

**Relatie tussen sterkte van teamcultuur en delen van kennis,
heeft begrip van de relatie positieve effecten?**

Master-scriptie voor afronding van de studie Psychologie

Universiteit Twente

25 augustus 2010

Student:

ir. Menno Oosterhof

Begeleiding:

prof. dr. Karin Sanders

dr. Cor de Man

Over Menno Oosterhof:

Na het afronden van zijn studie Technische Bedrijfskunde is Menno actief geweest binnen diverse functies bij een internationale bank-verzekeraar. Met name tijdens zijn recente werkzaamheden, en deelname aan diverse projectteams, groeide bij hem de verbazing over hoe zeer de samenwerking binnen deze teams kan verschillen. Met aan de andere kant zijn fascinatie voor de wereld om hem heen, en de niet-aflatende mogelijkheden hier steeds maar van te blijven leren, werd het onderwerp van deze scriptie geboren: hoe is het delen van kennis gerelateerd aan de sterkte van teamcultuur?

De totstandkoming van dit verhaal is het sluitstuk van een periode van bijna drie jaar. In deze periode hebben een grote groep mensen bijgedragen aan de creatie van deze scriptie. De grootste dank gaat uit naar Karin Sanders, begeleidend docent. Alleen dankzij haar eindeloze geduld, kordate aanpak van deadlines, immer volhardende motivatie en scherpe blik heeft dit verhaal zijn vorm kunnen krijgen. Ook veel dank is verschuldigd aan Cor de Man, tweede begeleider. Zijn positivistische, motiverende kritieken waren enerzijds een aanhoudende bron van energie, en anderzijds een zeer welkome bron van reflectie. Zonder deze uitstekende begeleiding was deze scriptie niet geschreven.

In de persoonlijke sfeer is ook dank verschuldigd aan Elise Disselhorst, een geweldige vrouw met eindeloos geduld, voor alle avonden die ze alleen heeft doorgebracht, en de familie Oosterhof, de ouders van Menno.

Tot slot is veel dank verschuldigd aan de respondenten: de studenten, bekende en minder bekende mensen uit het netwerk, en onbekende respondenten uit het panel.

Over Karin Sanders:

Tijdens haar academische loopbaan is Karin verbonden geweest en nog steeds verbonden aan een groot aantal universiteiten en vooraanstaande overlegorganen op haar werkgebied. Dit werkgebied wordt door haar werkgever Universiteit Twente als volgt omschreven, vrij vertaald naar Utwente.nl (2010):

"[Haar] voornaamste onderzoeksinteresses omvatten de gevolgen van Human Resource Management, Human Resource Development aan de attitudes en gedrag, in termen van coöperatief gedrag, betrokkenheid, het delen van kennis, team leren en (korte termijn) verzuim van medewerkers binnen teams. [Ze is] vooral geïnteresseerd in de effecten van de afstemming tussen lijnmanagers en HRM / HRD-managers over de organisatorische klimaat, gedefinieerd als gedeelde perceptie van de organisatie van de werknemers binnen een team. [...]"

Alle inzet van Karin wordt hogelijk gewaardeerd.

Over Cor de Man:

Cor is bij het tot stand komen van deze scriptie actief geweest als tweede begeleider.

Een van de bedrijven waar Cor actief is, vermeldt de volgende typerende tekst, welke ook hier van toepassing is (Addmore, 2010):

"Cor's kernkwaliteiten zijn te omschrijven als eigenwijs, vasthoudend, integer, 'mensen mens' en ideeënmachine. Hij werkt het liefste aan complexe vraagstukken, binnen deadlines en met ambitieuze doelstellingen. "

Bij deze een hartelijk dankwoord voor Cor.

Summary

Objective:

There are gaps in the research into the relationship between the strength of team culture and sharing of knowledge. This paper investigates this relationship, and it includes the concept of having knowledge in the field of HR. The objective is to generate more insight into the relationship between the strength of team culture and knowledge sharing.

Design / methodology / approach

Respondents in two studies (study 1: students, study 2: professionals) are asked to complete a questionnaire. This questionnaire consists out of questions about knowledge sharing, team culture, HR knowledge, and a number of demographic questions.

Findings

In both studies, a relationship is found between the strength of team culture and knowledge sharing. Furthermore, in Study 1 among students a negative relationship is found between having theoretical HR knowledge and knowledge sharing in teams. In Study 2 among professionals, this relationship is not found for theoretical HR knowledge, but for practical HR knowledge. No relationship was observed between having theoretical HR knowledge and practical HR knowledge. Finally, no moderating effects found for HR knowledge on the relationship between the strength of team culture and knowledge sharing.

Research Limitations

A limitation is the individual-level this research uses to obtain measures on strength of team culture. More insight can be gained when intra-team values are conducted, e.g. 360° feedback or intra-team differences in values. Another limitation is the dependency on self-perception rather than hard data on shared knowledge. Finally, more detail on the background of the HR professional will be helpful to understand its impact on knowledge sharing.

Practical implications

To improve the sharing of knowledge within organizations, a role awaits the HR professional. Further research is required to designate how the HR professional can be supported in encouraging knowledge sharing. This will enable organizations to increase their performance.

Search Terms

sharing knowledge - team culture - HR knowledge

Samenvatting

Doelstelling:

Het onderzoek naar de relatie tussen de sterkte van teamcultuur en het delen van kennis kent leemten. Deze scriptie onderzoekt deze relatie, en betreft daarin het hebben van kennis op het terrein van HR. De doelstelling is om meer inzicht te genereren in de relatie tussen de sterkte van teamcultuur en het delen van kennis.

Ontwerp/methodologie/aanpak

In twee studies zijn respondenten (studie 1: studenten; studie 2: professionals) gevraagd om een vragenlijst in te vullen. Hierin bevonden zich vragen over kennisdelen, teamcultuur, HR-kennis, en een aantal demografische vragen.

Gevonden resultaten

In beide studies werd een relatie tussen de sterkte van teamcultuur en het delen van kennis gevonden. Daarnaast werd in studie 1 onder studenten een negatieve relatie gevonden tussen het hebben van theoretische HR kennis en het delen van kennis in teams; in studie 2 onder professionals werd deze relatie niet gevonden voor theoretische HR kennis, maar voor praktische HR kennis. Er is geen relatie waargenomen tussen het hebben van theoretische HR kennis en praktische HR kennis. Tot slot zijn er geen modererende verbanden gevonden van HR kennis op de relatie van de sterkte van teamcultuur en het delen van kennis.

