

Het auteursrecht van deze scriptie berust bij Dennis Trapman. Dit gepresenteerde werk is origineel en er zijn geen andere bronnen voor gebruikt, dan degenen waarnaar verwezen wordt in de tekst en die genoemd worden in het referentieoverzicht. De auteur is verantwoordelijk voor de inhoud van dit document. De Rotterdam School of Management is enkel verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

Paradox van Coöpetitie op Horizontale Kennisdeling

**Hoe beïnvloeden verschillende beloningssystemen en
leiderschapsstijlen de motivatie om horizontaal kennis te
delen tussen coöpetitieve bedrijfsonderdelen?**

Scriptie begeleiding door: dr. Tom J.M. Mom

Meelezer: dr. Marja Flory



7 oktober 2012
Dennis Trapman - 350277
dennistrapman@hotmail.com

Erasmus Universiteit
Rotterdam School of Management
PTO MScBA/drs. Bedrijfskunde
Burgemeester Oudlaan 50, J3-28
3062 PA Rotterdam

VOORWOORD

De afgelopen twee jaar ben ik bij Brunel Engineering steeds meer de vraag gaan stellen: waarom delen salesteams nu minimaal of geen kennis met elkaar? Het is toch algemeen bekend dat wanneer je kennis deelt dit voor de organisatie meer oplevert in de zin van klanttevredenheid, omzet of zelfs winst?

In samenspraak met mijn begeleider Dr. Tom M.J. Mom ben ik me gaan verdiepen in het onderwerp 'horizontale kennisdeling'. Kennisdeling blijft iets ongrijpbaars, want iedere organisatie wil dat unieke kennis wordt gedeeld met collega's. Echter daadwerkelijk laten slagen van kennisdeling is nog steeds een actueel onderwerp binnen de wetenschappelijke literatuur. Er zijn blijkbaar aspecten die belemmerend werken om kennisdeling binnen een organisatie te laten slagen. Zo ook bij Brunel Engineering is dit het geval. Hierdoor was al snel de beslissing gemaakt om mijn onderzoek over het onderwerp kennisdeling te gaan houden.

Dit onderzoek had ik niet kunnen doen zonder de hulp van anderen en in het bijzonder door de hulp van mijn begeleider en mijn meezeer. Allereerst wil ik Tom Mom bedanken die net zo enthousiast was als ik over het onderwerp. Hij had in zijn verleden (2002) ook onderzoek gedaan naar horizontale kennisuitwisseling dan vanuit een ambidexteriteit perspectief. Hij heeft mij gedurende de hele periode voorzien van adviezen en tips, maar ook zijn kritische kijk op zaken heeft mij geholpen dit onderzoek tot een goed einde te brengen. Daarnaast wil ik mijn meezeer, Marja Flory, bedanken. Zij heeft mij enorm geholpen om vanuit een ander perspectief zaken te bekijken. Vooral haar kwalitatieve kijk op het onderzoek heeft een waardevolle bijdrage gekend. En daarbij mijn laatste afspraak waar zij mij liet inzien dat deze studie ook een andere kant kent, namelijk die van familie. Mensen die je dierbaar zijn en je in deze twee jaren door dik en dun hebben gesteund. Die ook bij de verdediging aanwezig willen zijn om deze heftige periode tot een succesvol eind te willen brengen.

Deze intense periode van twee jaar wat ik metaforisch ook een 'rijdende trein' noem, heb ik niet zonder mijn vriendin, Elise van den Akker, kunnen volbrengen. Deze studie zijn wij gestart met het verlies van mijn schoonvader, Leen van den Akker. Voor mij een groot voorbeeld als ik spreek van doorzetter, discipline en een kritische kijk op zaken. Zijn levenslessen over het bedrijfsleven en mensenkennis zal ik voor altijd bij mij dragen. Ik ben bevoorrecht dat ik hem zo goed heb mogen leren kennen. Daarnaast ben ik bevoorrecht dat ik kan zeggen dat ik een vriendin heb die in deze periode, ondanks

dat zij het zelf erg moeilijk heeft gehad met het overlijden van haar vader maar ook de komst van nieuw leven, namelijk onze dochter Denise Trapman, altijd mij heeft gesteund in de keuze, PTO Bedrijfskunde.

In deze periode heb ik altijd gesproken over 'wij' want deze studie doe je samen. Samen met je gezin, familie en vrienden. Het is een impact op je privéleven en sociale netwerk. Ik ben sociale relaties verloren maar ik heb ook veel nieuwe sociale relaties als medestudenten opgedaan. Dit zijn mensen die hetzelfde hebben meegemaakt en waar ik altijd een vriendschappelijke band mee zal hebben.

Het einde van twee jaar werken en studeren is nabij. Niet alleen was het ontzettend hard werken en leren op mijn zolderkamer tot laat op de avond. Deze studie heeft mij ook een nieuwe zakelijke uitdaging gebracht, interessante collegestof over strategische vraagstukken, inspirerende docenten, een geweldige reis naar Barcelona en als afsluiting het individueel realiseren van een wetenschappelijk onderzoek over een veelbesproken onderwerp 'kennisdeling'. Deze twee jaar zijn voorbij gevlogen, waarin ik veel heb geleerd, enerzijds inhoudelijk maar anderzijds vanuit een ander perspectief vraagstukken benaderen. Als bijvoorbeeld mijzelf constant afvragen; waarom doe ik de dingen die ik doe? Of waarom maak ik deze keuze? Dit zal ik altijd als lering meenemen in alle toekomstige beslissingen, keuzes, gesprekken en presentaties die mij nog te wachten staan.

Naaldwijk, 7 oktober 2012

Dennis Trapman

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	4
INHOUDSOPGAVE	6
SAMENVATTING	8
1 INLEIDING	10
1.1 AANLEIDING EN MOTIVATIE	10
1.2 CENTRALE ONDERZOEKSVRAAG EN SUBVRAGEN	12
1.3 DOELSTELLING EN BIJDRAGE	12
1.4 ONDERZOEKSMETHODEN	13
1.5 ONDERZOEKSCONTEXT EN –EENHEID	14
1.6 OPBOUW SCRIPTIE	15
2 LITERATUURSTUDIE	16
2.1 HORIZONTALE KENNISDELING	16
2.1.1 BELEMMERINGEN VAN KENNISDELING	18
2.2 COÖPETITIEVE INTRA-ORGANISATORISCHE BEDRIJFSONDERDELEN	19
2.2.1 COÖPETITIE	19
2.2.2 COÖPETITIE EN DE MOTIVATIE OM HORIZONTAAL KENNIS TE DELEN	19
2.2.3 INTRA-ORGANISATORISCHE BEDRIJFSONDERDELEN (UNITS)	21
2.3 BELONINGSSYSTEMEN	21
2.3.1 VERSCHILLENDE SOORTEN BELONINGSSYSTEMEN	23
2.3.2 RELATIE TUSSEN BELONING EN MOTIVATIE OM HORIZONTAAL KENNIS TE DELEN	24
2.4 LEIDERSCHAPSTIJLEN	27
2.4.1 VERSCHILLENDE LEIDERSCHAPSTIJLEN	28
2.4.2 RELATIE TUSSEN LEIDERSCHAP EN MOTIVATIE OM HORIZONTAAL KENNIS TE DELEN	29
2.5 CONCEPTUEEL RAAMWERK	33
3 CASESTUDIE ONDERZOEKSCYCLUS	34
3.1 ONDERZOEKSPPLAN	34
3.1.1 ONDERZOEKSCCLASSIFICATIE	34
3.1.2 ANALYTISCHE EENHEID	35
3.1.3 STEEKPROEF- EN RESPONDENTENSELECTIE	37
3.2 DATAVERZAMELING	38
3.2.1 INTERVIEWS	38
3.2.2 INTERNE BRONDOCUMENTEN	39
3.2.3 CASESTUDIE PROTOCOL	39
3.3 WIJZE VAN DATA-ANALYSE	40
3.3.1 VALIDITEIT EN BETROUWBAARHEID	40
4 EMPIRISCHE BEVINDINGEN & RESULTATEN	42
4.1 CASE ANALYSE SBU BRUNEL ENGINEERING	42
4.1.1 AFHANKELIJKE VARIABLE: MOTIVATIE OM HORIZONTAAL KENNIS TE DELEN	42
4.1.2 DE INVLOED VAN COÖPETITIEVE CONTEXT OP DE MOTIVATIE VAN KENNISDELING	46
4.1.3 DE INVLOED VAN BELONINGSSYSTEMEN OP DE MOTIVATIE VAN KENNISDELING	48

4.1.4	DE INVLOED VAN LEIDERSCHAPSTIJLEN OP DE MOTIVATIE VAN KENNISDELING	53
4.1.5	OVERIGE BELEMNERINGEN OP HORIZONTALE KENNISDELING	59
4.2	CASE ANALYSE SBU BRUNEL FINANCE	60
4.2.1	AFHANKELIJKE VARIABELE: MOTIVATIE OM HORIZONTAAL KENNIS TE DELEN	60
4.2.2	DE INVLOED VAN COÖPETITIEVE CONTEXT OP DE MOTIVATIE VAN KENNISDELING	62
4.2.3	DE INVLOED VAN BELONINGSSYSTEMEN OP DE MOTIVATIE VAN KENNISDELING	64
4.2.4	DE INVLOED VAN LEIDERSCHAPSTIJLEN OP DE MOTIVATIE VAN KENNISDELING	68
4.2.5	OVERIGE BELEMNERINGEN OP HORIZONTALE KENNISDELING	72
4.3	VERGELIJKING TUSSEN CASES	73
4.3.1	VERGELIJKING MOTIVATIE OM HORIZONTAAL KENNIS TE DELEN	73
4.3.2	VERGELIJKING COÖPETITIEVE CONTEXT	74
4.3.3	VERGELIJKING UNIT EN INTER-UNIT BELONINGSSYSTEMEN	74
4.3.4	VERGELIJKING EXTRINSIEKE EN INTRINSIEKE BELONINGEN	75
4.3.5	VERGELIJKING LEIDERSCHAPSTIJLEN	76
4.4	BEANTWOORDING VAN DE ONDERZOEKSVRAGEN	78
4.4.1	WAT ZIJN RELEVANTE BELONINGSSYSTEMEN VOOR DE MOTIVATIE OM HORIZONTAAL KENNIS TE DELEN IN COÖPETITIEVE BEDRIJFSONDERDELEN?	78
4.4.2	HOE BEÏNVLOEDEN BELONINGSSYSTEMEN DE MOTIVATIE OM HORIZONTAAL KENNIS TE DELEN IN COÖPETITIEVE BEDRIJFSONDERDELEN?	78
4.4.3	WAT ZIJN RELEVANTE LEIDERSCHAPSTIJLEN VOOR DE MOTIVATIE OM HORIZONTAAL KENNIS TE DELEN IN COÖPETITIEVE BEDRIJFSONDERDELEN?	79
4.4.4	HOE BEÏNVLOEDT DE STIJL VAN LEIDERSCHAP DE MOTIVATIE OM HORIZONTAAL KENNIS TE DELEN IN COÖPETITIEVE BEDRIJFSONDERDELEN?	80
5	DISCUSSIE & CONCLUSIE	81
5.1	BESPREKING RESULTAAT	81
5.1.1	INVLOEDSFACTOREN	81
5.2	THEORETISCHE BIJDAGEN & MANAGEMENT AANBEVELINGEN	87
5.2.1	THEORETISCHE BIJDAGEN	87
5.2.2	MANAGEMENT IMPLICATIES	89
5.3	BEPERKINGEN & TOEKOMSTIG ONDERZOEK	92
5.3.1	BEPERKINGEN	92
5.3.2	TOEKOMSTIG ONDERZOEK	93
6	REFERENTIELIJST	94

