,06	-,04	-,03				
<b>9. Opleiding</b>	3,15	0,83	,12	-,03	,16*	,13	-,07	,01	,11	-,01			
<b>10. Functie</b>	2,74	0,62	-,13*	-,13*	-,06	-,14*	,07	,08	-,06	,04	-,24**		
<b>11. Leeftijd</b>	47,72	10,30	,01	,21**	-,09	,04	,10	,03	-,01	-,17**	-,15*	-,11	
<b>12. Dummy organisatie</b>	0,61	0,49	,06	-,04	,17**	,02	-,05	-,08	,10	0,05	0,41**	-,15*	-,04

\*\* correlatie is significant op het niveau van 0.01 (tweezijdig)

\* correlatie is significant op het niveau van 0.05 (tweezijdig)

Tabel 1b laat de correlaties zien van de twee verschillende datasets, waarbij op te merken is dat er een aantal verschillen zijn tussen de datasets. De correlatie tussen werk self-efficacy en prestatie-doel oriëntatie is verschillend ( $r= 0.00$ , ns vs  $r= 0.22$ ,  $p\leq 0.01$ ), werk self-efficacy en leer doel oriëntatie ( $r= 0.64$ ,  $p\leq 0.01$  vs  $r= 0.40$ ,  $p\leq 0.01$ ), leer doel oriëntatie en prestatie doel oriëntatie ( $r= 0.19$ , ns versus  $r= 0.36$ ,  $p\leq 0.01$ ) en consensus en werk self-efficacy ( $r=-0.21$ ,  $p\leq 0.05$  versus  $r= 0.03$ , ns). Tussen de controle variabelen zijn er eveneens verschillen. Zo zijn er verschillen tussen de correlatie tussen functie en werk self-efficacy ( $r= 0.00$ , ns versus  $r= -$

0.19,  $p \leq 0.05$ ), functie en leer doel oriëntatie ( $r = 0.00$ , ns versus  $r = -0.18$ ,  $p \leq 0.05$ ), functie en opleiding ( $r = -0.15$ , ns versus  $r = -0.22$ ,  $p \leq 0.01$ ), leeftijd en geslacht ( $r = 0.03$ , ns versus  $r = -0.27$ ,  $p \leq 0.01$ ) en leeftijd en opleiding ( $r = 0.02$ , ns versus  $r = -0.26$ ,  $p \leq 0.05$ ). Eveneens is op te merken dat er geen verschillen zijn tussen de twee datasets betreffende de correlaties tussen de onafhankelijke variabele en afhankelijke variabele, en de controle variabele en afhankelijke variabele. De verschillen tussen de twee datasets resultaten pleiten voor het van het gebruik van de organisatie dummy variabele bij de regressie analyses.

**Tabel 1b Correlaties tussen bestudeerde variabelen, opgesplitst in de MBO-school (onder diagonaal) en de overheidsinstelling (boven diagonaal).**

School n=92 Overheid n=156	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
<b>1. Kennisdelen</b>		0,28**	0,21**	0,36**	0,09	-0,01	0,07	0,12	0,10	-0,15	0,05
<b>2. Werk SE</b>	0,24*		0,22**	0,40**	0,04	-0,08	0,03	0,09	0,05	-0,19*	0,19*
<b>3. Prestatie-doel oriëntatie</b>	0,22*	0,00		0,36**	-0,01	-0,04	-0,05	0,16*	0,20*	-0,02	-0,17
<b>4. Leer doel oriëntatie</b>	0,41**	0,64**	0,19		0,04	-0,06	0,00	0,10	0,25**	-0,18*	-0,04
<b>5. Distinctiveness</b>	0,13	0,13	0,09	0,10		0,72**	0,46**	-0,10	-0,12	0,21	0,07
<b>6. Consistency</b>	0,02	0,11	0,06	0,11	0,86**		0,61**	-0,08	0,04	0,00	-0,00
<b>7. Consensus</b>	0,06	0,21*	0,04	0,02	0,67**	0,71**		0,04	0,07	-0,11	-0,02
<b>8. Geslacht</b>	0,10	0,15	-0,01	0,12	0,02	0,05	-0,05		-0,02	0,06	-0,27**
<b>9. Opleiding</b>	0,13	-0,96	-0,05	-0,06	0,05	0,07	0,10	-0,04		-0,22**	-0,26*
<b>10. Functie</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,14	0,22*	0,12	0,03	-0,15		-0,16
<b>11. Leeftijd</b>	-0,05	0,24*	0,09	0,18	0,15	0,09	0,03	0,03	0,02	0,01	

\*\* correlatie is significant op het niveau van 0.01 (tweezijdig)

\* correlatie is significant op het niveau van 0.05 (tweezijdig)