Onderzoeksbependingen

Een beperking is het afnemen op individueel respondenten-niveau van scores op sterkte van teamcultuur. Meer inzicht kan ontstaan wanneer ook intra-team waarden bekend zijn, zoals 360° feedback of onderlinge verschillen in waarden. Een andere beperking is de afhankelijk van zelf-perceptie, in plaats van harde data over gedeelde kennis. Tot slot is meer detaillering over de achtergrond van de HR professional zinvol om inzicht te krijgen in zijn invloed op het delen van kennis.

Praktische gevolgen

Om het delen van kennis binnen organisaties te verbeteren, ligt een taak bij de HR professional binnen een bedrijf. Verder onderzoek dient uit te wijzen hoe de HR professional ondersteund kan worden in het stimuleren van het delen van kennis. Hierdoor kunnen organisaties beter presteren.

Zoektermen

kennisdelen – delen van kennis – teamcultuur – HR kennistoets

Kennisdelen en teamcultuur

Een krantenartikel vermeldde dat in 2007 de markt voor bedrijfsuitjes en andere zakelijke evenementen 4,8 miljard euro bedroeg (LA Groep, 2008). Ook tijdens de economische crisis, terwijl overal bedrijven hun personeelsbestand inkrompen (CBS, 2009), stond teambuilding met het overgebleven personeel voor bedrijven nog op de agenda (IDEA, 2010). Aangenomen wordt dat teamcultuur, een verzameling gedeelde normen door een groep (Bandura, 1986), een omgeving creëert waarin medewerkers van elkaar willen leren, en hun kennis durven te delen (Wickens, 1995; Edmondson, 1999; Van Woerkom & Sanders, 2010). Door het delen van kennis zal iedereen beter en meer presteren, wat bijdraagt aan de resultaten van het bedrijf (Morgan, 1986; Davenport, De Long, Beers, 1998).

Er zijn echter leemten in het begrip van de relatie tussen de sterkte van een teamcultuur en het delen van kennis (Currie & Kerrin, 2003; Kotlarsky & Oshiri, 2005). Zo wordt bijvoorbeeld geen rekening gehouden met de hoeveelheid kennis van positieve effecten van het delen van kennis, of andere HR kennis. Dit onderzoek gaat in op invloeden van HR kennis op het verband tussen sterkte van teamcultuur en het delen van kennis, en stelt de vraag: *“Kan de relatie tussen teamcultuur en het delen van kennis worden verklaard door de hoeveelheid HR kennis?”*

Wat is teamcultuur?

Daar waar mensen bij elkaar zijn, ontstaat een cultuur (Tylor, 1871; Hofstede, 1980; Bandura, 1986). Een cultuur kan inhouden dat het normaal is als bij nationale sportevenementen bezoekers oranje klompen dragen, maar dat dit niet normaal is op kantoor. Een cultuur kan inhouden dat op een afdeling iedereen gelijk is en bij toerbeurt koffie voor elkaar haalt, maar in een overlegsituatie een van deze personen de besluiten neemt. Waar mensen samen zijn, ontstaan impliciete afspraken over hoe het hoort, over wat de norm is (Bandura, 1986). Cultuur is dan ook een verzameling van normen en waarden, gedeeld door een groep mensen (Schein, 1992). Hoe meer iedereen zich houdt aan deze normen, hoe sterker de cultuur (Tuckman, 1965). Cultuur ontstaat in elke groep mensen (Hofstede, 1980), vandaar dat dit onderzoek bij de cultuur binnen een team spreekt over teamcultuur.

Het groeien van teamcultuur

In de inleiding werd genoemd dat in 2007 een bedrag van 4,8 miljard euro werd uitgegeven aan recreatieve bedrijfsactiviteiten (LA Groep, 2008). Teamuitjes en bedrijfsfeesten kunnen een positieve invloed hebben op teamcultuur, wanneer zij ruimte bieden voor het groepsproces, conflicten en successen (Tuckman, 1965; Farrel, Schmitt, Heineman, 1988). Mocht er geen ruimte zijn voor dit groepsproces, dan dragen uitgaven aan recreatieve bedrijfsactiviteiten niet bij aan de prestaties van de organisatie.

Immers, de groei van een teamcultuur dient vanuit de medewerkers zelf te gaan (Harrison, 1972; Handy, 1985). Wanneer individuen voor het eerst worden samengevoegd tot een team, is er een zwakke teamcultuur. Dit uit zich in het ontbreken van een breed gedragen visie hoe het teamdoel te behalen, het ontbreken van onderlinge verhoudingen (Tuckman, 1965), en onenigheid (Van Woerkom & Sanders, 2010). Tijdens het proces van het vormen van een team, ontwikkelt zich een sterkere teamcultuur. Deze is herkenbaar aan de gedeelde visie, en de met elkaar afgesproken normen hoe met elkaar en met het werk om wordt gegaan en cohesie (Van Woerkom & Sanders, 2010). Het onderhouden van deze sterke teamcultuur wordt is zichtbaar door regelmatige bijeenkomsten met daarin aandacht voor het groepsproces, conflicten en successen.

Waarom het delen van kennis?

Wanneer meer kennis wordt gedeeld in een bedrijf, is de kennis meer verankerd en beter toegankelijk voor alle medewerkers binnen een organisatie (Alavi & Leidner, 1999). De beschikbare kennis van medewerkers is voor bedrijven in de huidige kenniseconomie essentieel

om te overleven (Morgan, 1986). Alvorens het delen van kennis te beschrijven, wordt de gebruikte definitie van kennis toegelicht.

Wat is kennis?

Sinds de eerste gedachten van Plato (399 voor Christus) over kennis - kennis bestond uit de herinneringen van de alwetende ziel die worden ontwaakt-, is kennis een vruchtbaar vakgebied gebleken voor onder meer filosofen, psychologen en informatietechnologen etc. In 2006 werd circa 2,0% van alle wereldwijde wetenschappelijke artikelen gepubliceerd met kennis als onderwerp (ISI, 2010; Bjork, Roos & Lauri, 2009). Dit onderzoek perkt zich wat betreft kennis in tot het vakgebied van de cognitieve psychologie, waarbij de gangbare definities van Anderson worden gehanteerd (Singley & Anderson, 1989; Anderson, 1995; Elio, 1986). Anderson (1995) stelt dat de mentale representatie van kennis bestaat uit regels die op logische wijze de wereld beschrijven. Bijvoorbeeld: iets is rood en heeft een sirene, dus is het een brandweerauto.