SAMENVATTING

Dit onderzoek gaat over de invloed van beloningssystemen en leiderschapsstijlen op de motivatie om horizontaal kennis te delen tussen coöpetitieve bedrijfsonderdelen. Het delen van bestaande kennis is cruciaal voor een organisatie. Om deze unieke kennis te delen met anderen dient een organisatie de kennisdonoren te motiveren. Kennisdonoren zijn de bezitters van (unieke) kennis (Ipe, 2003). Om bedrijfsonderdelen te motiveren om kennis te delen richt dit onderzoek zich op factoren als beloningssystemen en leiderschapsstijlen. Onder beloningssystemen wordt binnen dit onderzoek de definitie van Cooper & Locke (2000) gebruikt, namelijk *'een mechanisme waarin een organisatie medewerkers extra kan stimuleren om organisatiedoelen te behalen'*. Er wordt gekeken naar inter-unit versus unit beloning en intrinsieke versus extrinsieke beloningen. Vervolgens wordt gekeken naar leiderschapsstijl. Dit onderzoek richt zich op twee stijlen van leiderschap, namelijk transformationeel en transactioneel leiderschap (Bryant, 2003; Vaccaro et al., 2012). Van horizontale kennisdeling wordt gesproken wanneer unieke bestaande kennis wordt gedeeld met een andere bedrijfsonderdeel, bijvoorbeeld in de empirie: een salesteam. Dit onderzoek definieert horizontale kennisdeling als *'een interactieve handeling waarin organisatorische actoren, dat wil zeggen teams, divisies en business units kennis delen, zodat zij worden beïnvloed door de ervaring en kennis van anderen'* (Ipe, 2003; Lin, 2007; Argote & Ingram, 2000). Als laatste 'coöpetitie', dit betekent dat samenwerkende organisaties of bedrijfsonderdelen ook elkaars concurrent zijn. Een goed voorbeeld is de samenwerking tussen concurrerende automerken als Renault en Nissan op gebieden als R&D, productie en marktkennis. Dit onderzoek is gedaan door middel van een kwalitatief deductief onderzoek bestaande uit een meervoudige casestudie onder 18 geïnterviewden tussen twee autonome business units, namelijk Engineering en Finance. De organisatie is een zakelijke dienstverlener gespecialiseerd in detachering en consultancy in de vakgebieden Engineering, Finance, IT, Legal en Energy.

Uit het empirisch onderzoek blijkt dat er verschillen zijn tussen beide business units ten aanzien van het "hoe en waarom" de antecedenten invloed hebben op de motivatie om horizontaal kennis te delen. Beloning gebaseerd op unit beloning heeft een negatieve invloed op de motivatie om horizontaal kennis te delen, omdat unit beloning het 'What's In It For Me' syndroom bevordert. Het tegenovergestelde, inter-unit beloning, heeft een positieve invloed op de motivatie om horizontaal kennis te delen. De coöpetitieve context zorgt bij deze antecedenten voor een mediërende werking. Extrinsieke beloning

laat deels een negatieve en deels geen invloed zien op de motivatie om horizontaal kennis te delen. Een belangrijke reden is dat extrinsieke beloning extrinsieke motivatie stimuleert wat zorgt voor enkel focus op de taak. Intrinsieke beloning heeft deels een positieve en deels geen invloed op de motivatie om kennis te delen. Door de aanwezigheid van een betrouwbare en collectieve cultuur heeft intrinsieke beloning geen invloed op de motivatie om horizontaal kennis te delen. Leiderschapsstijlen zijn duidelijk van invloed op de motivatie om horizontaal kennis te delen. Waar transactioneel leiderschap een negatieve invloed laat zien, laat transformationeel leiderschap een positieve invloed zien op de motivatie om horizontaal kennis te delen. De verschillen tussen beide business units ten aanzien van het "hoe en waarom" deze antecedenten invloed hebben zijn de structuur en cultuur van de organisatie en de gekozen vorm van coöpetitie.

De paradox van coöpetitie komt in relatie met beloningssystemen, leiderschapsstijlen en de motivatie om horizontaal kennis te delen duidelijk aan het licht. Een organisatie moet rekening houden met de vorm van coöpetitie, samenwerken of concurreren, als zij horizontale kennisdeling wil realiseren.

1 INLEIDING

1.1 Aanleiding en motivatie

De laatste tijd is er binnen een organisatie een toenemende interesse op het gebied van kennismanagement. Het argument dat wordt gegeven is dat we van een industriële economie, waar kapitaal de belangrijkste resource was, naar een economie gaan waar kennis de belangrijkste resource is (Bresman et al., 1999). Kennis kan leiden tot een duurzaam concurrentievoordeel dat voor een organisatie moeilijk te imiteren en dupliceren is (Argote & Ingram, 2000; Tsai, 2002; Ipe, 2003; Osterloh & Frey, 2000). Een organisatie streeft naar succes, continuïteit en flexibiliteit, waardoor zij haar kritische resources goed en efficiënt dient te benutten. Kennis is de kritische resource in de organisatie zowel ontwikkeling van nieuwe kennis als het borgen en het delen van bestaande kennis is cruciaal voor een organisatie (Davenport & Prusak, 1998, Grant, 1996; Volberda, 2004). Organisaties kunnen bestaande kennis delen door middel van implementatie van informatiesystemen, zoals een knowledge management system (Kim & Lee, 2006). Als kennis gedeeld is, dan kan het door een individu als de gehele organisatie gebruikt worden. Kennisdeling zorgt dat teams en bedrijfsonderdelen gebruik kunnen maken van dezelfde dominante, unieke en onderscheidende resource. Kennisdeling leidt tot de ontwikkeling van nieuwe kennis, organisatorisch leren (Ipe, 2003) en performance doelstellingen (Bartol & Srivastava, 2002) waardoor effectiviteit, productiviteit en innovatie wordt vergroot (Gupta & Govindarajan, 2000). Deze vernieuwing en efficiëntieverbetering versterkt de concurrentiepositie van een organisatie en zorgt tegelijkertijd voor het vergroten van de omzet (Davenport & Prusak, 1998).

Kennisdeling wordt als vanzelfsprekend ervaren. Organisaties hebben de perceptie dat kennis wordt gedeeld tussen teams. Het tegenovergestelde is vaak waar: kennis heeft zich in het bedrijfsleven ontwikkeld tot een sterke concurrentiefactor. Zoals Francis

Bacon (1597) zei 'Kennis is macht'.

'Kennis is macht' van Francis Bacon geciteerd in
Meditationes Sacrae (1597)

Concurrentie vindt plaats op elke niveau binnen een organisatie, dit wordt interne concurrentie genoemd. Door intensieve interne competitie

door beloningen, status en promotie (Menon & Pfeffer, 2003) zullen teams normaal gesproken hun unieke kennis als kracht gebruiken om hun positie in de organisatie te versterken of behouden (Lee & Ahn, 2007). Als een team hun kennis niet deelt, kan dit resulteren in nadelige effecten voor het resultaat van een organisatie. Volgens Szulanski

(1996) zijn er meerdere belemmeringen om kennis te delen onder andere door gebrek aan motivatie van de zender en de moeizame relatie tussen zender en ontvanger. In deze studie wordt onderzoek gedaan naar de motivatie van de zender in een coöpetitieve context om kennis te delen. Motivatie wordt als een significant belangrijk onderdeel gezien om kennis te delen (Grant, 1996; Szulanski, 1996; Osterloh & Frey, 2000; Kalling, 2003). Volgens Eisenhardt & Galunic (2000) is het deelnemen aan intra-organisatorische relaties van invloed op de motivatie om kennis te delen. Bartol & Srivastava (2002) en Lee & Ahn (2007) menen dat het gebruik van beloningssystemen van invloed is op de motivatie om kennis te delen. Volgens Bryant (2003) is de manier van leiderschapsstijl van invloed op de motivatie om kennis te delen. De literatuur geeft echter aan dat er in een coöpetitieve context een paradox ontstaat met betrekking tot kennisdeling. Door samenwerking wordt kennis gedeeld. Echter diezelfde kennis wordt ook door de bedrijfsonderdelen gebruikt om tegen elkaar te concurreren (Loebbecke & Van Fenema, 1999). Er wordt gekeken naar factoren die van invloed zijn op horizontale kennisdeling tussen coöpetitieve bedrijfsonderdelen. *Beloningssystemen* en *leiderschapsstijlen* zijn factoren die van invloed zijn op de motivatie om horizontaal kennis te delen.

Horizontale kennisdeling binnen bedrijven heeft zich de laatste jaren ontpopt als een fundament in de strategische literatuur (Mom et al., 2002; Argote & Ingram, 2000; Ipe, 2002; Tsai, 2002; Van Wijk et al., 2008; Davenport & Prusak, 1998). In de huidige literatuur is een aantal constructen die van invloed zijn op kennisdeling binnen organisatieonderdelen onderbelicht gebleven:

1. De *coöpetitieve context* van een organisatie. Dit is belangrijk omdat bedrijfsonderdelen, die tegelijkertijd concurreren als ook samenwerken, continu in een spagaat zitten om voor eigenbelang of collectieve belang te kiezen. Deze spagaat heeft invloed op de motivatie om kennis te delen met andere bedrijfsonderdelen (Brandenburger & Nalebuff, 1996; Tsai, 2002; Loebbecke & Fenema, 1998; Loebbecke et al. 1999). De wijze van aansturing van een team (beloningssystemen en leiderschapsstijlen) zorgt voor extra invloed op de motivatie om horizontaal kennis te delen tussen intra-organisatorische bedrijfsonderdelen (Tsai, 2002);
2. De invloed van verschillende soorten *beloningssystemen* op de motivatie om horizontaal kennis te delen. De huidige literatuur is niet eenduidig en spreken elkaar zelfs tegen. Sommige studies benadrukken de significantie van beloningssystemen op kennisdeling (Bartol &

Scrivastava, 2002; Lee & Ahn, 2007) terwijl andere studies geen significantie zien (Lin, 2007). Dit onderzoek draagt bij aan het leveren van meer inzicht in hoe beloningssystemen invloed hebben op horizontale kennisdeling;

3. De invloed van *leiderschapsstijlen* op de motivatie om horizontaal kennis te delen. In de huidige literatuur wordt er nog te weinig inzicht geleverd in hoe leiderschapsstijlen de motivatie op horizontale kennisdeling beïnvloeden (Wang & Noe, 2010).

Dit onderzoek probeert antwoorden te geven op onbeantwoorde vragen, die de huidige literatuur over de motivatie op horizontale kennisdeling heeft achtergelaten. Vervolgonderzoek was hierdoor noodzakelijk om een standpunt in te kunnen nemen.

1.2 Centrale onderzoeksvraag en subvragen

De centrale onderzoeksvraag wordt daarmee als volgt:

Hoe beïnvloeden verschillende soorten beloningssystemen en leiderschapsstijlen op de motivatie om horizontaal kennis te delen tussen coöpetitieve bedrijfsonderdelen?

Om een antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag wordt in dit onderzoek stapsgewijs een deel van de onderzoeksvraag beantwoord door middel van het zoeken naar antwoorden op de onderstaande subvragen.

- Wat zijn relevante beloningssystemen voor de motivatie om horizontaal kennis te delen in coöpetitieve bedrijfsonderdelen?
- Hoe beïnvloeden beloningssystemen de motivatie om horizontaal kennis te delen in coöpetitieve bedrijfsonderdelen?
- Wat zijn relevante leiderschapsstijlen voor de motivatie om horizontaal kennis te delen in coöpetitieve bedrijfsonderdelen?
- Hoe beïnvloedt de stijl van leiderschap de motivatie om horizontaal kennis te delen in coöpetitieve bedrijfsonderdelen?