### *Testen van de hypothesen*

De verschillende hypothesen die zijn opgesteld komen voort uit het theoretisch model. De samenhang tussen de verschillende factoren zal worden onderzocht, evenals de mediërende invloed van leer doel oriëntatie. Uit tabel 2 is gebleken dat hypothese 1 kan worden geaccepteerd en dat mate van werk self-efficacy een positieve invloed heeft op kennisdelen ( $\beta = 0.26$ ,  $p \leq 0.01$ ). Hypothese 2a wordt niet geaccepteerd, omdat tabel 2 aantoont dat een prestatie-doel oriëntatie een positieve invloed heeft op kennisdelen ( $\beta = 0.14$ ,  $p \leq 0.05$ ). Uit

tabel 3 blijkt dat prestatie-doel oriëntatie een positieve invloed heeft op leer doel oriëntatie ( $\beta = 0.22$ ,  $p \leq 0.01$ ), in combinatie met de resultaten uit tabel 2, blijkt dat leer doel oriëntatie de relatie tussen prestatie-doel oriëntatie en kennisdelen medieert. Hypothese 2b kan worden geaccepteerd, omdat tabel 2 aantoont dat leer doel oriëntatie een positieve invloed heeft op kennisdelen ( $\beta = 0.24$ ,  $p \leq 0.01$ ). Tabel 3 toont aan dat werk self-efficacy een positieve invloed heeft op leer doel oriëntatie (H2c,  $\beta = 0.48$ ,  $p \leq 0.01$ ). De regressie analyses in tabel 2 en 3 tonen aan dat leer doel oriëntatie de relatie tussen werk self-efficacy en kennisdelen medieert (H2d). Uit de regressie analyse in tabel 3 blijkt dat werk self-efficacy een significante invloed heeft op leer doel oriëntatie ( $\beta = 0.48$ ,  $p \leq 0.01$ ) en tabel 2 toont aan dat er een mediërend effect is aangezien werk self-efficacy een significante invloed heeft op kennisdelen ( $\beta = 0.26$ ,  $p \leq 0.01$ ) en wanneer leer doel oriëntatie wordt toegevoegd heeft werk self-efficacy geen significante invloed meer.

**Tabel 2 Resultaten regressie analyse afhankelijke variabele kennisdelen en de onafhankelijke variabelen.**

Variabelen	1	2	3	4	5
<b>Geslacht</b>	0,15*	0,10	0,11	0,10	0,09
<b>Opleiding</b>	0,12	0,12	0,15*	0,13	0,11
<b>Leeftijd</b>	0,04	-0,02	-0,03	-0,02	-0,01
<b>Functie</b>	-0,11	-0,07	-0,07	-0,07	-0,06
<b>Organisatie dummy</b>	-0,05	-0,01	-0,04	-0,05	-0,04
<b>Werk Self-efficacy</b>		0,26**	0,24**	0,22**	0,11
<b>Distinctiveness</b>			0,29**	0,26**	0,24*
<b>Consistency</b>			-0,26*	-0,25*	-0,23*
<b>Consensus</b>			0,07	0,08	0,06
<b>Prestatie-doel oriëntatie</b>				0,14*	0,09
<b>Leer doel oriëntatie</b>					0,24**
<b>R<sup>2</sup></b>	0,028	0,087	0,109	0,123	0,162

\*=  $p < 0.05$ , \*\*= $p < 0.01$

**Tabel 3 Resultaten regressie analyse, afhankelijke variabele leer doel oriëntatie.**

Variabelen	1	2	3
<b>Leeftijd</b>	0.06	-0.05	-0.03
<b>Geslacht</b>	0.14*	0.05	0.04
<b>Opleiding</b>	0.12	0.12	0.10
<b>Functie</b>	-0.12	-0.05	-0.06
<b>Dummy organisatie</b>	-0.06	-0.01	-0.04
<b>Werk self-efficacy</b>		0.48**	0.45**
<b>Prestatie-doel oriëntatie</b>			0.22**
<b>R<sup>2</sup></b>	0.026	0.236	0.278

\*= p<0.05, \*\*=p<0.01

**Tabel 4 Resultaten regressie analyse, afhankelijke variabele leer doel oriëntatie.**

Variabelen	1	2
<b>Leeftijd</b>	0.07	0.06
<b>Geslacht</b>	0.15	0.16
<b>Opleiding</b>	0.13	0.14
<b>Functie</b>	-.12	-0.12
<b>Dummy organisatie</b>	-0.08	-0.08
<b>Distinctiveness</b>		0.20*
<b>Consistency</b>		-0.14
<b>R<sup>2</sup></b>	0.031	0.039

\*= p<0.05, \*\*=p<0.01

Hypothese 3a: “Een sterk HRM-systeem heeft een positieve invloed op kennisdeling” is niet bevestigd. Aangezien de kracht van een HRM-systeem uit drie elementen bestaat, zijn de drie onderliggende variabelen individueel getoetst en dit is weergegeven in tabel 2. Alleen distinctiveness ( $\beta = 0.29$ ,  $p \leq 0.05$ ) en consistency ( $\beta = -0.26$ ,  $p \leq 0.05$ ) hebben een significante invloed op kennisdelen, consensus heeft geen significante invloed ( $\beta = 0.07$ , ns). Distinctiveness heeft een positieve invloed en consistency heeft een negatieve invloed op kennisdelen. Leer doel oriëntatie is in een regressie analyse na de drie HRM-factoren geplaatst en heeft de relatie tussen de HRM-factoren en kennisdelen nauwelijks lijkt te