Kennis is onder te verdelen in losse kennisdomeinen (Anderson, 1993). Het bezit van kennis binnen een domein zorgt niet dat binnen een ander domein ook kennis wordt opgedaan (Angell, 1908; Woodrow, 1927). Daarnaast kunnen regels binnen verschillende kennisdomeinen afwijken van elkaar. De verklaring van een regenboog binnen de natuurkunde is er een van prisma's en licht (Newton, 1672), waar deze in de literatuur een symbool is van de wonderlijke natuur (Keats, 1820). Het is dus mogelijk veel te weten in het algemeen, en niets binnen een kennisdomein in het bijzonder.

Kennis delen

Kennisdelen draagt positief bij aan een organisatie (Morgan, 1986; Davenport, De Long & Beers, 1998). Iedereen heeft kennis. Of het nu is van nucleaire fysica, groepsdynamica, tuinieren of mode, nagenoeg iedereen heeft kennis die gedeeld kan worden. Echter, relevante kennis, kennis binnen een specifiek kennisdomein waar op dat moment behoefte aan is, is schaars (Carillo & Gaimon, 2004; Renzl, 2008). Wanneer een organisatie ervoor zorgt dat haar medewerkers relevante kennis delen, bereikt zij dat kennis op meerdere plaatsen binnen de organisatie beschikbaar is, waardoor de organisatie minder gevoelig is voor verlies van de kennis bij vertrek van een medewerker, en waardoor de organisatie deze kennis meer in kan zetten (Alavi & Leidner, 1999). Geconcludeerd kan worden dat het in het belang is van een organisatie als medewerkers delen.

Toch verschillen medewerkers in het delen van kennis. Dit artikel verwacht een grote invloed daarin van HR kennis. Deze kennis kan worden gebruikt door de HR actoren: de HR professionals en lijnmanagers (Zupan & Kase, 2007). Davenport et al (1998) deden als een van de eerste onderzoek naar het verschil in het delen van kennis. Zij kwamen tot acht karakteristieken die voorwaardelijk zijn voor succesvol delen van kennis, waaronder positieve support vanuit de HR actoren voor kennisdelen, wat bevestigd werd in een veld-studie van Cabrera, Collins & Saldago (2006). Daarnaast gaven Currie & Kerrin (2003) aan dat HR actoren de fysieke mogelijkheden kunnen scheppen in de omgeving van medewerkers voor het delen van kennis, zoals ondersteunende IT-systemen.

Deze grote impact die HR actoren hebben op het delen van kennis, staat in contract met de aanwezige HR kennis bij HR actoren (Sanders, van Riemsdijk & Groen, 2008). Het omzetten van kennis in gedrag (Wardle, Parmenter & Waller, 2000), kan alleen plaatsvinden als deze kennis aanwezig is. De verwachting is dan ook dat als HR kennis aanwezig is, deze wordt aangewend om het delen van kennis te bevorderen, en daarmee de prestaties van de organisatie. Op grond van deze verwachte invloed, wordt de hypothese geformuleerd:

H1: kennis van HR is positief gerelateerd aan het delen van kennis.

Deze verwachte relatie kan een deel van de verschillen verklaren in het delen van kennis. Naast de interne factoren die deze hypothese benoemt, zijn ook omgevingsfactoren van belang bij kennisprocessen (Bandura, 1986; Hoffman, 1970; Vygotsky, 1978; Davenport et al, 1998).

Analoog hieraan wordt vervolgens de omgeving beschouwd waarin medewerkers opereren in relatie tot het delen van kennis.

Teamcultuur en delen van kennis

Een sterke teamcultuur zorgt er in het algemeen voor dat een team effectiever werkt (Naquin & Tynan, 2003). Daar waar in een team met zwakke cultuur zowel dominante als ondergeschikte rollen aanwezig zijn, is dit bij een sterke teamcultuur meer egaal verdeeld (Farrel, Schmidt & Heineman, 2001). Vanuit een ondergeschikte rol bij een zwakke teamcultuur bestaat minder mogelijkheid om een bijdrage te leveren aan het team, wat een negatieve impact kan hebben op het totaal van delen van kennis binnen een team. Bij een sterke teamcultuur ontstaat meer solidariteit (Wickens, 1995), openheid (Van Woerkom & Sanders, 2010), cohesie (Sanchez & Yurrebaso, 2009) en veiligheid (Edmondson, 1999) waardoor een ieder kan en durft te participeren in de groepsprestaties (Tuckman, 1965). De verwachting is dan ook een positieve relatie tussen de sterkte van de teamcultuur en het delen van kennis. Hiertoe wordt de hypothese geformuleerd:

H2: De sterkte van de teamcultuur is positief gerelateerd met het delen van kennis.

In een team met een sterke teamcultuur zijn de teamleden gelijkwaardig aan elkaar (Farrel, Schmidt & Heineman, 2001). Er is een veilige, open omgeving, waarin teamleden open staan voor elkaars ideeën (Critchely & Casey, 1989). Dit in tegenstelling tot een zwakke teamcultuur, waar sprake is van ongelijkheid in rol en autoriteit. Hierdoor zal acceptatie van de HR actor als autoriteit op HR kennis minder zeker zijn (Weber, 1970). Dit heeft negatieve invloed op de effectiviteit van het in praktijk brengen van de HR kennis (Pulley, McAllister, Kay & O'Reilly, 1996; Ramirez, Villareal, McAllister, et al, 1999). Bij een sterke teamcultuur zal de HR kennis een bijdrage kunnen leveren aan het faciliteren van het delen van kennis. Op grond hiervan wordt een modererend effect verwacht van het hebben van HR kennis. We formuleren de hypothese

H3: Het hebben van HR kennis versterkt de relatie tussen teamcultuur en het delen van kennis

Methode – studie 1

Respondenten

Om de hypothesen te toetsen, is met een schriftelijke vragenlijst onderzoek gedaan onder een groep van 115 studenten. Deze studenten namen in oktober 2009 deel aan het vak Inleiding Arbeid & Organisationspsychologie aan de Universiteit Twente. Deze groep bestond uit 25% man, 75% vrouw. De gemiddelde leeftijd bedroeg 21,67 jaar (SD = 5,29).

Procedure

De respondenten werden aan het einde van de college-cyclus getoetst met een tentamen. Na afloop van het tentamen werd gevraagd om een vragenlijst in te vullen waar onderstaande items in verwerkt waren. De vragenlijst werd schriftelijk afgenomen.

Meetinstrumenten.