1.3 Doelstelling en bijdrage

De doelstelling van het onderzoek is het verbreden van bestaande strategische managementliteratuur met betrekking tot de motivatie om horizontaal kennis te delen tussen coöpetitieve bedrijfsonderdelen. Waar eerder onderzoek naar horizontale kennisdeling, beloningssystemen en leiderschapsstijlen hoofdzakelijk op kwantitatieve

wijze plaats vindt, is hier gekozen voor een kwalitatieve methode. Door middel van kwalitatief onderzoek wordt dieper ingegaan op 'hoe' en 'waarom' deze antecedenten invloed hebben op de motivatie om horizontaal kennis te delen. Naar de context van dit onderzoek, namelijk 'coöpetitieve organisatie', is nog onvoldoende onderzoek gedaan. Hiermee zorgt dit onderzoek, door het testen van proposities, voor verbreding van de literatuur. Dit onderzoek draagt op vier manieren bij aan de bestaande literatuur (zie tabel 1.1).

Tabel: 1.1 Bijdrage van het onderzoek

Bijdrage	Gerelateerd aan eerder onderzoek
1. Invloed van 'de motivatie om horizontaal kennis te delen' tussen coöpetitieve bedrijfsonderdelen	Mom (2000); Tsai (2001); Tsai (2002); Argote & Ingram (2000); Gupta & Govindarajan (2000); Ipe (2003), Wu et al. (2007); Goh (2002)
2. Invloed van 'beloningssystemen' tussen coöpetitieve bedrijfsonderdelen op de motivatie om horizontaal kennis te delen	Bartol & Srivastava, (2002); Lee & Ahn (2007); Lin (2007); Menon & Pfeffer (2003);
3. Invloed van verschillende 'leiderschapsstijlen' tussen coöpetitieve bedrijfsonderdelen op de motivatie om horizontaal kennis te delen	Politis (2001); Bryant (2003);
4. Invloed van coöpetitieve context op de motivatie om horizontaal kennis te delen	Loebbecke & Van Fenema (1998); Loebbecke et al. (1999); Brandenburger & Nalebuff (1996)

1.4 Onderzoeksmethoden

Het onderzoek is een casestudie en het object van het onderzoek is de motivatie om horizontaal kennis te delen binnen een coöpetitieve bedrijfsonderdelen. Een casestudie is een waardevolle methode om de motivatie om horizontaal kennis te delen te onderzoeken (Yin, 2009). Het richt zich vooral op het begrijpen van gedrag en processen binnen een organisatie (Cassell & Symon, 2004). Er is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksbenadering om zo de rijkheid en diversiteit in processen en motieven voor de motivatie van kennisdeling te achterhalen en begrijpen (Bryan & Bell, 2007).

De vraagstelling in dit onderzoek kent een exploratief en verklarend karakter. De inzichten worden door middel van een vergelijkende casestudie verkregen. Bestaande literatuur over de motivatie om horizontaal kennis te delen, beloningssystemen en leiderschapsstijlen dienen als conceptbasis voor theorietoetsend onderzoek. Hiermee draagt dit onderzoek bij aan de ontwikkeling van theorie op het gebied van motivatie om horizontaal kennis te delen.

Een multiple casestudie biedt de mogelijkheid meerdere business units te onderzoeken waar de nadruk ligt op de uniekheid van de onderzoekscontext, coöpetitieve bedrijfsonderdelen (Bryman & Bell, 2007, p.65; Yin, 2009). Een iteratieve manier van werken is volgens Eisenhardt een flexibele manier om door middel van casestudies onderzoek te doen. Het doel is om in relatief korte tijd zoveel mogelijk data te verzamelen en te analyseren (Eisenhardt, 1989). Er wordt gebruik gemaakt van een theoretische steekproefmethode 'theoretical sampling'. Volgens Bryman & Bell is de definitie van theoretical sampling *'the process of data collection for generating theory whereby the analyst jointly collects, codes and analyzes its data and decides what data to collect next and where to find it, in order to develop his theory as it emerges'* (Bryman & Bell, 2007. P.459). Het is een doelgerichte steekproef, die binnen een kleine groep van respondenten, de variatie in leiderschapsstijlen en beloningssystemen en de invloed hiervan op de motivatie om horizontaal kennis te delen onderzoekt, beschrijft en verklaart. De keuze van respondenten wordt door de theoretische modellen als geselecteerde personen en documenten gestuurd (Bryman & Bell, 2007. p.500). De geselecteerde personen zijn mensen die zowel direct als indirect betrokken zijn bij de motivatie om horizontaal kennis te delen vanuit verschillende bedrijfsonderdelen binnen een coöpetitieve context.

Het onderzoek gebruikt meerdere methoden om de data te verzamelen. Als semigestructureerde interviews bij twee verschillende cases en documentenanalyse. Door het gebruik van meerdere methoden maakt het mogelijk triangulatie te laten plaatsvinden en validiteit te vergroten. In hoofdstuk drie wordt hier nader op ingegaan.

Tabel: 1.2 Beknopt overzicht onderzoeksmethodologie

Datacollectie	Analysemethode	Data
# Deductief onderzoek: begrijpende vraagstelling (hoe/ waarom)	#Analyse van interviewverslagen en interne brondocumenten	# Achtergrond informatie over twee cases
# Multiple Case Study	# 'Within Case Analysis'	# 18 interviews binnen twee organisaties
# Theoretical sampling	# 'Cross Case Analysis'	# Bedrijfsdocumenten (medewerker tevredenheid onderzoeken en jaarverslagen)
# Semigestructureerde interviews	# Codificeren, categoriseren en thematiseren	
# Interne brondocumenten	# Construct, interne en externe validiteit en betrouwbaarheid	
# Datatriangulatie	# Herhaalbaarheid	

1.5 Onderzoekscontext en –eenheid

Dit onderzoek concentreert zich op de motivatie om horizontaal kennis te delen tussen coöpetitieve bedrijfsonderdelen. Het analyseniveau van het onderzoek is het bedrijfsonderdeel, als salesteam, waar organisatorische beloningssystemen en

verschillende leiderschapsstijlen worden gehanteerd. Het merendeels van de literatuur heeft zich gericht op het individuele niveau van analyse, waardoor team- en afdelingsniveau onderbelicht is geweest. Wu et al. (2007) heeft in het onderzoek 'Fostering the determinants of knowledge transfer: a team-level analysis' wel horizontale kennisdeling op team- en afdelingsniveau onderzocht.

Binnen de twee business units wordt kennisdeling als essentieel onderdeel van bedrijfsvoering gezien. Kennisdeling zorgt er voor dat een organisatie in deze turbulente economische tijd een duurzaam concurrentievoordeel behoudt. Gezien de aard van beide business units dient men te streven naar winst, waardoor kennisdeling noodzakelijk is. De verwachting is dan ook dat binnen deze business units voldoende data te verzamelen is om een valide en betrouwbaar antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag. Gezien de beschikbare middelen en tijd kiest de onderzoeker ervoor zich te richten tot enkel twee business units. Er zijn achttien mensen geïnterviewd die zijn verdeeld over beide business units. In dit onderzoek is er gekozen voor een kwalitatieve benadering omdat een kwantitatieve benadering met deze hoeveelheid leidt tot problemen met betrouwbaarheid en stabiliteit van het onderzoek.

1.6 Opbouw scriptie

In het volgende hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de bestaande theorie over de motivatie om horizontaal kennis te delen, beloningssystemen, leiderschapsstijlen en coöpetitie. In dit hoofdstuk bevindt zich de propositieontwikkeling en conceptueel raamwerk. Vervolgens wordt in hoofdstuk drie beschreven hoe het onderzoek is opgezet, welke stappen zijn ondernomen en hoe de verzamelde data is geanalyseerd. In hoofdstuk vier wordt de casestudie nader toegelicht, verantwoord en de bevindingen uit de dataverzameling worden gepresenteerd. Tot slot wordt de empirische data tussen beide cases geanalyseerd aan de hand van een cross case analyse. Daarna wordt in hoofdstuk vijf de resultaten van het onderzoek aan de hand van een vergelijking met de huidige literatuur en empirische documentatie besproken. Vervolgens wordt de centrale onderzoeksvraag beantwoord, de theoretische en management bijdragen, eventuele beperkingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek besproken.

2 LITERATUURSTUDIE

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de bestaande theorie over de motivatie om horizontaal kennis te delen, beloningssystemen, leiderschapsstijlen en het onderzoekskader coöpetitieve bedrijfsonderdelen. In dit hoofdstuk bevindt de propositieontwikkeling en afsluitend het conceptueel raamwerk.

2.1 Horizontale kennisdeling

Het concept *horizontale kennisdeling* wordt onderverdeeld in kennis, delen van kennis en horizontale kennisdeling. In de huidige literatuur als *'Knowledge-based view of the firm'*, wordt onderscheid gemaakt in twee vormen van kennis, namelijk expliciete en taciete kennis. Expliciete kennis is kennis die door middel van documenten en informatietechnologie, op schrift of in symbolen, is over te dragen (Van Wijk, 1999). Echter Osterloh & Frey (2000) verwijzen in hun artikel naar Polanyi (1966) die zegt *'we weten meer dan we kunnen vertellen'*. Dit houdt in dat er meer kennis zit in een persoon dan alleen expliciete kennis, namelijk taciete kennis. Taciete kennis is geacquireerd door en opgeslagen in het brein van een mens en deling wordt bemoeilijkt doordat taciete kennis wordt gezien als contextueel en een persoonlijke ervaring (Osterloh & Frey, 2000; Van Wijk, 1999). Voor beide vormen, expliciet en taciete, dient inspanning verricht te worden om kennis te delen. Volgens Szulanski (1996) en Bresman et al. (1999) is bij taciete kennis overdracht moeilijker te realiseren dan bij expliciete kennis. Door de inspanning die bij overdracht verricht dient te worden, moet het bedrijfsonderdeel worden gemotiveerd om deze unieke bron van macht te delen (Osterloh & Frey, 2000; Kalling, 2003). In dit onderzoek wordt meer na het taciete kenniscomponent gekeken, omdat taciete kennis significant bijdraagt aan een duurzaam concurrentievoordeel (Osterloh & Frey, 2000).

Dit onderzoek richt zich op de motivatie om kennis te delen met als doel invloed hebben op de kennis en ervaring van een ander. Kennisdeling kan bijdragen aan het vermogen nieuwe kennis te ontwikkelen of het bevorderen van organisatorisch leren. Er kunnen bijvoorbeeld kruisbestuivingen plaatsvinden tussen bedrijfsonderdelen en nieuwe combinaties worden gemaakt op basis van al bestaande kennis (Mom, 2002). De uitspraak *'het wiel opnieuw uitvinden'* dient met kennisdeling binnen een organisatie te worden voorkomen zodat er een efficiëntieslag wordt gemaakt. Kennisdeling kent in de literatuur meerdere synoniemen als *knowledge sharing*, *knowledge transfer* en *knowledge exchange* (Schulz, 2003). Bij het definiëren van kennisdeling wordt een

tweedeling ontdekt, namelijk: 'er is sprake van kennisdeling, indien de kennis van de donor wordt overgebracht naar de ontvanger' (Jansen, 2008; Bartol & Srivastava, 2002; Ipe, 2003) anderzijds is 'kennisdeling het proces van kennisoverdracht tot en met integratie door de andere organisatorische actor' (Darr & Kurtzberg, 2000). In dit onderzoek wordt het initiëren, integreren en implementeren van kennis door de ontvanger buitenbeschouwing gelaten. Dit complexe proces bestaat uit meerdere fasen dat is onderzocht door Mom et al. (2002) en Szulanski (2000). Dit onderzoek richt zich met name op de beslissingsfase van Mom et al. (2002). De beslissingsfase is het moment waarin de beslissing genomen moet worden door de potentiële donor en ontvanger om deel te nemen aan het proces om kennis over te dragen (Mom et al., 2002).