beïnvloed (de  $\beta$  van distinctivenss, consistency en consensus nemen slechts af van resp. 0.29 naar 0.24, -0.26 naar -0.23 en 0.07 naar 0.06). Voor de volledigheid is er getest of er een directe invloed is van de twee HRM variabelen die een significante invloed hebben op kennisdelen en leer doel oriëntatie. Uit tabel 4 blijkt dat distinctiveness ( $\beta= 0.20$ ,  $p\leq 0.05$ ) een positieve invloed heeft op leer doel oriëntatie en consistency ( $\beta= -0.14$ , ns) geen significante invloed heeft op leer doel oriëntatie. Er is slechts een geringe afname van het directe effect van distinctiveness, consistency en consensus op kennisdelen na toevoeging van leer doel oriëntatie. Gezien dit geringe effect en het feit dat alleen distinctiveness invloed heeft op leer doel oriëntatie, kan hypothese 3b niet worden geaccepteerd.

#### *Additionele analyse*

Naar aanleiding van het de onverwachte resultaten betreffende de invloed van HRM op kennisdelen en om de analyse van de verschillende variabelen compleet te maken is er ook een moderator analyse (Baron & Kenny, 1986) uitgevoerd. De moderatoranalyses zijn uitgevoerd met behulp van productvariabelen zoals HRM\*leer doel oriëntatie, HRM\*werk self-efficacy en HRM\*prestatie-doel oriëntatie. Omdat HRM uit drie verschillende variabelen is opgebouwd, zullen er negen productvariabelen worden gecreëerd. De productvariabelen zullen als laatste worden toegevoegd in de regressie analyse en wanneer de product variabelen significant zijn, dan is er sprake van moderatie. Uit deze moderatoranalyse is naar voren gekomen dat er geen moderator effecten zijn. Geen enkele productvariabele heeft een significante invloed gehad op de relatie tussen de onafhankelijke variabelen en kennisdelen. Tabel 5a toont aan dat de product variabelen van leer doel oriëntatie en distinctiveness ( $\beta= 0.07$ , ns), consistency ( $\beta= -0.13$ , ns) en consensus ( $\beta= 0.05$ , ns) geen significante invloed hebben op kennisdelen. In tabel 5b is te zien dat de productvariabelen van werk self-efficacy en distinctiveness ( $\beta= 0.00$ , ns), consistency ( $\beta= -0.07$ , ns) en consensus ( $\beta= -0.03$ , ns) ook

geen significante invloed hebben op kennisdelen. Tabel 5c geeft aan dat de productvariabelen van prestatie-doel oriëntatie en distinctiveness ( $\beta = 0.13$ , ns), consistency ( $\beta = -0.20$ , ns) en consensus ( $\beta = -0.01$ , ns) ook geen significante invloed hebben op kennisdelen

Uit tabel 2 blijkt dat er een onverwacht effect is opgetreden bij de drie HRM variabelen, distinctiveness, consistency en consensus. De verwachting was dat kennisdelen positief beïnvloed zou worden door distinctiveness, consistency en consensus doordat deze drie variabelen samen een sterk HRM systeem creëren. Uit de regressie analyses is gebleken dat de drie variabelen niet eenzelfde relatie hebben met kennisdelen, zo heeft distinctiveness een positieve invloed, consistency een negatieve invloed en consensus geen invloed op kennisdelen. Na het uitvoeren van de Shapiro-Wilk test is gebleken dat distinctiveness, consistency en consensus niet normaal verdeeld zijn ( $p < 0.05$ ). Bij de normaalverdeling van alle drie de variabelen is een duidelijke piek te vinden rond waarde 3 te vinden. Dit zou de onverwachte resultaten kunnen verklaren.

Tijdens het analyseren van de resultaten kwam naar voren dat verschillende variabelen die geen correlatie hadden met kennisdelen, wel een significante invloed hadden op kennisdelen wanneer ze werken gebruikt in een regressie analyse. Zo hebben distinctiveness ( $r = 0.13$ , ns), consistency ( $r = 0.02$ , ns) en geslacht ( $r = 0.10$ , ns) geen correlatie met kennisdelen, maar wel een significant effect in de regressie analyse (distinctiveness  $\beta = 0.29$ ,  $p \leq 0.01$ ; consistency  $\beta = -0.26$ ,  $p \leq 0.01$ ; geslacht  $\beta = 0.15$ ,  $p \leq 0.05$ ) en is er een verhoging van de  $R^2$  met respectievelijk 0,022 en 0,028. Hiermee kunnen deze variabelen gedefinieerd worden als suppressor variabelen (Hinkle, Wiersma & Jurs, 1994; Pedhazur, 1982).