Teamcultuur is gemeten door 22 vragen uit de Team Anomalie Scale van (Farrel, Schmidt & Heineman, 2001). Door itemreductie is hiervan een valide set van 15 vragen geselecteerd. De betrouwbaarheid van de schaal is goed: Cronbach's Alpha = ,832. De vragenlijst, opgebouwd uit 5-punts Likert-items, is een self-assessment van de mate waarin een groep een set gedeelde normen hanteerde tijdens een recent project waarin als team werd deelgenomen.

Tabel 2 – resultaten van regressieanalyse met het delen van kennis als afhankelijke variabele (n= 113)
Tabel 2 – resultaten van regressieanalyse van Studie 1 met het delen van kennis als afhankelijke variabele (alle variabelen gestandaardiseerd, n= 113)

	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2
Sterkte van teamcultuur	,445**	,439**	,446**	,442**
HR theorie	-,301**	-,298**	-,305**	-,307**
Leeftijd	,029		,026	,026
Geslacht	,010		,010	,009
Constant	-,001**	0,00		
R ²	,239	,235	,239	,239
Variance	,892	,883	,892	,897
Model fit	84,425	85,707	84,425	84,396
Moderator Sterkte teamcultuur * HR theorie				-,017

* = $p < ,05$ ** = $p < ,01$

* = $p < ,05$ ** = $p < ,01$

Voor het meten van het *delen van kennis* werden zeven vragen gesteld in de vorm van 5-punt Likert-items uit de door Willems en Buelens (2007) opgestelde schaal. In deze schaal bevinden zich oorspronkelijke items van Willems en Buelens (2007), met daarnaast items van Wathne, Roos en Von Krogh (1996) en van Becerra-Fernandez en Sabherwall (2001). Hiermee werd een self-assessment uitgevoerd op de mate waarin de respondent betrokken was in het delen van kennis in een recent project waarin als een team werd deelgenomen. De betrouwbaarheid van deze schaal is hoog: Cronbach's alpha = ,906.

Voor operationalisatie van HR kennis wordt de variabele HR theoriekennis gebruikt. In de vragenlijst waren opgenomen een verzameling van 25 theoretische kennisvragen op het gebied van Arbeid- en organisatiepsychologie. De vragen betreffen uiteenlopende deel-onderwerpen die behandeld werden tijdens het inleidende vak. Hiervan zijn 12 theorie-vragen geselecteerd, de overige vragen buiten beschouwing gelaten wegens item-karakteristieken of geen discriminatibiliteit (Kaplan & Saccuzzo, 2001). Voor een overzicht van de theorie-vragen, zie appendix 1. De vragen konden met juist/onjuist worden beantwoord, waarna de score opgeteld werd, en gedeeld door het aantal vragen.

Resultaten – studie 1

De gemiddelden, standaard deviaties en correlaties van de variabelen zijn zichtbaar in Tabel 1. Regressieanalyse is zichtbaar in Tabel 2. Modererende effecten zijn zichtbaar in Tabel 5 in Appendix 2.

In Tabel 1 is zichtbaar hoe de correlatie van de diverse variabelen zich verhoudt. HR theoriekennis heeft een negatieve correlatie met het delen van kennis ($r = -,193$, $p = ,019$). Sterkte van teamcultuur is positief gecorreleerd aan het delen van kennis ($r = ,384$, $p = ,00$). Er is geen significante relatie tussen HR kennis en de sterkte van teamcultuur.

De uitkomsten van een regressieanalyse zijn zichtbaar in Tabel 2. In Model 1 worden de beschikbare gestandaardiseerde variabelen verwerkt tot een regressiemodel: sterkte van

Tabel 1 – correlatiematrix uit Studie 1 van Delen van kennis, sterkte van teamcultuur en HR kennis.

	Mean	SD	1	2
1. Delen van kennis	3,721	,715		
2. Sterkte van teamcultuur	3,930	,469	,384**	
3. HR theorie	,389	,158	-,221*	,182

* = $p < ,05$ ** = $p < ,01$

teamcultuur, HR theorie, leeftijd, geslacht, met als uitkomst het delen van kennis. De R^2 van dit model is bescheiden, $R^2 = ,239$. In dit model is significant de positieve bijdrage van sterkte van teamcultuur ($B = ,446$, $p = ,000$) en de negatieve bijdrage van HR theoriekennis ($B = -,305$, $p = ,001$). Er zijn geen significante effecten zichtbaar voor leeftijd en geslacht.

In Model 2 is toegevoegd als onafhankelijke variabele de moderator van de sterkte van teamcultuur * HR theoriekennis. De gevonden invloed van de moderator is beperkt en niet significant ($B = -,017$, $p = ,850$).

Verdere effecten van de moderator op gestandaardiseerde variabelen zijn zichtbaar in Tabel 5 in appendix 2. Hier is zichtbaar dat de moderator van de sterkte van teamcultuur * HR theoriekennis negatief correleert aan het delen van kennis ($r = -,250$, $p = ,007$).

Conclusie – studie 2

Op grond van de correlatieanalyse en de regressieanalyse kan worden geconcludeerd dat H1 wordt verworpen: er is geen positief verband tussen HR kennis en het delen van kennis, maar juist een negatief verband. Bevestigd wordt H2, de positieve relatie tussen teamcultuur en het delen van kennis. Zowel de correlatiematrix als de regressieanalyse geven positieve effecten. Tot slot wordt ook H3 verworpen, door het gebrek aan invloed en significantie van de moderator in de regressieanalyse met gestandaardiseerde variabelen, en door de correlatie van de modererende variabele met de afhankelijke variabele in Tabel 5.

De geobserveerde relaties beantwoorden slechts gedeeltelijk aan de verwachtingen zoals benoemd in de hypothesen. Met alleen de bevestiging van H2, de positieve relatie tussen de sterkte van teamcultuur en het delen van kennis, is nog geen nieuw inzicht in de relatie ontstaan tussen de sterkte van teamcultuur en het delen van kennis.

HR kennis werd in deze studie geoperationaliseerd door de variabele HR theoriekennis. De relatie tussen deze variabele met het delen van kennis is negatief. Ook modererende effecten van HR kennis op de relatie tussen de sterkte van teamcultuur en het delen van kennis waren niet zichtbaar, mede doordat de moderator significant correleerde met de afhankelijke variabele. Modererende variabelen dienen niet te correleren met onafhankelijke en afhankelijke variabelen (Baron & Kenny, 1986).