Het delen van kennis vindt plaats op een horizontale als verticale manier in verschillende contexten, namelijk tussen individuen, tussen teams, tussen business units, tussen alliantiepartners en tussen concurrerende organisaties. In beide cases wordt 'intra-organisatorische bedrijfsonderdelen' onderzocht die kennis wel of niet delen. Horizontale kennisdeling vindt plaats tussen divisies, tussen teams en tussen business units. Het tegenovergestelde is verticale kennisdeling dat wordt geassocieerd met hiërarchische relaties en volgt een top-down of bottom-up richting (Mom, 2002).

In dit onderzoek wordt horizontale kennisdeling gedefinieerd als:

'een interactieve handeling waarin organisatorische actoren, dat wil zeggen teams, divisies en business units kennis delen, zodat zij worden beïnvloed door de ervaring en kennis van anderen' (Ipe, 2003; Lin, 2007; Wu et al, 2007; Argote & Ingram, 2000).

Deze interactieve handeling tussen bedrijfsonderdelen kent een psychologisch aspect, namelijk de motivatie om deze handeling uit te voeren. Motivatie wordt als een significant belangrijk onderdeel gezien om kennis te delen (Grant, 1996; Szulanski, 1996, 2000; Osterloh & Frey, 2000; Kalling, 2003; Argote & Ingram, 2000). Een organisatie dient haar bedrijfsonderdelen te motiveren om kennisdeling te bevorderen. Volgens Eisenhardt & Galunic (2000) is het deelnemen aan intra-organisatorische relaties van invloed op de motivatie om kennis te delen. Bartol & Srivastava (2002) en Lee & Ahn (2007) menen dat het gebruik van beloningssystemen van invloed is op de motivatie om kennis te delen. Volgens Bryant (2003) is de manier van leiderschapsstijl van invloed op de motivatie om kennis te delen. Echter de literatuur geeft aan dat in een coöpetitieve context een paradox ontstaat met betrekking tot kennisdeling. De kennis die wordt gedeeld vanwege samenwerking kan ook worden gebruikt in concurrentie

tussen intra-organisatorische bedrijfsonderdelen (Loebbecke & Van Fenema, 1998; Bengtsson & Kock, 2000).

2.1.1 Belemmeringen van kennisdeling

Szulanski (1996, 2000) heeft geconstateerd dat er meerdere belemmeringen zijn om kennis als 'best practices' uit te wisselen. Er wordt onderscheid gemaakt in vier verschillende fase van belemmeringen, namelijk belemmering door kennis, belemmering door donor, belemmering door ontvanger en belemmering door de context. In het artikel *'three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider'* geschreven door Reige (2005) wordt bevestigd dat er 36 belemmeringen zijn voor kennisdeling. Deze 36 potentiële belemmeringen zijn onderverdeeld in individuele, organisatorische en technologische belemmeringen. Ipe (2003) kijkt in het artikel *'knowledge sharing in organizations: a conceptual framework'* naar vergelijkbare elementen, echter zij noemt haar concepten nature of knowledge, motivation to share, opportunities to share en culture of work environment. In deze drie onderzoeken zit een gemene deler die in dit onderzoek wordt gebruikt. Er wordt gekeken naar belemmering door donor, volgens Szulanski, gebrek aan motivatie en betrouwbaarheid van de bron. Volgens Ipe gebrek aan motivatie zowel op intern als extern niveau vergeleken. Volgens Reige belemmering op organisatorisch niveau, namelijk gebrek aan leiderschap en management visie en gebrek aan transparante beloningssystemen en erkenning. In dit onderzoek wordt een extra belemmering meegenomen, namelijk een coöpetitieve context. Dit wordt in paragraaf 2.2 nader toegelicht.

De zender van kennis is gedemotiveerd om kennis over te brengen vanwege angst voor verlies van macht, perceptie dat kennisdeling niet wordt beloond en het gebrek aan tijd en resources om kennisdeling te faciliteren. Dit is in overeenstemming met Reige, gebrek aan transparante beloningssystemen en erkenning. Al jaren wordt getwijfeld of belonings- en erkenningsystemen positief van invloed zijn op het motiveren van kennisdeling (Bartol & Srivastava, 2002; Lee & Ahn, 2007; Lin, 2007). Michailova & Husted (2003) geven aan dat in een competitieve organisatie belonings- en erkenning systemen niet van invloed zijn op het motiveren van kennisdeling.

Ook het belang van betrouwbaarheid van de donor wordt benadrukt. In de praktijk is een professional of leidinggevende een betrouwbare bron die invloed heeft op het gedrag van de ontvanger (Quigley et al., 2007). Szulanski (1996, 2000) benadrukt dat wanneer een zender niet als betrouwbaar of slim wordt gekenmerkt, kennisdeling wordt bemoeilijkt en de uitgewisselde kennis in twijfel wordt getrokken. Overeenkomstig met het onderzoek van Szulanski concludeert Reige dat het gebrek aan

leiderschap en management visie een beïnvloedende factor is. Reige refereert in zijn artikel aan Michailova & Husted die bevestigen dat een sterke focus op hiërarchie en interne regulering een werkomgeving bewerkstelligt waar werknemers moeten presteren naar organisatorische regels en procedures. Hierdoor wordt kennisdeling beperkt door bestraffen van falen en fouten. Het gebrek aan management visie en leiderschap is een beperking op kennisdeling (Reige, 2005).

2.2 Coöpetitieve intra-organisatorische bedrijfsonderdelen

In deze paragraaf worden twee begrippen omschreven, namelijk coöpetitie en intra-organisatorische bedrijfsonderdelen.

2.2.1 Coöpetitie

In hoofdstuk één wordt gesproken over een coöpetitieve context. De literatuur omschrijft coöpetitie als een opkomend fenomeen dat vooral voorkomt binnen multi-unit organisaties (Brandenburger & Nalebuff, 1996; Loebbecke & Van Fenema, 1998; Tsai, 2002; Bengtsson & Kock, 2000; Loebbecke et al., 1999; Luo, 2004, 2005). Er zijn meerdere definities van coöpetitie in de literatuur te vinden echter zijn hier minimale verschillen in te vinden. Bengtsson & Kock (2000) hebben coöpetitie in het meest breedste zin van het woord gedefinieerd: *'bedrijfsonderdelen die tegelijkertijd samenwerken als elkaars concurrent zijn'*. In de praktijk zijn actuele voorbeelden te vinden binnen de automobieliindustrie waar concurrenten als Renault en Nissan op R&D, productie en marktkennis samenwerken. Ook een samenwerking tussen de concurrerende merken Toyota en Peugeot Citroën voor de ontwikkeling en productie van een miniklasse auto is een voorbeeld. De auto's zijn technisch identiek echter op de markt concurrenten (Citroen C1, Toyota Aygo en Peugeot 107). Het principe van coöpetitie is zorgen voor synergievoordelen zodat beide concurrerende entiteiten ervan profiteren, een zogeheten win-win strategie.

2.2.2 Coöpetitie en de motivatie om horizontaal kennis te delen

Horizontale kennisdeling is een belangrijk onderdeel binnen een coöpetitieve multi-unit organisatie. Bedrijfsonderdelen dienen samen te werken en van elkaar te leren om nieuwe kennis te ontwikkelen, concurrentievoordeel voor de organisatie te versterken en organisatorische inertie te voorkomen (Bengtsson & Kock, 2000). Tegelijkertijd dienen bedrijfsonderdelen met elkaar te concurreren voor interne resources en performance. Deze bedrijfsonderdelen bedienen dezelfde markt, hun beloningen en status zijn afhankelijk hoe zij presteren ten opzichte van andere bedrijfsonderdelen binnen dezelfde organisatie. Deze paradox is een grote uitdaging voor multi-unit organisaties die zijn bedoeld om hun bestaande kennis te delen (Tsai, 2002; Loebbecke

et al. 1999; Loebbecke & Van Fenema, 1998; Brandenburger & Nalebuff, 1996; Hamel, Doz & Prahalad, 1989).

Het coöpetitieve perspectief van een organisatie heeft invloed op de motivatie om kennis te delen. Tsai (2002) concludeert dat binnen een multi-unit organisatie, waar bedrijfsonderdelen met elkaar samenwerken en concurreren, formele hiërarchische structuren, in de vorm van centralisatie, een significante negatief effect hebben op de motivatie om kennis te delen. Informele laterale relaties, in de vorm van socialisatie, hebben een positief effect op kennisdeling binnen een coöpetitieve organisatie. Deze coöpetitieve context is in dit onderzoek extra van invloed op de leiderschapsstijl die een manager hanteert. De basis van een hiërarchische structuur is de centralisatie van bevoegdheden, coördinatie en controle wordt bereikt door top-down opgelegde bureaucratische processen (Tsai, 2002; Bengtsson & Kock, 2000). In tegenstelling tot formele hiërarchische structuren bestaan informele laterale relaties uit vrijwillige, persoonlijke en relationele coördinatie en controle. Informele laterale relaties bevorderen horizontale communicatie en interactie tussen organisatorische bedrijfsonderdelen (Tsai, 2002).

Voor een succesvolle kennisdeling dient een organisatie de belangrijkheid van coöpetitie te herkennen (Eisenhardt & Galunic, 2000). Bij de herkenning van een coöpetitieve context wordt een aantal factoren genoemd die van invloed is op de motivatie om horizontaal kennis te delen. De belangrijkste factor om kennis binnen een coöpetitieve context te delen is vertrouwen. Samenwerking minimaliseert de negatieve effecten van concurrentie en leunt enorm op *vertrouwen* (Loebbecke & Van Fenema, 1999; Eisenhardt & Galunic, 2000; Tsai, 2002; Luo, 2004, 2005). Twee andere succesfactoren van coöpetitie zijn *openheid* en een *onderlinge commitment* tussen de units (Eisenhardt & Galunic, 2000; Dionne et al., 2004). De laatste factor, volgens Loebbecke & Van Fenema (1999, 2000) is het *opportunistisch gedrag*. Het opportunistische gedrag van een unit kan zowel positief als negatief bijdragen aan de motivatie om kennis te delen. Het kan leiden tot wederkerige voordelen 'synergie' of tot negatieve reverse impact. Negatieve reverse impact houdt in dat het opportunistische gedrag van de unit die kennis heeft ontvangen, negatieve gevolgen heeft voor de donor, die kennis heeft gedeeld. Resumerend is een aantal factoren die ten grondslag liggen aan de motivatie om kennis te delen tussen coöpetitieve bedrijfsonderdelen, namelijk:

- Power & controle in de vorm centralisatie en socialisatie;
- Vertrouwen;

- Openheid;
- Onderlinge verbondenheid;
- Opportunistisch gedrag.

Een coöpetitieve context kan de motivatie van een bedrijfsonderdeel om kennis te delen versterken of verminderen. Dit is afhankelijk van de gehanteerde organisatorische aspecten als beloningssystemen en leiderschapstijl.

2.2.3 Intra-organisatorische bedrijfsonderdelen (units)

Een multi-unit organisatie wordt omschreven als een geografisch verspreide organisatie die bestaat uit autonome eenheden, bijvoorbeeld teams en afdelingen, die behoren tot een grotere groep als district, regio of divisie. Een multi-unit organisatie kent meerdere managementlagen die allen verantwoordelijk zijn voor het behalen van hun doelstellingen en het volgen van hun substrategie (Garvin & Levesque, 2008). Deze bedrijfsonderdelen zijn autonome units waardoor zij verantwoordelijk zijn voor hun eigen prestaties, targets en budget.