**Tabel 5a Resultaten regressie analyse met de afhankelijke variabele kennisdelen.**

Variabelen	1	2	3	4
<b>Geslacht</b>	0,15*	0,16*	0,11	0,11
<b>Opleiding</b>	0,12	0,15*	0,11	0,11
<b>Leeftijd</b>	0,04	0,03	0,01	0,02
<b>Functie</b>	-0,11	-0,10	-0,07	-0,07
<b>Organisatie dummy</b>	-0,05	-0,07	-0,04	-0,05
<b>Distinctiveness</b>		0,32**	0,26**	0,26*
<b>Consistency</b>		-0,30**	-0,25*	-0,24*
<b>Consensus</b>		-0,09	0,06	0,06
<b>Leer doel oriëntatie</b>			0,31**	0,32**
<b>Distinctiveness*LDO</b>				0,07
<b>Consistency*LDO</b>				-0,13
<b>Consensus*LDO</b>				0,05
<b>R<sup>2</sup></b>	0,028	0,062	0,153	0,147

\*= p<0.05, \*\*=p<0.01

**Tabel 5b Resultaten regressie analyse met de afhankelijke variabele kennisdelen.**

Variabelen	1	2	3	4
<b>Geslacht</b>	0,15*	0,10	0,11	0,11
<b>Opleiding</b>	0,12	0,12	0,15*	0,15*
<b>Leeftijd</b>	0,04	-0,02	-0,03	-0,02
<b>Functie</b>	-0,11	-0,07	-0,07	-0,08
<b>Organisatie dummy</b>	-0,05	-0,01	-0,04	-0,05
<b>Werk Self-efficacy</b>		0,26**	0,24**	0,23**
<b>Distinctiveness</b>			0,28**	0,29*
<b>Consistency</b>			-0,26*	-0,25*
<b>Consensus</b>			0,07	0,07
<b>Distinctiveness*WSE</b>				-0,00
<b>Consistency*WSE</b>				-0,07
<b>Consensus*WSE</b>				-0,03
<b>R<sup>2</sup></b>	0,028	0,062	0,109	0,105

\*= p<0.05, \*\*=p<0.01

**Tabel 5c Resultaten regressie analyse met de afhankelijke variabele kennisdelen.**

Variabelen	1	2	3	4
<b>Geslacht</b>	0,15*	0,16*	0,14*	0,14*
<b>Opleiding</b>	0,12	0,15*	0,13	0,14
<b>Leeftijd</b>	0,04	0,03	0,04	-0,04
<b>Functie</b>	-0,11	-0,10	-0,10	-0,12
<b>Organisatie dummy</b>	-0,05	-0,07	-0,09	-0,10
<b>Distinctiveness</b>		0,32**	0,28**	0,29**
<b>Consistency</b>		-0,30**	-0,29**	-0,26*
<b>Consensus</b>		-0,09	0,09	0,10
<b>Prestatie-doel oriëntatie</b>			0,16*	0,20*
<b>Distinctiveness*PDO</b>				0,13
<b>Consistency*PDO</b>				-0,20
<b>Consensus*PDO</b>				-0,01
<b>R<sup>2</sup></b>	0,028	0,062	0,085	0,088

\*= p<0.05, \*\*=p<0.01

De laatste additionele analyse is die van een sterk HRM systeem. HRM is al getoetst als drie losse variabelen. HRM is eveneens getoetst als een enkele, gecombineerde, variabelen. In tabel 6 te zien is dat er geen significante invloed is gevonden van de kenmerken van een sterk HRM systeem ( $\beta = 0.06$ , ns) op kennisdelen.

**Tabel 6 Resultaten regressie analyse met de afhankelijke variabele kennisdelen.**

Variabelen	1	2	3	4	4
<b>Geslacht</b>	0,15*	0,10	0,11	0,09	0,08
<b>Opleiding</b>	0,12	0,12	0,12	0,11	0,08
<b>Leeftijd</b>	0,04	-0,02	-0,02	-0,01	-0,00
<b>Functie</b>	-0,11	-0,07	-0,07	-0,07	-0,06
<b>Organisatie dummy</b>	-0,05	-0,01	-0,01	-0,02	-0,02
<b>Werk Self-efficacy</b>		0,26**	0,26**	0,12	0,12
<b>HRM</b>			0,06	0,05	0,05
<b>Leer doel oriëntatie</b>				0,14*	0,09
<b>Prestatie-doel oriëntatie</b>					0,26**
<b>R<sup>2</sup></b>	0,028	0,087	0,086	0,102	0,145

\*= p<0.05, \*\*=p<0.01



## Conclusies & discussie

Het doel van dit onderzoek was om te achterhalen of werk self-efficacy, leer doel oriëntatie en de kracht van een HRM-systeem invloed hebben op kennisdeling en of deze die factoren een gecombineerd effect hadden op kennisdelen. Dit is getoetst met behulp van het AMO-model, dat beschrijft hoe ability (A), motivation (M) en opportunity (O) kennisdeling kunnen beïnvloeden. Hierbij is ability gedefinieerd als de vaardigheden en het vermogen om het gedrag te vertonen, motivatie is de impuls voor het gedrag en opportunity is de contextuele en situatiegebonden beperkingen die relevant zijn voor het gedrag.