Een mogelijke verklaring kan zijn dat de populatie bestaat uit studenten. Het opdoen van kennis is de primaire activiteit van een student, waardoor de variabele delen van kennis een vervuiling in zich kan hebben. Deze vervuiling kan doorwerken in de relaties en moderators die worden opgesteld met deze variabele.

Daar de moderator afhankelijk was van de waarde van de variabele HR theoriekennis, en daarmee van de mogelijke vervuiling zoals eerder besproken, is het zinvol een vervolgstudie uit te voeren. Geadviseerd wordt een vervolgstudie uit te voeren waarin gebruik wordt gemaakt van een groep respondenten anders dan studenten.

Methode – studie 2

Respondenten

Op basis van de aanbevelingen uit het vorige onderzoek wordt een vervolgonderzoek uitgevoerd onder professionals. Alle respondenten ($n = 136$) waren hoger opgeleid, of bevonden zich in functies op het niveau van een hoger opgeleide. Uit de populatie werden alleen respondenten meegenomen die tenminste een van de schalen volledig hadden ingevuld. Op basis hiervan zijn de scores van 136 respondenten bruikbaar. Hiervan waren 44% man, 56% vrouw. De gemiddelde leeftijd bedroeg 40,36 ($SD = 10,87$).

Procedure

Respondenten waren afkomstig uit eigen netwerk, en uit online respondentenpanels. Alle respondenten werden door middel van een email gevraagd om deel te nemen door op een link te klikken. Vervolgens kregen respondenten de vragenlijst digitaal zichtbaar. Doordat afname digitaal plaatsvond, was het voor respondenten mogelijk om tijdens de afname de enquête te stoppen. De respondenten uit het online-panel kregen geen vergoeding voor hun verrichtingen.

Tabel 3 – correlatiematrix Delen van kennis, sterkte van teamcultuur en HR kennis.

	Mean	SD	N	1	2	3
1. Delen van kennis	2,228	,599	117			
2. Sterkte van teamcultuur	2,421	,440	103	,382**		
3. HR theoriekennis	1,415	,175	99	0,024	-,124	
4. HR praktijkkennis	1,352	,479	176	-,336**	-,049	,018

* = $p < ,05$ ** = $p < ,01$

Meetinstrumenten

De vragenlijst bestond uit vier onderdelen: (1) referentievragen rond geslacht, geboortedatum, en een zelf-geconstrueerde vraag over betrokkenheid bij HR. Hiermee worden HR actors geïdentificeerd: lijnmanagers of HR professionals (Zupan & Kase, 2007). Op grond van de bevindingen dat gedrag gebaseerd is op kennis (Wardle, Parmenter & Waller, 2000), benoemen we dat deze groep beschikt over HR praktijkkennis. Deze kennis is niet noodzakelijkerwijs gelijk aan theoriekennis (Sanders, van Riemsdijk & Groen, 2008). (2) Daarnaast werden dezelfde 7 items gevraagd op het gebied van het delen van kennis uit het onderzoek van Willems en Buelens (2007). Hierbij was een Cronbach's alpha zichtbaar van ,890. (3) Ook werden dezelfde 15 items afkomstig uit de Team Anomalie Scale (Farrel, Schmidt & Heineman, 2001), als in het eerdere onderzoek op gebied van sterkte van teamcultuur. Hierbij was een Cronbach's alpha van ,806. (4) De vragenlijst werd afgesloten met de 12 kennisvragen op het gebied van HR zoals deze tijdens Studie 1 waren afgenomen. Hieruit volgt de variabele HR theoriekennis.

Resultaten – studie 2

De gemiddelden, standaard deviaties en correlaties van de variabelen zijn zichtbaar in tabel 3. Regressieanalyse is zichtbaar in tabel 4. Analyse van modererende variabelen is zichtbaar in appendix 2, tabel 6.

De correlatiematrix in Tabel 3 laat een significante correlatie zien van sterkte van teamcultuur met het delen van kennis ($r = ,382$, $p = ,000$). Een significante negatieve correlatie is zichtbaar tussen HR praktijkkennis en het delen van kennis. Er zijn geen significante correlaties tussen de variabele HR theoriekennis en het delen van kennis ($r = ,024$, $p = ,833$) en tussen HR theoriekennis en HR praktijkkennis ($r = ,018$, $p = ,859$).

Uitkomsten van de regressieanalyse met het delen van kennis als afhankelijke variabele worden weergegeven in Tabel 4. Hierbij zijn alle variabelen gestandaardiseerd. In Model 1 is zichtbaar een significante invloed van de sterkte van teamcultuur ($B = ,317$, $p = ,004$). Ook significant aanwezig is invloed van de variabele HR praktijkkennis ($B = -,233$, $p = ,041$). De invloed van de variabele leeftijd ($B = -,204$, $p = ,096$) en de variabele HR theoriekennis ($B = ,117$, $p = ,269$) is niet significant, evenals de invloed en significantie van geslacht ($B = -,048$, $p = ,661$).

In Model 2 en Model 3 zijn moderators toegevoegd om HR kennis te meten, geoperationaliseerd in deze studie in respectievelijk HR praktijkkennis en HR theoriekennis. In Model 2 zijn na toevoeging van de moderator HR praktijkkennis * sterkte van teamcultuur de significante invloeden zichtbaar van de sterkte van teamcultuur ($B = ,373$, $p = ,001$) en HR praktijkkennis ($B = -,248$, $p = ,030$). De moderator zelf heeft geen significante invloed ($B = -,154$, $p = ,168$). In Model 3 zijn na toevoeging van de moderator HR theoriekennis * sterkte van teamcultuur dezelfde significante invloeden zichtbaar van de sterkte van teamcultuur ($B = ,316$, $p = ,003$) en HR praktijkkennis ($B = -,222$, $p = ,050$). De moderator zelf heeft geen significante invloed ($B = -,144$, $p = ,161$).

Tabel 4 – resultaten van regressieanalyse met het delen van kennis als afhankelijke variabele (alle variabelen gestandaardiseerd, n= 99)

	Model 1	Model 2	Model 3
Sterkte van teamcultuur	,317**	,373**	,316**
HR praktijkkennis	-,233*	-,248**	-,222**
HR theoriekennis	,117	,138	,155
Leeftijd	-,204	-,207	-,208
Geslacht	-,048	-,050	-,052
R2	,260	,280	,280
Variance	,901	,895	,894
Model fit	57,603	56,048	55,996
Moderator sterkte teamcultuur * HR praktijkkennis		-,154	
Moderator sterkte teamcultuur * HR theoriekennis			-,144

* = $p < ,05$ ** = $p < ,01$

In Tabel 6 in Appendix 2 zijn de gestandaardiseerde variabelen gecorreleerd met de moderators van HR kennis. De moderator sterkte van teamcultuur * HR praktijkkennis heeft een significante correlatie met de sterkte van teamcultuur ($r = ,432$, $p = ,000$). Er zijn geen andere significante relaties vanuit de moderators.