Vervolgens worden een tweetal onafhankelijke variabelen omschreven die van invloed zijn op de motivatie om horizontaal kennis te delen. Deze onafhankelijke variabelen zijn beloningssystemen en leiderschapstijlen.

2.3 Beloningssystemen

Het beloningssysteem is een mogelijke systematiek om een unit te motiveren. In de huidige literatuur wordt veel geschreven over motivatie, bijvoorbeeld door mensen als Davenport & Prusak (1998), Goodman & Darr (1998) en Lin (2007). Hier wordt kort ingegaan op motivatie om de psychologische aspecten te begrijpen van beloningssystemen. Motivatie wordt in de literatuur gekenmerkt door intrinsieke en extrinsieke motivatie. In dit onderzoek wordt gekeken naar intrinsieke motivatie, omdat intrinsieke motivatie 'de innerlijke wil is om een taak te verrichten' en in de huidige literatuur wordt aangeduid als de meest geschikte vorm om kennisdeling te beïnvloeden (Lee & Ahn, 2007; Lin, 2007; Bartol & Srivastava, 2002; Quigley et al., 2007). Het delen van kennis, taciete kennis, is een belangrijke taak om een duurzaam concurrentievoordeel te realiseren (Szulanski, 1996; Bresman et al., 1999). Taciete kennis is kennis dat is opgeslagen in het brein van de mens, dit zijn vooral contextuele en persoonlijke ervaringen. Deze vorm van kennis is moeilijk te kopiëren of te imiteren waardoor dit een significant construct is in het bijdragen aan een duurzaam concurrentievoordeel (Osterloh & Frey, 2000). Taciete kennis en intrinsieke motivatie zijn twee constructen die overeenkomsten vertonen, het is de diepste vorm van kennis

en motivatie binnen een unit en het draagt significant bij aan een duurzaam concurrentievoordeel (Kalling, 2003). Over het algemeen concludeert de literatuur dat intrinsieke motivatie aanwezig dient te zijn en door extrinsieke incentives wordt de motivatie tijdelijk vergroot bij het uitvoeren van een activiteit. Zowel, extrinsieke als intrinsieke motivatie hebben invloed op de intentie ten opzichte van een geplande activiteit als het gedrag (Lin, 2007). Volgens Bartol & Srivastava (2002) worden alle werknemers beloond voor het delen van kennis. Bijvoorbeeld, bij consultancy bedrijven worden kennisdelende activiteiten vastgelegd in targetletters en prestatieoverzichten, en beloont met bonussen of promoties (Lee & Ahn, 2005).

Studies hebben aangetoond dat beloningssystemen invloed hebben op het gedrag en prestatie van medewerkers. Bijvoorbeeld door interne concurrentie (bonussen, status en promoties) gebruiken werknemers normaal gesproken hun unieke kennis als kracht om hun positie in de organisatie te versterken of behouden (Lee & Ahn, 2007). Volgens Lin (2007) dient het succesvol faciliteren van kennisdeling parallel te gaan met extrinsiek motiveren van medewerkers door het gebruik van extrinsieke beloningssystemen. Daarbij toont Lin aan dat beloningssystemen geen significante invloed hebben op de attitude en het intentionele gedrag van medewerkers om kennis te delen (Lin, 2007). Echter studies spreken elkaar tegen, want Bartol & Srivastava menen dat beloningssystemen belangrijk zijn binnen de mechanisme van kennisdeling (Bartol & Srivastava, 2002). Hierbij sluit Lee & Ahn aan, zij geven managers inzicht in de belangrijkheid van beloningssystemen om kennisdeling te vergroten en geven managers tools hoe dit te implementeren (Lee & Ahn, 2007). Kortom beloningssystemen worden aanbevolen om horizontale kennisdeling te stimuleren en bij te dragen aan een kennisdelende cultuur en organisatorisch leren (Liebowitz 2003). Desondanks de verwachte positieve invloed van beloningssystemen op kennisdeling hebben de huidige empirische resultaten nog geen duidelijke 'positieve' of 'negatieve' conclusie opgeleverd.

De definitie die in dit artikel wordt gebruikt voor beloningssystemen is: *'een mechanisme waarin een organisatie, medewerkers extra kan stimuleren om organisatiedoelen te behalen'* (Cooper & Locke, 2000).

De vraag hier luidt: welk beloningssysteem bevordert de motivatie om horizontaal kennis te delen, rekening houdend met een coöpetitieve context? Alvorens op deze vraag antwoord wordt gegeven, dient onderzocht te worden a) welke beloningssystemen in de literatuur worden omschreven? en b) wat de relatie is tussen beloningssystemen en het bevorderen van de motivatie om horizontaal kennis te delen?

2.3.1 *Verskillende soorten beloningssystemen*

In dit onderzoek wordt de nadruk gelegd op extrinsieke en intrinsieke beloningssystemen (Bartol & Srivastava, 2002) en unit beloningssystemen en inter-unit beloningssystemen (Lee & Ahn, 2007).

Cooper & Locke (2000) kenmerken verschillende beloningssystemen als prestatiebeloning, incentives (als dinercheques of reizen), winstdeling, en functieverhoging. Dit wordt onderverdeeld in financiële rewards en non-financiële incentives, waar extrinsieke beloningssystemen zijn gekoppeld aan financiële vergoedingen en intrinsieke beloningssystemen zijn gekoppeld aan non-financiële vergoedingen. Onder non-financiële beloningen wordt verstaan functieverhoging, zelferkenning en publiekelijke erkenning. In de huidige literatuur is geen eenduidig antwoord op de invloed van extrinsieke of intrinsieke beloningssystemen op de motivatie om horizontaal kennis te delen. De invloed van deze beloningssystemen wordt zowel positief als negatief omschreven. Bock & Kim (2002) en Kohn (1993) bevestigen dat extrinsieke beloning negatieve invloed heeft op de intrinsieke motivatie van units om kennis te delen. Het tegenovergestelde wordt in het artikel van Bartol & Srivastava (2002) geciteerd, extrinsieke beloning heeft een positieve impact op intrinsieke motivatie van R&D teams, dat wil zeggen dat extrinsieke beloningen een positief effect hebben op een unit haar intrinsieke motivatie.

Lee & Ahn (2007) ontwikkelden in het artikel *'reward systems for intra-organizational knowledge sharing'* een formeel model en analyseerden zij beloningssystemen voor intra-organisatorische kennisdeling. Hier ligt de focus op unit en inter-unit beloningssystemen, die kennisdeling binnen een organisatie op zowel unit als inter-unit niveau beïnvloeden. Barua et al. (1995) concludeert dat een inter-unit beloningssysteem effectief kan zijn, echter bestaat er een risico voor een potentieel productiviteitsprobleem. Dit probleem houdt in dat een unit met meer productieve (unieke) kennis niet zal deelnemen aan kennisdeling. Reden hiervoor is dat een unit het gevoel kan hebben productiever te zijn dan een andere unit, waardoor de andere unit profiteert van deze kennis. Deze constatering betekent dat een unit die productieve (unieke) kennis bezit de voorkeur geeft aan unit beloning dan een beloning gebaseerd op inter-unit. Dit is een risico waar de onderzoeker bewust van moet zijn, echter in dit onderzoek wordt verondersteld dat een inter-unit beloningssysteem positieve invloed heeft op kennisdeling tussen coöpetitieve units (Lee & Ahn, 2007). Het tegenovergestelde is dat bij unit beloning het gevolg is dat een unit haar kennis in mindere mate deelt (Szulanski, 1996; Ipe, 2003). De motivatie om kennis te delen

verschuift hier van een unit belang naar een organisatorisch belang ofwel collectief belang. Dit houdt in dat de unieke kennis die een unit bezit wordt verspreid door de organisatie. Hiermee wordt organisatorisch leren bewerkstelligd.

De methode die wordt gehanteerd bij het belonen, is van belang bij onderzoek naar beloningssystemen in combinatie met kennisdeling. Er zijn twee methoden: het gedrag van een actor (unit) om kennis te delen of de daadwerkelijke prestatie na kennisdeling (Bartol & Srivastava, 2002). Om geen zaken uit te sluiten voor discussie worden beide methoden meegenomen in het onderzoek.

2.3.2 Relatie tussen beloning en motivatie om horizontaal kennis te delen

In de literatuur wordt door Lin (2007), Bartol & Srivastava, (2002) en Lee & Ahn (2007) de relatie gezocht tussen kennisdeling en beloningssystemen. Door Quigley et al. (2007) wordt de relatie gelegd tussen beloningssystemen, motivatie en kennisdeling. In deze paragraaf wordt de relatie gezocht tussen specifieke beloningssystemen op de motivatie van een unit om horizontaal kennis te delen. De extra toevoeging is de coöpetitieve context die zorgt voor een stimulans of ontmoediging op de motivatie om kennis horizontaal te delen.

Extrinsieke/ intrinsieke beloningssystemen en de motivatie om kennis te delen:

De literatuur is niet eenduidig in het antwoord of extrinsieke en intrinsieke beloningssystemen invloed hebben op de motivatie om horizontaal kennis te delen. Lin (2007) heeft in het artikel *'effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions'* geconcludeerd dat wederkerige voordelen, publieke erkenning, plezier en tevredenheid in het helpen van anderen, dat wil zeggen dat intrinsieke motivatie, significant positief wordt geassocieerd met de motivatie om kennis te delen. In geval van extrinsieke beloningen dat gericht is op de uitoefening of het realiseren van een doel wordt het gedrag van een unit extern gestimuleerd. Hierdoor wordt een signaal overgebracht dat zorgt voor een extra impuls om de taak te verrichten. Bartol & Srivastava (2002) veronderstellen dat extrinsieke beloning een positieve invloed heeft op intrinsieke motivatie. Echter extrinsieke beloning heeft ook een ontmoedigend effect op intrinsieke motivatie. Een voorbeeld: wanneer een unit haar doel moeilijk kan realiseren ontstaat een vorm van dwang en angst om het doel te behalen (Kohn, 1993). Dat wil zeggen dat het gevoel van zelfbeschikking wordt ondermijnd, waardoor de intrinsieke motivatie wordt geminimaliseerd. Dit geeft aan dat extrinsieke beloning een averechts effect heeft (Brock & Kim, 2002; Brock et al., 2005). In een coöpetitieve context zal extrinsiek belonen van een unit het onderscheid tussen

samenwerken en concurreren alleen maar vergroten. Deze vorm van beloning doet afbreuk aan onderlinge verbondenheid, bijvoorbeeld: voor iedere unit die wint, zijn er ook units die verliezen. Na alle waarschijnlijkheid zal dit onderlinge concurrentie bevorderen, vertrouwen en openheid verkleinen. Kohn (1993) geeft als tweede reden van falen aan dat extrinsieke beloning een bestraffend effect kent. Bij het niet behalen van het doel neemt een manager meer een controlerende rol aan. Daarmee zorgt de manager dat de unit het doel de volgende keer wel haalt. Hoe meer een manager controleert, des te minder motivatie een unit heeft om de taak uit te voeren. Desondanks de tegenstrijdige uitkomsten in de huidige literatuur wordt in dit onderzoek verondersteld dat extrinsieke beloningssysteem een negatieve invloed heeft op de motivatie om inter-unit kennis te delen.