De verwachtingen waren dat werk self-efficacy (H1) en leer doel oriëntatie (H2b) een positieve samenhang zouden hebben met kennisdelen. Deze positieve samenhang is bij beide variabelen gevonden, waarmee hypothese 1 en hypothese 2b bevestigd zijn. De verwachting dat prestatie-doel oriëntatie negatief samenhangt met kennisdelen is niet bevestigd, omdat gebleken is dat prestatie-doel oriëntatie positief samenhangt met kennisdelen. Hypothese 2a is hierom niet geaccepteerd. De verwachtingen dat werk self-efficacy een positieve samenhang heeft met leer doel oriëntatie zijn bevestigd. Eveneens is het verwachte mediërende effect van leer doel oriëntatie tussen werk self-efficacy en kennisdelen bevestigd. Hierdoor is zowel hypothese 2c als 2d geaccepteerd. De verwachting dat de kracht van een HRM systeem een positieve invloed heeft op kennisdelen is gedeeltelijk bevestigd. Gebleken is dat alleen distinctiveness een positieve invloed heeft op kennisdelen. Hierdoor is hypothese 3a slechts gedeeltelijk geaccepteerd. De verwachting dat leer doel oriëntatie de relatie tussen een sterk HRM-systeem en kennisdelen medieert is niet bevestigd. Uit het onderzoek is gebleken dat alleen distinctiveness een positieve invloed heeft op leer doel oriëntatie. Tevens is er slechts een geringe afname van het directe effect van de drie HRM factoren na toevoeging van leer doel oriëntatie. Hierdoor is hypothese 3b niet geaccepteerd.

Werk self-efficacy verklaart een groot gedeelte van kennisdelen. Werk self-efficacy omhelst de perceptie ideeën individu heeft in de eigen capaciteiten om het werk te organiseren en uit te voeren om. Naar mate er een hogere werk self-efficacy wordt ervaren, zal er een grotere kans zijn dat iemand kennis zal delen met anderen. Hiermee wordt het vermoeden bevestigd dat werknemers die vertrouwen in het eigen kunnen hebben ook eerder geneigd zijn om kennis te delen. Tijdens het uitvoeren van de analyses is gebleken dat leer doel oriëntatie een mediërend effect heeft in de relatie tussen werk self-efficacy en kennisdelen. Wanneer leer doel oriëntatie in het model van werk self-efficacy en kennisdelen wordt toegevoegd, dan verdwijnt het significante effect van werk self-efficacy. Dit betekent dat werk self-efficacy in de relatie met kennisdelen via een op leren gerichte doel oriëntatie stimuleert. Hiermee vormt leer doel oriëntatie een belangrijke voorwaarde voor de invloed van werk self-efficacy op kennisdelen.

Prestatie-doel oriëntatie verklaart slechts een klein gedeelte van kennisdelen. Het onverwachte positieve effect betekent dat werknemers met een prestatie-doel oriëntatie ook kennis zullen delen. Dit effect zou verklaard kunnen worden door het HRM-beleid binnen de organisaties waar de enquête is afgenomen. Binnen de MBO-school hebben respondenten meegedaan waarbij diens managers positief stonden tegenover kennisdelen. De positieve houding van de manager zou kunnen zijn overgedragen aan de medewerkers die voor deze manager werken. Hierdoor zou het delen van kennis kunnen behoren tot de normen en waarden van de groep werknemers. Ook binnen de overheidsinstelling kan het zo zijn dat het delen van kennis als belangrijk wordt gezien binnen de organisatie. Dit zou tot gevolg kunnen hebben dat zelfs prestatiegerichte werknemers kennis delen met andere werknemers. Hierbij zou het kunnen zijn dat de werknemers met prestatie-doel oriëntatie meer extern gemotiveerd om kennis te delen, in tegenstelling tot werknemers met een leer doel oriëntatie die mogelijk meer intern gemotiveerd zijn om kennis te delen.

Leer doel oriëntatie verklaart eveneens een groot deel van de kennisdelen. Dit betekent dat zich meer bezig zullen houden met kennisdelen op het moment dat ze meer gericht zijn op het verbeteren van de eigen competenties en om nieuwe en moeilijke taken zich eigen te maken. Werknemers die een op leergerichte doel oriëntatie hanteren, hebben de overtuiging dat door middel van inspanning, verandering en vernieuwing bewerkstelligd kan worden. Wanneer een op leren gerichte doel oriëntatie gehanteerd wordt, is het maken van fouten acceptabel omdat dit bij het leerproces hoort. Hierdoor kunnen mensen eerder geneigd zijn om kennis te delen, want op het moment dat deze kennis niet volledig aansluit op die van de ontvanger wordt dit als minder negatief gezien.

De verwachte invloed van een sterk HRM-systeem op kennisdelen is gedeeltelijk gevonden. Bij het toetsen van de individuele variabelen is zijn significante positieve en negatieve effecten naar voren gekomen. Toen HRM als één factor getoetst werd is er eveneens geen significant effect gevonden. Hierom kan de veronderstelde invloed van HRM op kennisdelen slechts gedeeltelijk worden geaccepteerd. De resultaten zouden verklaard kunnen worden door de manier waarop de enquête ingevuld is. Op het moment dat de respondent geen antwoord wist op de vraag, dan kon er geen aparte optie “geen mening” aangevinkt worden. De vraag moest beantwoord worden met antwoord optie 3, neutraal/geen mening. Dit zou een zwak punt van de enquête kunnen zijn, omdat er nu geen onderscheid gemaakt kan worden tussen respondenten zonder mening en een neutrale opstelling. Respondenten zonder mening kunnen er op deze manier uitgefilterd worden, waardoor de factor minder meetfouten zal bevatten en een beter beeld geeft van de meningen binnen de organisatie. Er kan dan een vergelijking worden gemaakt tussen de respondenten die wel een mening hebben en respondenten zonder mening. Uit feedback van de overheidsinstelling is gebleken dat een grote hoeveelheid van de respondenten geen antwoord wisten op de HRM-vragen, simpelweg omdat het onderwerp niet bekend was voor hen en men te weinig zicht