Conclusie – studie 2

Op grond van de resultaten kan H1 worden verworpen. Relaties tussen kennis van HR en het delen van kennis zijn of niet significant, of negatief. De relatie tussen sterkte van teamcultuur en het delen van kennis is zichtbaar, zowel in correlatiematrix als regressieanalyse, waarmee H2 wordt bevestigd. Modererende effecten van HR kennis zijn niet significant gebleken, waarmee H3 wordt verworpen.

In Studie 1 werd de relatie gevonden tussen de sterkte van teamcultuur en het delen van kennis. Deze relatie is ook onder de professionals zichtbaar in Studie 2. Hiermee is de relatie bevestigd zoals die werd verwacht op basis van de gecombineerde bevindingen van Morgan (1986) en Tuckman (1965).

Er werden modererende effecten verwacht van HR kennis op de relatie sterkte teamcultuur en het delen van kennis. De correlatie van de moderator sterkte teamcultuur * HR praktijkkennis geeft aan dat deze moderator niet significante invloeden kan hebben (Baron & Kenny, 1986). Ook het uitblijven van significante invloeden van de moderator sterkte teamcultuur * HR theoriekennis doet vermoeden dat er geen modererende effecten zijn van HR kennis op de relatie tussen sterkte teamcultuur en het delen van kennis.

Een mogelijke verklaring voor het uitblijven van modererende effecten van HR kennis, kan liggen in de geobserveerde relaties van HR kennis met het delen van kennis. Deze relaties werden positief verwacht, waar zij in Studie 2 negatieve invloeden vertoonden. Hiermee wordt het uitgangspunt dat kennis leidt tot gedrag onder druk gezet (Wardle, Parmenter & Waller, 2000).

Discussie

De doelstelling van het onderzoek was de relatie tussen teamcultuur en het delen van kennis te bevestigen, en nader te analyseren. Deze relatie is gevonden, in lijn met verwachtingen op grond van Wickens (1995), Van Woerkom en Sanders (2010) en Edmondson (1999). Verder

onderzoek naar hoe deze relatie tot stand komt, en factoren die deze relatie vormen is van belang om verder inzicht te krijgen.

Daarnaast is ingegaan op de relatie tussen HR kennis op deze relatie. De in Studie 2 gemaakte opsplitsing in HR theoriekennis en HR praktijkkennis maakt het mogelijk onderscheid te maken tussen de gebruikte kennis door HR actors, en HR kennis zoals deze in de academische wetenschap bekend is. Het uitblijven van correlatie daartussen bevestigt de kloof tussen wetenschap en praktijk zoals eerder vastgesteld door Sanders, van Riemsdijk en Groen (2008). De invloed van HR actors op het delen van kennis (Davenport et al., 1998; Currie & Kerrin, 2003; Cabrera, Collins & Saldago, 2006) wordt in dit onderzoek zichtbaar in de negatieve effecten van HR praktijkkennis op het delen van kennis. Gezien de positieve invloed van het delen van kennis op organisaties (Morgan, 1986), ligt hier een taak voor de academische gemeenschap om de verdiensten van het delen van kennis bij deze groep HR actors onder de aandacht te brengen.

De invloed van HR theoriekennis op het delen van kennis is zichtbaar in het verschil tussen Studie 1 en Studie 2. Op grond van negatieve resultaten en verwachte vervuiling door studie-activiteiten, werd vanuit Studie 1 geadviseerd om in Studie 2 gebruik te maken van professionals. Zichtbaar is een verschil in de relatie tussen HR theoriekennis en het delen van kennis: waar bij studenten eerst een significante relatie zichtbaar was, is bij professionals geen relatie aanwezig. Ook het uitblijven van modererende effecten duidt erop dat het meenemen van HR kennis in de relatie tussen de sterkte van teamcultuur en het delen van kennis, geen vereenvoudiging brengt. De invloed is complexer dan werd aangenomen, en vereist verder onderzoek.

Een bijdrage van het onderzoek is de stap verder in het definiëren van een betrouwbare en valide schaal voor het meten van de sterkte van teamcultuur. Voortbouwend op de Team Anomalie Scale van Farrel, Schmidt & Heineman (2001), is een schaal gecreeerd met voldoende validiteit en betrouwbaarheid om in de toekomst een bijdrage te kunnen leveren aan onderzoek naar groei van teamcultuur. Het vaststellen van een definitieve schaal voor het delen van kennis kan gebeuren door meerdere schalen naast elkaar te gebruiken, zoals de schaal van Jacobs en Roodt (2007) of Sanders en Van Woerkom (2008). Hierbij kan op zoek gegaan worden naar een methodiek die minder afhankelijk is van de zelf-perceptie van de respondent.

Het onderzoek kent ook beperkingen. Het afnemen op individueel respondenten-niveau van scores op sterkte van teamcultuur geeft onvoldoende inzicht in de groei van teamcultuur. Meer inzicht kan ontstaan wanneer ook intra-team waarden bekend zijn, zoals 360° feedback of onderlinge verschillen in waarden. Een andere beperking is de afhankelijk van zelf-perceptie, in plaats van harde data over gedeelde kennis en teamprestaties. Tot slot is meer detaillering over de achtergrond van de HR professional zinvol om inzicht te krijgen in zijn invloed op het delen van kennis.