Het tegenovergestelde is intrinsieke beloningssystemen, als zelferkenning, plezier en publiekelijke erkenning. Dit wordt significant positief geassocieerd met de motivatie om kennis te delen (Bartol & Srivastava, 2002; Bartol & Locke, 2000). Intrinsiek is letterlijk vertaald: wezenlijk of innerlijk. In relatie tot beloningssysteem is deze vorm van beloning gebaseerd op de kern van een unit. De kracht, de drijfveer, het onderscheidend vermogen ten opzichte van andere units. Door het beloningssysteem op deze aspecten af te stemmen, zorgt de organisatie ervoor dat zij invloed krijgt op de intrinsieke motivatie van een unit. Dat betekent als een unit intrinsiek wordt beloond, de organisatie eerst de drijvende kracht of onderscheidend vermogen van de unit dient te weten. Dan pas heeft de organisatie invloed op het intrinsiek motiveren van een unit. Een coöpetitieve context heeft weinig tot geen versterkende invloed op de relatie tussen intrinsieke beloningssysteem en de motivatie om horizontaal kennis te delen. Er wordt geen relatie gezien tussen intrinsieke beloningssystemen en de factoren die coöpetitie tussen units versterkt of vermindert. Dat betekent dat in dit onderzoek wordt verondersteld dat intrinsieke beloningssystemen een positieve invloed hebben op de motivatie om inter-unit kennis te delen.

Propositie 1: Extrinsieke beloning in vergelijking tot intrinsieke beloning, is negatief gerelateerd tot motivatie om horizontaal kennis te delen tussen coöpetitieve bedrijfsonderdelen binnen een organisatie

Unit/ inter-unit beloningssystemen en de motivatie om kennis te delen:

Kijkend naar unit versus inter-unit beloningssystemen dan wordt er door Lee & Ahn (2007) geconcludeerd dat kennisdeling op alle niveaus plaatsvindt. In dit onderzoek ligt de focus op de motivatie om horizontaal kennis te delen tussen units. Het beloningssysteem gebaseerd op unit of inter-unit prestaties heeft invloed op de motivatie om horizontaal kennis te delen. Het coöpetitieve aspect speelt in deze vorm van belonen een belangrijke rol. Echter door het beloningssysteem te baseren op een organisatorische prestaties wordt een unit gestimuleerd om kennis te delen met andere units. Het doel van de unit is hier ondergeschikt aan het inter-unit doel waardoor kennisdeling wordt gezien als belangrijk middel om het doel te behalen (Bartol & Srivastava, 2002; Lee & Ahn, 2007). Het 'What's In It For Me' syndroom wordt door deze vorm van belonen voor een groot deel uitgesloten. Dit maakt het mogelijk om intensiever inter-unit samen te werken.

Unit beloning zorgt voor meer motivatie om eigen doelen te behalen alvorens het inter-unit doel wordt nagestreefd. Dit wordt versterkt door een coöpetitieve context waarin de bedrijfsonderdelen zich bevinden (Szulanski, 1996; Ipe, 2003). De constante spanningsveld draagt bij aan de keuze kennis delen of niet kennis delen met andere units. Indien een organisatie een unit beloning hanteert, streeft een unit eerst haar eigen doel na alvorens het inter-unit doel. Dit beïnvloedt de onderlinge verbondenheid met andere units en de openheid negatief, dus de context verschuift meer naar concurreren (Loebbecke & Van Fenema, 2000). Daarbij nodigt unit beloning opportunistisch gedrag uit. Dit gedrag wordt geaccepteerd, omdat de unit hier directe invloed op en voordeel bij heeft. Het spanningsveld verschuift naar kennis delen als een organisatie inter-unit beloning hanteert. Dat wil zeggen bij een inter-unit beloningssysteem worden gezamenlijke doelen vastgesteld, waardoor de motivatie om horizontaal kennis te delen wordt bevorderd (Lee & Ahn, 2007; Bartol & Srivastava 2002). De aspecten van coöpetitie als onderlinge betrokkenheid, openheid en vertrouwen dienen bij inter-unit belonen als basis om units te motiveren om horizontaal kennis te delen.

Propositie 2: Beloning gebaseerd op unit versus inter-unit prestaties, is negatief gerelateerd tot motivatie om horizontaal kennis te delen tussen coöpetitieve bedrijfsonderdelen binnen een organisatie

2.4 Leiderschapstijlen

Leiderschap speelt in een organisatie een belangrijke rol in het managen van kennis. Leiders dragen visie, motivatie, systemen en structuren uit die zorgen voor het faciliteren van bestaande kennis door een multi-unit organisatie (Bryant, 2003). Kennisdeling is een organisatorisch concept dat gedragen dient te worden door de organisatie. Om draagvlak te krijgen dien je sleutelfiguren binnen de organisatie te selecteren die een groot bereik hebben. Een belangrijk sleutelfiguur is de leider. Hij/ zij heeft een voorbeeldfunctie en voorziet in het creëren van organisatorische condities die kennisdeling binnen een organisatie beïnvloedt (Goh, 2002). Bijvoorbeeld wanneer een leider een ondergeschikte aanmoedigt om kennis te delen met een andere bedrijfsonderdeel en informatie verschaft over de bedrijfsonderdeel en/ of persoon die de ondergeschikte nodig heeft om zijn/ haar kennis te delen. Hierdoor creëert een leider een omgeving dat kennisdeling aanmoedigt en onderhoudt. Enkele andere voorbeelden zijn: de wil hebben om een andere bedrijfsonderdeel te helpen, vertrouwen te hebben in een andere bedrijfsonderdeel en saamhorigheid tussen bedrijfsonderdelen. Wanneer mensen met macht, de wil, het vertrouwen en saamhorigheid demonstreren hebben ondergeschikten het gevoel dat dit de standaard cultuur is, 'kennisdeling' (Garvin et al., 2008). Goh (2002) sluit aan bij Garvin et al. (2008) als het gaat om bevorderen van kennisdeling. Leiders dienen de bereidheid te tonen om informatie te delen, kennis vrij uit te wisselen en kennis te zoeken in de organisatie. Dit gedrag draagt zorg voor een vertrouwde omgeving en beïnvloedt het gedrag om kennis te delen en samen te werken (Goh, 2002). Zij dienen voor het team als voorbeeld te functioneren. Bryant (2003) stelt dat ondergeschikten meer kennis zullen delen als een leider de ondergeschikte beloont door middel van financiële en/ of non financiële rewards.

Dit zijn voorbeelden die bijdragen aan het ondersteunen van kennisdeling binnen een organisatie. Zoals wordt aangegeven in het artikel *'Knowledge sharing: A review and directions for future research'* door Wang & Noe (2010) is dit een onderwerp dat nader onderzocht dient te worden. Zowel de invloed van leiderschapstijlen als organisatiecultuur op kennisdeling. In dit onderzoek wordt in eerste instantie de nadruk gelegd op leiderschapstijl.

De vraag hier luidt: welke leiderschapstijl bevordert de motivatie om horizontaal kennis te delen? Alvorens op deze vraag antwoord wordt gegeven, dient onderzocht te worden a) welke leiderschapstijlen worden in de literatuur omschreven? b) welk menselijk gedrag bij een leider faciliteert de motivatie om horizontaal kennis te delen?

en c) wat is de relatie tussen de leiderschapsstijl en het bevorderen van de motivatie op horizontale kennisdeling?

2.4.1 *Verschillende leiderschapsstijlen*

In de huidige literatuur wordt leiderschapsstijl breed omschreven en verschillende stijlen worden in de literatuur besproken. Over de afgelopen 100 jaar zijn verschillende theorieën omschreven als gedragstheorie, situationele theorie en self-leadership theorie (Manz & Sims, 1987; Politis & Crawford, 1998a). Voor effectief leiderschap heeft de literatuur transformationeel, transactioneel en empowerment omschreven (Bryant, 2003; Politis, 2001). In dit onderzoek wordt de nadruk gelegd op *transformationeel* en *transactioneel* leiderschap.

Transformationeel leiderschapsstijl wordt gekenmerkt door vier verschillende karaktereigenschappen, namelijk charisma, inspiratie, intellectuele stimulans en individuele aandacht. Transformationele leiders stimuleren en inspireren werknemers om een hoog niveau van zelfactualisatie na te streven zonder organisatorische doelen te verliezen (Bryant, 2003; Vaccaro et al., 2012; Dionne et al., 2004). Vanuit de literatuur wordt gesproken dat transformationeel leider een atmosfeer creëert dat bevorderlijk is voor de motivatie om kennis te delen. In het artikel van Vaccaro et al. (2012) en Dionne et al. (2004) wordt charisma gerepresenteerd als de mate waarin een leider door de ondergeschikten wordt bewonderd, gerespecteerd en vertrouwd. Charismatisch gedrag zorgt dat een ondergeschikte zich identificeert met hun leider en bevordert de motivatie van een ondergeschikte om het doel, kennisdeling, te bevorderen. Inspiratie zorgt dat leiders uitdaging en betekenis meegeven, daarmee zorgt de leider voor teamgevoel en persoonlijke ambitie. Met intellectuele stimulans zorgt de transformationele leider dat ondergeschikten zelf durven nadenken, kritisch te zijn op vooronderstellingen en creativiteit te tonen door middel van nieuwe ideeën of oplossingen. Het geven van individuele aandacht aan ondergeschikten maakt een transformationele leider betrokken bij het individu, waardoor persoonlijke behoeften als leer- en groeimogelijkheden worden erkend. Bij het faciliteren in persoonlijke behoefte kan kennisdeling een gevolg zijn om persoonlijke ambitie te realiseren. Dat wil zeggen transformationele leiders zijn in staat om professionals te motiveren door middel van het duidelijk formuleren van een organisatorische visie en strategische doelen. Enkel het formuleren van visie en doelen is niet voldoende om kennis te delen. Transformationele leiders dienen deze visie en strategische doelen geïnspireerd mede te delen en te individualiseren, zodat de ondergeschikte weet wat dit voor hem of haar betekent (Bryant, 2003).

Transactioneel leiderschapsstijl streeft naar het bereiken van expliciete doelen, consistente prestaties die voldoen aan de afgesproken voorwaarden. Vaccaro et al. (2012) stelt dat extrinsieke motivatie bij transactioneel leiderschap dominant aanwezig is. Transactionele leiders belonen en straffen ondergeschikten om de doelen te realiseren. De leider-medewerker relatie is gebaseerd op een economische 'transactie'. Door het stellen van duidelijke doelen en beloningen wordt structuur in processen gerealiseerd dat wil zeggen dit leiderschapsgedrag zorgt dat organisatorische complexiteit wordt geminimaliseerd. Transactioneel leiderschap wordt gekenmerkt door twee verschillende karaktereigenschappen, namelijk: contingent reward en management-by-exception. (Bryant, 2003; Vaccaro et al., 2012). De karaktereigenschap contingent reward houdt in dat leiders hun ondergeschikten expliciete kwantitatieve doelen meegeven. Deze leider ziet erop toe dat deze kwantitatieve doelen worden behaald. De transactionele leider koppelt de doelen van de ondergeschikte aan eigen belang. De ondergeschikten streeft de kwantitatieve doelen na, maar zijn niet gemotiveerd voor zaken die niet expliciet binnen de doelstelling vallen. Het nastreven van individuele belangen en het nastreven van zaken die enkel binnen het 'contract' horen, hebben negatieve invloed op de motivatie om horizontaal kennis te delen. In de huidige literatuur wordt transactioneel leiderschap wel positief verbonden met het uitnuttigen van kennis (Bryant, 2003) en innovatie (Vaccaro et al., 2012). Tweede karaktereigenschap is management-by-exception dit houdt in dat een leider proactief betrokken is bij het monitoren van ondergeschikte haar werkzaamheden. Dat wil zeggen bij de constatering van afwijkend gedrag moet de ondergeschikte direct uitleg geven met als positief gevolg een beloning en negatief een penalty.