heeft op de HRM-activiteiten van de organisatie. De verschillende uitkomsten van de individuele HRM-factoren kunnen verklaard worden doordat de antwoorden niet normaal verdeeld zijn en er pieken te zien zijn bij de waarde 3. De resultaten kunnen hierdoor niet goed gebruikt worden voor de analyses. Wel ondersteunt dit de feedback die gegeven is door de respondenten. Het laat zien dat men veel neutraal/geen mening heeft ingevuld en er te weinig kennis is over de HRM praktijken binnen de betreffende organisaties.

### *Beperkingen van de studie*

Ten eerste is deze studie beperkt door de manier waarop de respondenten de enquête hebben ingevuld betreffende een sterk HRM-systeem. Hierdoor is er onvoldoende inzicht verkregen in het effect van een sterk HRM-systeem. Om in de toekomst een beter beeld te kunnen krijgen van de effecten van een sterk HRM-systeem zal de enquête aangepast moeten worden. Ten tweede bestaat de kans dat de respondenten zijn beïnvloed door respondenten die de enquête al hadden gemaakt. Zo kan er gecommuniceerd zijn over de onbekendheid met verschillende HRM-onderwerpen uit de enquête. Hierdoor kunnen respondenten met verminderde inzet gemaakt hebben, waardoor sprake is van een central tendency fout (Schwab, 2005). Dit zou eveneens de verhoogde antwoordfrequentie rondom het neutraal/geen mening antwoord kunnen verklaren. Ook kunnen de respondenten sociaal wenselijk geantwoord hebben. Om te controleren of deze effecten daadwerkelijk van invloed waren kan er in een vervolg onderzoek gebruik gemaakt worden van data triangulatie. Dit houdt in dat de onderzoeksgegevens uit meerdere bronnen worden verkregen. In de toekomst zouden er bijvoorbeeld verschillende werknemers geïnterviewd kunnen worden, waarbij aselekt werknemers van verschillende afdelingen en functies gekozen kunnen worden. Ook zou er geanalyseerd kunnen worden hoeveel werknemers er trainingen volgen en aanvragen doen om uitdagender werk uit te voeren. Het derde punt is dat dit een cross selectioneel onderzoek is. Dit houdt in dat er alleen de samenhang tussen de onafhankelijke variabelen en

afhankelijke variabele en er geen uitspraak gedaan kan worden over causale verbanden tussen de variabelen. Als laatste is dit onderzoek slecht generaliseerbaar, omdat de onderzoeksgegevens uit twee organisaties komen. Om de externe validiteit te verhogen is het aan te raden om dit onderzoek nogmaals bij andere organisaties uit te voeren.

In de toekomst zou de kracht van een HRM-systeem vervangen kunnen worden door variabelen die nu niet expliciet gemeten zijn maar wel gebruikt zijn in het theoretisch kader. Dit zijn variabelen uit de groepstheorie zoals reciprociteit (Gouldner, 1960), groepsgevoel (Cabrera & Cabrera, 2002) en vertrouwen (Yuki et al., 2005). Mogelijk dat deze variabelen meer inzicht zullen geven in de onderliggende verbanden die zijn geïmpliceerd in het theoretisch kader van dit onderzoek.

#### *Praktische implicaties*

Kennisdeling binnen organisaties kan aangemoedigd worden door de attitudes van de werknemers te veranderen. Zo kan vanuit de organisatie een op leren gerichte doel oriëntatie worden gestimuleerd door de werkomgeving en de bedrijfscultuur hierop aan te passen. De organisatie zou het leren tijdens werken kunnen promoten en zo het leren verweven in de werkomgeving. Op het moment dat meerdere collega's een instelling hebben die met leren te maken krijgt, dan zullen deze collega's tot een groep gaan horen die kennis met elkaar gaat delen. Wanneer deze collega's de zwakke punten van elkaar kunnen aanvullen en kunnen verbeteren, zullen hun prestaties ook toenemen. Hiernaast zou het maken van fouten ook minder hard gestraft moeten worden. Wanneer nieuwe dingen geprobeerd worden door werknemers, en de betreffende leidinggevende geeft hier toestemming voor, dan zou een bepaalde mate van veiligheid gecreëerd moeten worden om zo harde afstraffing te voorkomen. Op het moment dat dit niet gebeurt, zullen risicovolle initiatieven minder snel worden nagestreefd. Als er ernstige negatieve gevolgen worden ervaren bij een bepaalde

actie, dan zal deze actie niet nogmaals uitgevoerd worden. Naast het stimuleren van leermomenten en trainingen, zouden werknemers feedback van elkaar kunnen krijgen. Hiervoor zouden groepen gevormd kunnen worden, of coaches aangesteld worden. Immers, de werkomgeving moet uitnodigen tot reflectie en interactie, waardoor feedback mogelijk is (Kwakman, 2001). Hiernaast zouden de werknemers open moeten staan voor veranderingen. Nieuwe, onbewandelde paden zijn per definitie anders dan wat er voorheen gedaan werd binnen een organisatie. Werknemers die geen steun krijgt voor een nieuw traject, zullen op de lange termijn ook geen nieuwe trajecten meer volgen. Kennis moet in de praktijk gebracht kunnen worden.