Literatuur

- Addmore.nl (2010). Overzicht medewerkers van organisatie-adviesbureau Addmore.
<http://addmore.nl/addmore.onze.mensen.php>
- Alavi, M. & Leidner, D.E. (1999). Knowledge Management Systems: issues, challenges, and benefits. *Communications of the AIS*. 7. 1-37
- Anderson, J.R. (1993). *Rules of Mind*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Anderson, J.R. (1995). *Cognitive Psychology and Its Implications*. New York: Freeman
- Angell, J.R. (1908). Psychology: An introduction to the structure and function of human consciousness (4^e druk. New York: Henry Holt.
- Bandura, A (1986). *Social foundations of thought and action: A social Cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Barron, R.M & Kenny, D.A. (1989). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51, 1173-1182
- Becerra-Fernandez, I. & Sabherwal, R. (2001). Organizational knowledge management: A contingency perspective. *Journal of Management Information Systems*. 18, 32-55.
- Björk, B.-C., Roos, A. & Lauri, M. (2009). Scientific journal publishing: yearly volume and open access availability. *Information Research*, 14. Paper 391. Benaderd op 24 augustus 2010 op <http://InformationR.net/ir/14-1/paper391.html>
- Cabrera, A., Collins, W.C. & Saldago, J.F. (2006) Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *International journal of Human Resource Management*. 17, 245-264
- Carillo, J.E. & Gaimon, C. (2004) Managing knowledge-based resource capabilities under uncertainty. *Management Science*, 11. 1504-1518.
- CBS. (2009) gegevens uit van het Centraal Bureau voor de Statistiek in Nederland. Van <http://www.cbs.nl/statweb>.
- Critchley, B. & Casey, D. (1989). Organisations get stuck too. *Leadership & Organization Development Journal*, 4, 3-12.
- Currie, G. & Kerrin, M. (2003). Human resource management and knowledge management: enhancing knowledge sharing in a pharmaceutical company. *International Journal of Human Resource Management*, 14. 1027-1045
- Davenport, T.H., De Long, D.W. & Beers, M.C. (1998). Successful knowledge sharing projects. *Sloan Management Review*, 2. 43-+
- Edmondson, A.C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 2. 350-383
- Elio, R. (1986). Representation of similar well-learned cognitive procedures. *Cognitive Science*, 1. 41-73,
- Farrell, M. P., Schmitt, M. H., & Heinemann, G. D. (1988). Organizational environments of health care teams: Impact on team development and implications for consultation. *International Journal of Small Group Research* 4 (1): 31-53.
- Farrell, M.P., Schmitt, M.H. & Heinemann, G.D. (2001). Informal roles and the stages of interdisciplinary team development. *Journal of Interprofessional Care*, 15, 281-295.
- IDEA. (2010). Brachhevereniging voor de evenementenindustrie.
http://www.ideaonline.nl/page/5/203/Grote_feesten_nu_even_ongepast_in_ondernemingen.html
- ISI. (2010) <http://www.isiknowledge.com>, zoekopdracht op 23 augustus 2010 met zoektermen "Topic=(knowledge) AND Document Type=(Article) AND Timespan=2006"
- Jacobs, E., Roodt, G (2007) *The development of a knowledge sharing construct to predict turnover intentions*, Aslib Proceedings, Vol. 59 Iss: 3, pp.229 - 248
- Handy, C.B. (1985). *Understanding organizations*. Londen: Penguin Books.
- Harrison, R. (1972). Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*, 3.119-128.
- Hoffman, R. (1970). *Language, minds, and knowledge*. N.Y. Humanities Press.

- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage.
- Kaplan, R.M. & Saccuzzo, D.P. (2001) *Psychological Testing: principles, applications and issues*. (5e druk) Wadsworth/Thomson Learning, Belmont: US.
- Keats, J. (1820) "Lamia", Pt. II, l. 234 in: Poems Published in 1820, beschikbaar op <http://www.gutenberg.org/files/23684/23684-h/23684-h.htm>
- Kotlarsky, J. & Oshiri, I. (2005). Social ties, knowledge sharing and successful collaboration in globally distributed system development projects. *European Journal of Information Systems*, 1, 37-48.
- LA Groep. (2008). Publicatie in nieuwsbericht zoals gelezen op <http://www.communicatieonline.nl/nieuws/bericht/bestedingen-zakelijke-evenementenmarkt-48-miljard/>
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Naquin, C.E. & Tynan, R.O. (2003). The team halo-effect: why teams are not blamed for their failures. *Journal of Applied Psychology*, 88, 332-340.
- Newton, 1672). A letter of Mr. Isaac Newton, Mathematick Pfofessor in the University of Combridge; containing his New Theory about Light and Colors. *Philisophical Transactions*, 6, 3075-3087.
- Plato (399 voor Christus) *Socrates*. Publicatie online op <http://www.gutenberg.org/etext/13726>
- Pulley, L., McAlister, A., Kay, L., O'Reilly, K., (1996). Prevention campaigns for hard-to-reach populations at risk for HIVinfection: Theory and implementation. *Health Education Quarterly*, 4, 488-496.
- Ramirez, A.G., Villareal, R., McAllister, A., Gallion, K.J., Suarez, L., & Gomez, P. (1999). Advancing the role of the participatory communication in the diffusion of cancer screening among Hispanics. *Journal of Health Communication*, 4, 31-36
- Renzl, B. (2008). Trust in management and knowledge sharing: the mediating effects of fear and knowledge documentation. *Omega-international journal of Management Science*, 2, 206-220
- Sanchez, J.C. & Yurrebaso, J.C. (2009) Group cohesion: Relationships with work team culture. *Psicothema*, 21, 97-104.
- Sanders, K., Van Riemsdijk, M., Groen, B. (2008) The gap between research and practice: a replicatino study on the HR professionals' beliefs about effective human resource practices. *Journal of Human Resource Management*, 19, 1979-1988
- Singley, M. K. & Anderson, J. R. (1989). *Transfer of Cognitive Skill*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Steiner, F.G. (2003) *Lessons of the Masters (The Charles Eliot Norton Lectures)* Harvard University Press, Cambridge, Mass, Unites States
- Sveiby, K.E. (2007)., Disabling the context for knowledge work: the role of managers' behaviours. *Management Decision*, 10, 1636-1655
- Tuckman, B.W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63, 384-399.
- Tylor, E. B. (1871) *Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Language, Art, and Custom*. New York: J.P. Putnam's Sons.1.
- Utwente.nl (2010) medewerker-pagina's van de Universiteit Twente. <http://www.utwente.nl/gw/ophrd/employees/sanders.doc/>
- Van Woerkom, M. & Sanders, K. (2010). The Romance of Learning from Disagreement. The Effect of Cohesiceness and Disagreement on Knowledge Sharing Behaviour and Individual Performance within Team. *Journal of Business Psychology*. 25: 139-149.
- Vygotsky, L.S. (1978). *Mind in Society*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Wardle, J., Parmenter, K., Waller, J. (2000) Nutrition knowledge and food intake. *Appetite*, 34, 269-275.
- Wathne, K., Roos, J. Von Krogh, G. (1996) Towards a theory of knowledge transfer in a cooperative context. In *Managing knowledge: Perspectives on cooperation and competition*, ed Von Krogh, G., Roos, J. 55-81. Londen: Sage Publications.