2.4.2 Relatie tussen leiderschap en motivatie om horizontaal kennis te delen

In de literatuur wordt door Szulanski (1996), Ipe (2003) en Reige (2005) de belemmeringen genoemd die van invloed zijn op horizontale kennisdeling. De focus van dit onderzoek is *belemmering door donor en context* in relatie tot motivatie om kennis te delen. Er wordt gekeken naar de aspecten van transformationeel als transactioneel leiderschap die van invloed zijn op de motivatie om horizontaal kennis te delen binnen een coöpetitieve context.

Charisma en Inspiratie en motivatie om kennis te delen:

Charisma/ inspiratie heeft zowel invloed op betrouwbaarheid als motivatie om kennis te delen. Dat wil zeggen wanneer een charismatische en inspirationale leider het respect en vertrouwen heeft van zijn ondergeschikten ervaren zij de leider als betrouwbaar, waardoor zij zich identificeren met de leider en gemotiveerd worden de leider te volgen. Charismatische en inspirationale leiders zijn in staat om visionair gedrag te tonen, uit te dragen en te zorgen dat de unit onderling verbonden is. Door een coöpetitieve context versterkt deze onderlinge verbondenheid de relatie positief versterken tussen leiderschap en de motivatie om kennis te delen (Dionne et al., 2004). Een leider die vertrouwen uitstraalt in zijn doelen en organisatorische visie, daarbij laat zien dat horizontale kennisdeling noodzakelijk is om de concurrent voor te blijven. Dit optimistisch, geïnspireerd en gemotiveerd overbrengt naar zijn ondergeschikten zorgt voor respect en trots waardoor ondergeschikten zich identificeren met de leider. Deze identificatie zorgt dat de onderlinge verbondenheid met overige units wordt vergroot en kennisdeling wordt bevorderd.

Intellectueel stimulans en motivatie om kennis te delen:

Een transformationeel leider toont intellectueel stimulans als indicator. Dit houdt in dat een bedrijfsonderdeel kritisch is op gewoontes en out-of-the-box denkt, waardoor nieuwe ideeën of oplossingen worden aangedragen. Het gaat om de kritische houding en creativiteit die een bedrijfsonderdeel heeft. Dit zorgt voor een constructieve en open cultuur wat berust op vertrouwen (Dionne et al., 2004). Deze open cultuur draagt bij aan het bewust zijn van ondergeschikten om de organisatie continue te blijven verbeteren, Dit houdt in dat bij 'intellectueel stimulans' een leider een cultuur realiseert waar ondergeschikten het belang van de organisatie voor eigen belang blijven zien. Zij krijgen het vertrouwen om creatief en kritisch te zijn wat leidt tot de motivatie om kennis te delen. Zoals Loebbecke & van Fenema (1999) en Tsai (2002) concluderen dat, in coöpetitieve context, vertrouwen de motivatie om kennis te delen tussen units extra versterkt.

Individuele aandacht en motivatie om kennis te delen:

Als laatste indicator wordt een relatie gezocht tussen individuele aandacht en motivatie. Individuele aandacht houdt in dat aandachtig wordt geluisterd, er wordt gekeken naar persoonlijke behoefte als bijvoorbeeld leer- en groeimogelijkheden en voldoende tijd wordt besteed aan begeleiding en coaching (Vaccaro et al., 2012; Dionne et al., 2004).

Dit sociale gedrag zorgt voor een intense relatie tussen ondergeschikten en leider. Er wordt geluisterd naar en voorzien in individuele behoefte. Er vindt een sociale interactie plaats tussen leider en ondergeschikten. Bij deze transformationeel leiderschapsstijl ligt een intensieve vorm van communicatie te grondslag waar vertrouwen en openheid de basis is. Dat betekent als een leider vertrouwen en openheid binnen zijn unit creëert dit direct wordt versterkt door de coöpetitieve context waar een organisatie in bevindt (Loebbecke & Van Fenema, 1998). Deze sociale interactie, vertrouwen en openheid in een unit draagt bij aan het bevorderen van de motivatie om kennis te delen tussen units. De unit voelt zich vertrouwd, gehoord en vrij om de unieke kennis te delen met andere units binnen de organisatie (Tsai, 2002).

Zoals vastgesteld in het conceptueel raamwerk in paragraaf 2.5 wordt verondersteld dat een transformationele leiderschapsstijl de motivatie om kennisdeling tussen bedrijfsonderdelen binnen een coöpetitieve context positief te bevordert. Dit wordt gebaseerd op de hierboven genoemde vier aspecten die allen positieve invloed hebben op de motivatie om kennis te delen binnen een coöpetitieve context.

Propositie 3: Transformationeel leiderschap is positief gerelateerd aan horizontale kennisdeling tussen coöpetitieve bedrijfsonderdelen binnen een organisatie

Het tegenovergestelde van transformationeel leiderschap is transactioneel leiderschap hier draait het om de 'transactie'. De leider verwacht dat taken worden afgehandeld en doelstellingen worden behaald, want daar wordt de unit voor beloond. Visa versa is dit ook het geval, de unit handelt enkel de taken af en behaalt de doelen zonder meer zaken op te pakken. Horizontale kennisdeling wordt als een extra inspanning ervaren dus daar dient een extra transactie tegenover te staan (Osterloh & Frey, 2000; Vaccaro et al., 2012). Een beloning of zelfbevredigende voordelen voor een extra inspanning wordt in de literatuur extrinsieke motivatie genoemd (Lin, 2007; Osterloh & Frey, 2000; Quigley et al., 2007). Naast het belonen bestraft een leider de unit ook, indien zij de doelen niet hebben gerealiseerd. Door het stellen van duidelijke doelen worden formele hiërarchische structuren gerealiseerd waardoor het voor de unit helder is wat er van wie wat wordt verwacht. Transactioneel leiderschap wordt gekenmerkt door twee verschillende karaktereigenschappen, namelijk: contingent reward en management-by-exception (Bryant, 2003; Vaccaro et al., 2012).

Contingent rewards en motivatie om kennis te delen:

De indicator contingent reward houdt in dat leiders hun ondergeschikten expliciete kwantitatieve doelen meegeven. Deze leider ziet erop toe dat deze kwantitatieve doelen worden behaald. De transactionele leider koppelt de doelen van de unit aan eigenbelang (Vaccaro et al., 2012; Bryant, 2003). De unit streeft kwantitatieve doelen na, maar is niet gemotiveerd voor zaken die niet expliciet binnen de doelstelling vallen. Het nastreven van individuele belangen en het nastreven van zaken die enkel binnen het 'contract' horen, hebben negatieve invloed op de motivatie om horizontaal kennis te delen. waardoor in een coöpetitieve context meer de nadruk komt te liggen op concurreren in plaats van samenwerken. Er wordt verondersteld dat de onderlinge verbondenheid tussen de units door een transactioneel leider als ondergeschikt wordt ervaren (Loebbecke & Van Fenema, 1998; Luo, 2005). Dit betekent dat binnen een coöpetitieve context waar een leider de unit stuurt op de 'economische' transactie, de unit streeft naar eigenbelang. De unit ziet andere units als concurrentie waardoor de unieke kennis die zij bezit niet wordt gedeeld met anderen door angst van machtsverlies.

Management-by-exception en motivatie om kennis te delen:

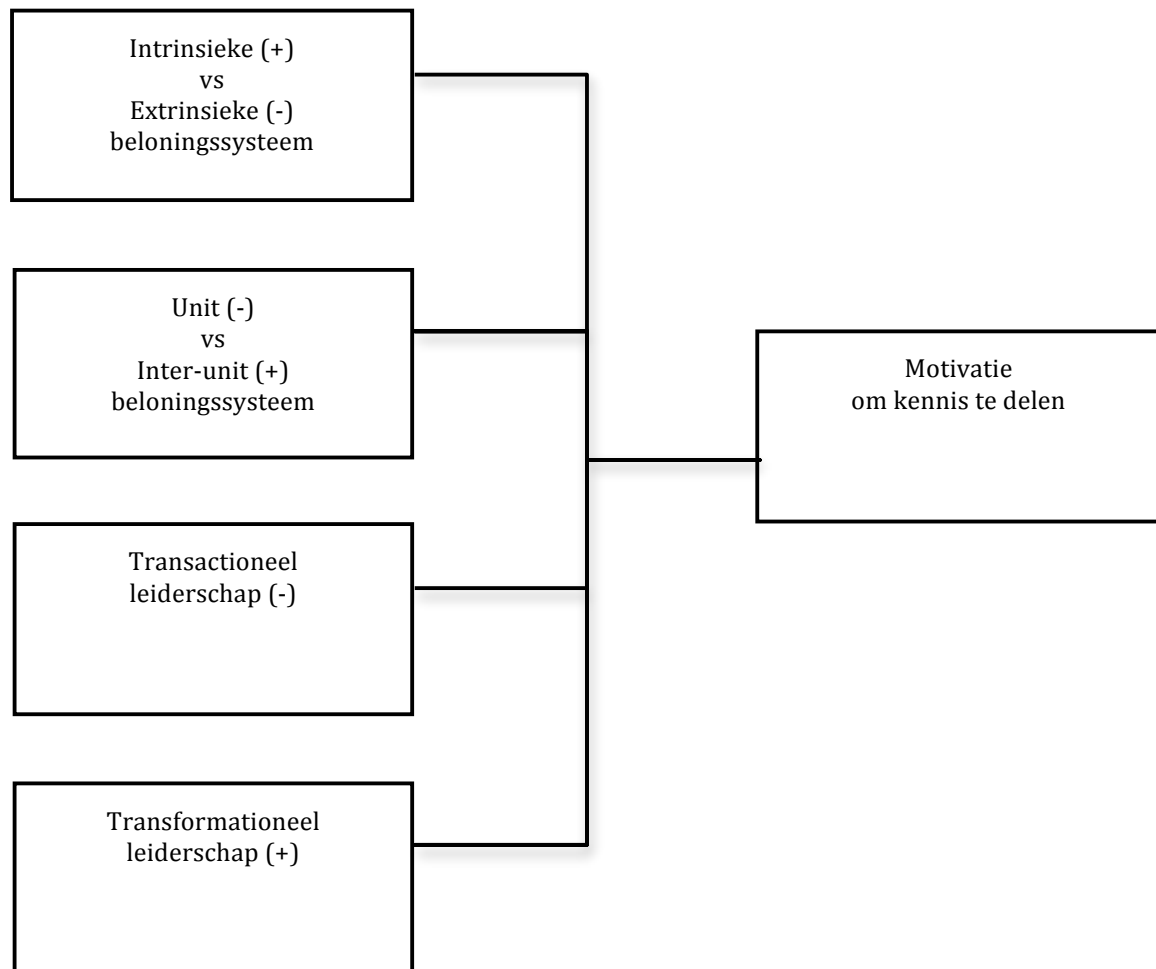
Tweede indicator is management-by-exception dit houdt in dat een leider proactief betrokken is bij het monitoren en controleren van de werkzaamheden van haar unit (Vaccaro et al., 2012; Bryant, 2003). Dat wil zeggen bij de constatering van afwijkend gedrag, als opportunistisch gedrag, moet de unit direct uitleg geven met als positief gevolg, een beloning, of negatief gevolg, een penalty. De leider keurt afwijkend gedrag af waardoor vertrouwen in eigen unit of collega units minimaal is (Osterloh & Frey, 2000). Deze intensieve controle heeft negatieve gevolgen op de motivatie van de unit om taken uit te voeren. Binnen een coöpetitieve context is deze vorm van controle, wantrouwen en het bestraffen van afkeurend gedrag van negatieve invloed op de motivatie om kennis inter-unit te delen. Hiermee wordt verondersteld dat de paradox van coöpetitie met deze vorm van leiderschap meer wantrouwen en controle draagt, waardoor units elkaar als concurrent ervaren en niet gemotiveerd zijn om hun unieke kennis te delen met anderen (Tsai, 2002; Loebbecke et al. 1999; Loebbecke & Van Fenema, 2000).