Als tweede zou er vanuit de organisatie gewerkt kunnen worden aan de werk self-efficacy. Aangezien werk self-efficacy en leer doel oriëntatie correleren zal een verandering in werk self-efficacy ook een verandering teweegbrengen in leer doel oriëntatie. Echter, wanneer een werknemer een sterke leer doel oriëntatie heeft, dan is het effect dat werk self-efficacy teniet gedaan door de leer doel oriëntatie. Betreffende de kracht van een HRM-systeem kunnen er op basis van dit onderzoek verschillende aanbevelingen gedaan worden. Deze aanbevelingen zijn gebaseerd op de drie factoren waar HRM uit bestaat. De berichten die HRM communiceert over haar activiteiten moeten duidelijk en opvallend zijn. Hierdoor kunnen HRM en haar activiteiten beter worden herkend door de medewerkers. De resultaten van de acties van HRM moeten aan elkaar gekoppeld worden zodat de werknemers weten wat HRM voor de organisatie doet. De activiteiten van HRM moeten consequent dezelfde resultaten opleveren.

Wanneer een organisatie kennisdeling zou willen stimuleren, dan zou op basis van dit onderzoek de meeste vooruitgang geboekt kunnen worden door een op leren gerichte doel oriëntatie te stimuleren. Het stimuleren van een leer doel oriëntatie zou een positief effect kunnen hebben op de werk self-efficacy van de werknemers. Door de invloed van leer doel

oriëntatie op werk self-efficacy zal deze maatregel het meeste effect hebben. De leer doel oriëntatie zou bedrijfsbreed ingevoerd moeten worden waardoor alle werknemers zich onderdeel van dezelfde groep voelen. Hiermee wordt een vertrouwensband, een veilige omgeving en een hogere werk self-efficacy gecreëerd. Vanuit hier kunnen de werknemers ervaringen en kennis met elkaar delen om zo een sterkere en concurrerende organisatie te maken.

Aeppel, T. (2002) On the factory floors, top workers hide secrets to success. *The Wallstreet Journal*, 1, 1-10

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25, 107–136.

Bandura, A. (1995). *Exercises of personal and collective efficacy in changing societies*. Cambridge: Cambridge University Press.

Bandura, A (1997), “*Self-efficacy: The exercise of control*”, New York: Freeman.

Bandura, A., Wood, R. (1989b), Effect of perceived controllability and performance standards on self-regulation of complex decision making, *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, pp. 805-14.

Baron, R., A, Branscombe, N., R, Byrne, D. (2009). *Social Psychology*. USA: Pearson Education Inc.

Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 6, 1173-1182.

Bartol, K. M., Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational rewards systems. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9, 64–76.

Berman, P., McLaughlin, M., Bass, G., Pauly, E., & Zellman, G. (1977). *Federal programs supporting educational change. In Factors affecting implementation and continuation* (Report No. R-1589/7-HEW), Vol. VII. Santa Monica, CA: The Rand Corporation.



Blau, P.M. (1964) *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.

Blumberg, M., Pringle, C.D.(1982).The missing opportunity in organizational research: some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review* , 7, 560-569.

Bordia, P., Irmer, B. E., & Abusah, D. (2006). Differences in sharing knowledge interpersonally and via databases: The role of evaluation apprehension and perceived benefits. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 262–280.

Bowen, D.E., Ostroff, C. (2004) Understanding HRM-Firm performance linkages: the role of the “strength” of the HRM system. *Academy of management review* 29, 203-221.

Cabrera, A., Cabrera, E. F. (2002) Knowledge sharing dilemmas. *Organizational studies*, 25, 678-710.

Cabrera, E. F., & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 720–735.

Cabrera, A., Collins, W. C., & Salgado, J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *International Journal of Human Resource Management*, 17, 245–264.

Collins, C. J., Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49, 544–560.

Cummings, J. N. (2004). Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. *Management Science*, 50, 352–364.

Dulebohn, J.H. (2002), An investigation of the determinants of investment risk behavior in employer sponsored retirement plans, *Journal of Management*, 28,. 3-26.