- Weber, Max, 1918, "Politics as a Vocation," in *From Max Weber: Essays in Sociology* ed. H. H. Gerth and C. Wright Mills (London: Routledge and Kegan Paul, 1970)
- Wickens, P.D. (1995). The ascendant organization: combining commitment and control for long-term, sustainable business success. *Basingstoke, Macmillan*.
- Willem, A. & Buelens, M. (2007). Knowledge Sharing in Public Sector Organizations: The Effect of Organizational Characteristics on Interdepartmental Knowledge Sharing. *Journal of Public Administration Research and Theory Advance Acces*, 1, 1-26
- Woodrow, H. (1927). The effect of the type of training upon transference. *Journal of Educational Psychology*, 18. 159-172.
- Zupan, N. & Kase, R. (2007). The role of HR actors in knowledge networks. *International Journal of Manpower*, 28. 243-259

Appendix 1 – weergave vragenlijsten studies

Vraag over betrokkenheid HR

Respondenten konden kiezen uit geen betrokkenheid, medewerker, manager of HR professional.

Vragen over delen van kennis

1. Er is goede kennisuitwisseling binnen onze groep.
2. Ik deel mijn kennis en expertise met de andere groepsleden.
3. Er frequent kennis gedeeld binnen onze groep
4. De samenwerking binnen onze groep stelt me in staat om nieuwe taken te kunnen uitvoeren.
5. De beschikbare kennis verbetert de effectiviteit van onze groep.
6. De beschikbare kennis verbeterd de effectiviteit van mijn taakuitvoering.
7. Ik heb kennis verworven van de andere groepsleden die tot nieuwe inzichten leidde.

Gebaseerd op Van Woerkom & Sanders Willems en Buelens (2007).

Vragen over sterkte van teamcultuur

1. De doelstelling van mijn groep vind ik helder.
2. Ik weet niet zeker wat ik wel of niet zou moeten bespreken in een groepsoverleg.*
3. De vaardigheden en competenties van iedere groepslid zijn helder voor alle leden.
4. Tijdens groepsoverleg is er onenigheid over het doel van deze groep. *
5. In de groepsoverleggen blijven dezelfde kwesties ter sprake komen, ondanks dat ik dacht ik dat er al een besluit over was genomen. *
6. Ik merk dat ik mijn werkactiviteiten moet uitstellen of herschikken vanwege de acties van ander groepslid. *
7. Het is voor mij vaak niet duidelijk of de verantwoordelijkheid voor een taak bij mij ligt, of bij een ander groepslid.*
8. In deze groep voel ik me als een jongleur met te veel ballen in de lucht. *
9. Ik vind dat sommige groepsleden ongepast hun grenzen overschrijden door mij te vertellen wat ik moet doen.*
10. Bij een groepsbesluit wordt vaak niet duidelijk afgesproken wie verantwoordelijk is om het uit te voeren.*
11. Sommige groepsleden klagen dat ik hun taken tot die van mij reken.*
12. Groepsleden vragen mij zelden om te veel dingen tegelijk te doen.
13. Ik ben vaak verward over wat we hebben besloten als ik een groepsoverleg verlaat.*
14. Ik heb onvoldoende tijd om de verwachtingen van de groep waar te maken.*
15. Het is niet duidelijk voor mij wie deelneemt aan de besluitvorming in deze groep.*

*) tegengestelde items.

Gebaseerd op Team Anomalie Scale van (Farrel, Schmidt & Heineman, 2001).

Vragen over theoretische HR kennis

1. Als medewerkers hun werk beheersen, is het effectiever om hen te vertellen `hun best te doen`, dan ze specifieke prestatiedoelen te geven. *
2. De voorspellende waarde van persoonlijkheidstesten verschilt nauwelijks. *
3. Het verloop onder medewerkers die via een advertentie binnen zijn gekomen is groter dan onder degenen die via medewerkers zijn geworven.
4. De meest betrouwbare sollicitatie-interviews zijn eerder afgestemd op de unieke kandidaat, dan gestandaardiseerd. *

5. Integriteitstesten die bijvoorbeeld voorspellen of mensen zullen stelen of ten onrechte van hun werkgever zullen profiteren, werken slecht. *
6. De meeste managers beoordelen hun medewerkers lager dan zij feitelijk presteren. *
7. De meeste mensen schatten hun eigen werkprestaties te hoog in.
8. Het bespreken van het salaris tijdens het beoordelingsgesprek is slecht voor zowel de moraal als voor toekomstige prestaties.*
9. De meeste medewerkers hebben liever variabele beloning (prestatiebeloning, winstdeling, opties), dan een vaste beloning. *
10. Als het salaris moet worden bevroren of verlaagd, kunnen bedrijven weinig doen om de negatieve effecten hiervan te verminderen. *
11. Hoeveel iemand tijdens een opleiding heeft geleerd, bepaalt hoeveel hij of zij in zijn baan gaat gebruiken. *
12. Training gebaseerd op lessen en kennisoverdracht is doorgaans effectiever dan andere trainingsvormen.*

*) tegengestelde items

Appendix 2

Tabel 5 – moderator-effecten in Studie 1 op Delen van kennis, sterkte van teamcultuur en HR kennis.

	N	1	2	3
1. Delen van kennis (gestandaardiseerd)	113			
2. Sterkte van teamcultuur (gestandaardiseerd)	113	,384*		
3. HR theoriekennis (gestandaardiseerd)	116	-,221*	,182	
4. Moderator Teamcultuur * HR theoriekennis	113	-,082	-,250**	-,158

* = $p < ,05$ ** = $p < ,01$

NB: voor berekening moderator werd gebruik gemaakt van de gestandaardiseerde waarden rond 0 van de variabelen.

Tabel 6 – moderator-effecten in Studie 2 op Delen van kennis, sterkte van teamcultuur en HR kennis.

	N	1	2	3	4
1. Delen van kennis (gestandaardiseerd)	117				
2. Sterkte van teamcultuur (gestandaardiseerd)	103	,382**			
3. HR kenniskennis (gestandaardiseerd)	99	0,024	-,124		
4. HR praktijkkennis (gestandaardiseerd)	176	-,336**	-,049	,018	
5. Moderator Teamcultuur * HR theoriekennis	93	-,161	-,027	-,038	,091
6. Moderator Teamcultuur * HR praktijkkennis	103	,035	,432**	,096	-,020

* = $p < ,05$ ** = $p < ,01$

NB: voor berekening moderator werd gebruik gemaakt van de gestandaardiseerde waarden rond 0 van de variabelen.