- Dweck, C.S., Legett, E.I. (1988). A social cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, 95, 256-273.
- Dweck, C.S. (2000). *Self-theories: their role in motivation, personality and development*. Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Grover, V., & Davenport, T. H. (2001). General perspectives on knowledge management: Fostering a research agenda. *Journal of Management Information Systems*, 18, 5–21.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge management's social dimension: Lessons from Nucor Steel. *Sloan Management Review*, 42, 71–80.
- Hansen, M. T. (2002). Knowledge network: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies. *Organization Science*, 13, 232–248.
- Hinds, P. J., Patterson, M., & Pfeffer, J. (2001). Bothered by abstraction: The effect of expertise on knowledge transfer and subsequent novice performance. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1232–1243.
- Hinkle, D. E., Wiersma, W. & Jurs, S. G. (1994). *Applied statistics for the behavioral sciences*. Boston: Houghton Mifflin.
- Hughes, J. (2007). The ability – motivation - opportunity framework for behavior research in IS. *Proceedings of the Proceedings of the 40th annual Hawaii international conference on system sciences*, 1-10.
- Jackson, S. E., Chuang, C. H., Harden, E. E., Jiang, Y., & Joseph, J. M. (2006). Toward developing human resource management systems for knowledge-intensive teamwork. In J. M. Joseph (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, 25, 27–70. Amsterdam: JAI.

Kassin, S.M., Pryor, J.B. (1985) The development of attribution processes. In J. Pryor & J. Day (Eds.), *The development of social cognition*. New York: Springer-Verlag.

Kassin, S., Fein, S., & Markus, H.R. (2008). *Social psychology*. Boston, New York: Houghton Mifflin Company.

Kelley, H.H. (1967) Attribution theory in social psychology. In D. Levine (Ed.), *Nebraska symposium on motivation*. Lincoln: University of Nebraska Press.

Kuhn, K.M. and Yockey, M.D. (2003), Variable pay as risky choices: determinants of the relative attractiveness of incentive plans. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90, 323-45.

Kwakman, K. (2001). Leren van professionals tijdens de beroepsuitoefening. In Kessels, J.W.M. & Lawshe, C.H., 1945. *Eight ways to check the value of a training program*. *Factory Management and Maintenance* 103, 117-120.

Lin, H. -F. (2007a). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*, 33, 135–149.

Lin, H. -F. (2007b). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 28, 315–332.

Kankanhalli, A., Tan, B. C. Y., & Wei, K. -K. (2005). Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation. *MIS Quarterly*, 29, 113–143.

Kelley, H., H. (1973). The Processes of causal attribution. *American Psychologist*, 28, 107 – 128.

Nahapiet, J., Ghoshal, S.(1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23, 242-266.

- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, 5(1), 14–37.
- Pedhazur, E. J. (1982). *Multiple regression in behavioral research: Explanation and prediction*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Phillips, J. M., Gully, S. M. (1997), Role of goal orientation, ability, need for achievement, and locus of control in the self-efficacy and goal-setting process. *Journal of Applied Psychology*, 82, 792-802.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. London: Routledge Kegan Paul.
- Poortvliet, P.M., Janssen, O. & Yperen, N.W. van (2004) Prestatiemotivatie in interpersoonlijke context: de betekenis van doeloriëntaties voor feedback zoeken in sociale uitwisseling met leidinggevende en collega's. *Gedrag & organisatie*, 17, 402-413.
- Pulakos, E. D., Dorsey, D. W., & Borman, W. C. (2003). Hiring for knowledge-based competition. In S. E. Jackson, M. A. Hitt & A.S. Denisi (Eds.), *Managing knowledge for sustained competitive advantage: Designing strategies for effective human resource management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Quiñones, M.A. (1995), Pretraining context effects: training assignment as feedback, *Journal of Applied Psychology*, 80, 226-38.
- Schwab, D.P. (2005) *Research methods for organizational studies*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey.
- Schyns, B., & Von Collani, G. (2002). A new self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 219-241.

- Spender, J.C.& Grant, R.M. (1996). Knowledge and the firm: Overview. *Strategic management journal*, 17, 5-9.
- Steward, T.A. (1997). *Intellectual capital: the new wealth of organizations*. New York: Doubleday Currency.
- Stock, J. and Cervone, D. (1990), Proximal goal-setting and self-regulatory processes, *Cognitive Therapy and Research*, 14, 483-98.
- Tierney,P., Farmer, S.M.(2002), Creative Self-Efficacy: Its potential Antecedents and relationships to creative performance, *The academy of management journal*, 45, 1137-1148.
- Tsoukas, H., & Vladimirou, E. F. I. (2001). What is organizational knowledge? *Journal of Management Studies*, 38, 973–993.
- Van Woerkom, M (2004). The concept of critical reflection and its implications for human resource development. *Advances in developing human resources*, 6, 178-192.
- Van Woerkom, M., & Sanders, K.(2010)The romance of learning from disagreement. The effect of cohesiveness and disagreement on knowledge sharing behaviour within team. *Journal of Business and Psychology*, 25, 139–149.
- Vande Walle, D. (1997). Development and validation of a work domain goal orientation instrument. *Educational & Psychological Measurement*,. 57, 995-1015.
- Vande Walle, D. (2001). Why wanting to look successful doesn't always lead to success. *Organizational Dynamics*, 30, 162-171.
- Wang, S., Noe, R.A. (2010), Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resoure Management Review*, 20, 115-131.

Yuki, M., Maddux, W. W., Brewer, M. B., Takemura, K. (2005) Cross-Cultural Differences in Relationship- and Group-Based Trust. *Pers Soc Psychol Bull* 2005, 31-48.