Zoals vastgesteld in het conceptueel raamwerk wordt verondersteld dat een transactionele leiderschapsstijl, de motivatie om kennisdeling tussen units binnen een coöpetitieve context negatief beïnvloedt. Dit wordt gebaseerd op de twee aspecten die beide negatieve invloed hebben op de motivatie om kennis te delen binnen een coöpetitieve context. Dit leidt tot de volgende propositie:

Propositie 4: Transactioneel leiderschap is negatief gerelateerd aan horizontale kennisdeling tussen coöpetitieve bedrijfsonderdelen binnen een organisatie.

2.5 Conceptueel raamwerk

Figuur: 2.0 Schematische weergave in de relatie tussen 'beloningssystemen', 'leiderschapsstijlen' en de motivatie om kennis te delen



3 CASESTUDIE ONDERZOEKSCYCLUS

3.1 Onderzoeksplan

Hieronder wordt uiteengezet hoe het onderzoek wordt opgezet, aangepakt en uitgevoerd. Horizontale kennisdeling is binnen de huidige literatuur uitvoerig onderzocht. Echter, zowel methodologisch als empirisch wordt in dit onderzoek iets toegevoegd aan de huidige literatuur. Daarbij stelt Wang & Noe (2010) dat het uitvoeren van kwalitatief onderzoek zorgt voor meer empirie voor het doen van kwantitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek zorgt voor rijke en diepgaande antwoorden die bijdragen aan de organisatorische context waar motivatie om horizontaal kennis te delen een onderdeel van uitmaakt. In dit onderzoek wordt de invloed van beloningssystemen en leiderschapstijl op een kwalitatieve manier deductief onderzocht. Het doel is om enerzijds de theorie te testen en deze anderzijds aan te vullen. Onderzoekers bestudeerden zowel kennisdeling en beloningssystemen, evenals de invloed van beloningssystemen op kennisdeling (Bartol & Srivastava, 2002; Bock & Kim., 2002; Lin, 2007; Lee & Ahn, 2006). Volgens Wang & Noe (2010) heeft de meerderheid, ongeveer tweederde, dit op een kwantitatieve wijze uitgevoerd, door middel van enquêtes, een enkele maal is de literatuur aangevuld met interviews, observaties en/ of documentanalyse (Ipe, 2003; Bartol & Srivastava, 2002). De combinatie van motivatie om horizontaal kennis te delen en leiderschapstijl is in mindere mate onderzocht (Wang & Noe, 2010). Beide concepten worden op een kwalitatieve wijze onderzocht, omdat bij kwalitatief onderzoek dieper wordt ingegaan op de hoe- en waarom-vraag (Yin, 2009; Hyde, 2000). De hoe- en waarom-vraag is nodig om de sociologische aspecten te onderzoeken om de beweegredenen te achterhalen wat in het denken van een bedrijfsonderdeel omgaat. De onderzoeksvraag *'hoe beïnvloeden verschillende soorten leiderschapstijlen en beloningssystemen de motivatie om horizontaal kennis te delen binnen coöpetitieve bedrijfsonderdelen'* laat zich, volgens Yin (2009), het beste onderzoeken door middel van een kwalitatieve methode.

3.1.1 Onderzoeksclassificatie

Het onderzoek volgt de filosofie van interpretativisme. Met een onderzoeksbenadering die kwalitatief wordt opgezet om zo de rijkheid en diversiteit in processen en motieven voor de motivatie om horizontaal kennis te delen te achterhalen en begrijpen (Bryman & Bell, 2007). In dit onderzoek kent de vraagstelling een verklarend karakter. De inzichten worden verkregen door middel van een vergelijkende casestudie, waarbij gebruik wordt gemaakt van een multiple casestudie. Een casestudie wordt gedefinieerd als een empirisch onderzoek dat een hedendaags fenomeen onderzoekt in diepte en

binnen haar real-life context waar de grenzen tussen fenomeen en context niet duidelijk zichtbaar zijn (Yin, 2009). Dit heeft als voordeel dat het object in zijn natuurlijke omgeving wordt onderzocht, zodat de onderzoeksvragen worden herkend en begrepen. Hierdoor zijn de resultaten uit het onderzoek zowel praktisch (relevant) als theoretisch (rigor) van aard (Voss et al., 2002). Een variant van een casestudie is een multiple casestudie dit is een methode waarbij meerdere cases individueel, gedetailleerd en intensief worden bestudeerd (Bryman & Bell, 2007). Een multiple casestudie biedt de mogelijkheid meerdere organisaties en/ of subunits te onderzoeken die onderling contrasteren. Een iteratieve manier van werken is volgens Eisenhardt (1989) een flexibele manier om door middel van casestudies onderzoek te doen. Het doel is om in relatief korte tijd zoveel mogelijk data te verzamelen en te analyseren. Echter het gevaar ligt bij het trekken van voorbarige en foutieve patronen. Dat wordt voorkomen doordat beide cases een vergelijkbare context hebben, zodat cross case vergelijkingen worden gemaakt vanuit verschillende manieren (Eisenhardt, 1989). Yin (2009) en Hyde (2000) hebben het over de *replication logic*, dit houdt in dat iedere case dezelfde condities moet hebben om vergelijkbare als tegenstrijdige uitkomsten te krijgen. Als laatste heeft een casestudie het voordeel dat zij niet alleen theorie verrijkend is, maar de onderzoeker in staat stelt zelf ook te leren (Voss et al., 2002). Naast het leren academisch onderzoeken is het leren van de inhoud van de interviews zeer waardevol.

3.1.2 Analytische eenheid

Dit onderzoek richt zich op intra-organisatorische bedrijfsonderdelen binnen een coöpetitieve context van twee business units in een beursgenoteerde organisatie. In de literatuur wordt horizontale kennisdeling veel onderzocht op individueel niveau (Argote et al. 2000; Lin, 2007), enkele onderzoekers hebben gekeken naar bedrijfsonderdelen, zoals dochterondernemingen, alliantiepartners en afdelingen (Tsai, 2002; Lane et al., 2001; Jansen et al., 2005; Bresman et al., 1999). Dit onderzoek sluit aan bij studies gericht op intra-organisatorische bedrijfsonderdelen van een multi-unit organisatie. De analytische eenheid zijn twee strategische business units met een groot aantal autonome coöpetitieve bedrijfsonderdelen in de vorm van salesteams. Volgens Voss et al. (2002) is het van belang niet te veel cases te selecteren, omdat de verzamelde data breed en rijk is. Anderzijds dragen meerdere cases bij aan de externe validiteit van het onderzoek (Yin, 2009; Voss et al., 2002). In dit onderzoek is gekozen om 18 interviews te houden die evenredig zijn verdeeld over beide business units. De verwachting is dat binnen deze units voldoende data te verzamelen valt om een valide en betrouwbare antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag.

Eerder onderzoek naar horizontale kennisdeling heeft plaatsgevonden bij productiebedrijven (bijv. Xerox, AT&T, British Petroleum en Chevron Corporation) en kennisgedreven organisaties. In deze onderzoeken werd gekeken naar de invloed van organisatorische vaardigheden als bijvoorbeeld structuur, organisatorische ondersteuning (IT-systemen), beloning en incentives op de motivatie om horizontaal kennis te delen (Wang & Noe, 2010; Grant, 1996). Echter een kennisgedreven organisatie waar het product 'kennis' is, dient kennisdeling vanzelfsprekend te zijn. Waar de literatuur aangeeft dat kennisdeling wordt bevorderd door een gedecentraliseerde, coöperatieve en informele organisatiestructuur (Kim & Lee, 2006; Wang & Noe, 2010). Dat maakt het interessant om Brunel Engineering en Brunel Finance als onderzoeksobjecten te nemen, aangezien zij informeel, decentraal en centraal werken echter binnen een coöpetitieve context. Een nuance dient aangebracht te worden bij informeel, want beide strategische business units vallen onder een beursgenoteerde organisatie, Brunel International NV, waardoor zij wel aan formele regels en procedures dienen te houden. Deze kenmerken zorgen, dat het onderzoek bij Brunel Engineering en Brunel Finance, voor een toevoeging op de bestaande literatuur.

Binnen de twee strategische business units wordt horizontale kennisdeling als essentieel onderdeel van bedrijfsvoering gezien. Kennisdeling zorgt dat een organisatie in deze turbulente economische tijd een duurzaam concurrentievoordeel behoudt. Gezien de aard van beide business units dient men te streven naar winst en het verhogen van aandeelhouderswaarde, waardoor kennisdeling noodzakelijk is. De eerste business unit is *Brunel Engineering*. Zij is een business unit met in Nederland tien salesteams die allen regiogebonden zijn. De dienstverlening is het detacheren van hoogopgeleid technisch personeel voor segmenten als Hightech, Olie & Gas, Infra, Bouw en Industrie (Annual report Brunel International, 2011). De tweede business unit is *Brunel Finance* zij is een business unit met in Nederland vier kantoren in totaal zeven salesteams, namelijk in Amsterdam, Groningen, Utrecht en Eindhoven. De dienstverlening is het detacheren van hoogopgeleide financiële specialisten voor vijftien klanten (Annual report Brunel International, 2011).

In dit onderzoek is de onderzoekspopulatie de bedrijfsonderdelen of wel salesteams waar horizontale kennisdeling plaatsvindt waardoor generaliseerbaarheid enkel op salesteam en de Brunel organisatie van toepassing is. Dit zorgt voor stabiliteit in de onderzoeksresultaten. Er worden vergelijkende cases geselecteerd, waardoor de uitkomsten enkel op deze bedrijfsonderdelen van toepassing zijn. Binnen de huidige

literatuur is er weinig op specifieke bedrijfsonderdelen aan onderzoek ondernomen (Wang & Noe, 2010).

3.1.3 Steekproef- en respondentenselectie

Bij een kwalitatief onderzoek wordt doorgaans bij steekproefselectie niet a-select geselecteerd. Het is bij een casestudie juist de bedoeling dat gebruik wordt gemaakt van een niet willekeurige selectie. De methode die wordt gehanteerd is de theoretische steekproefmethode 'theoretical sampling'. Deze methode maakt het mogelijk om een doelgerichte steekproef uit te voeren. De steekproef is niet representatief in statistische zin, maar representeert de variatie. Door theoretische steekproefmethode toe te passen is het mogelijk om binnen een kleine groep respondenten de variatie in leiderschapsstijlen en beloningssystemen op middenmanagement en de invloed op de motivatie om horizontaal kennis te delen te onderzoeken en te beschrijven. De keuze van respondenten wordt door de theoretische modellen als geselecteerde personen en documenten gestuurd (Bryman & Bell, 2007, p.500).

In dit onderzoek worden meerdere niveaus van respondenten geselecteerd namelijk personen die zowel direct als indirect betrokken zijn bij de motivatie om horizontaal kennis te delen. Er worden tien cases bij Brunel Engineering en acht cases bij Brunel Finance geselecteerd, waarvan in totaal vier geïnterviewden indirect betrokken zijn bij de motivatie om horizontaal kennis te delen tussen teams. Waardoor alle geïnterviewden met elkaar vergeleken kunnen worden. Dit betreft middenmanagers die direct betrokken zijn bij horizontale kennisdeling als stafafdelingen die indirect betrokken zijn bij de motivatie om horizontaal kennis te delen.

Er wordt gesproken met Sales Managers, HR Manager en Account Executives. Een Sales Manager is de direct leidinggevende van een salesteam. Een HR Manager is verantwoordelijk voor alle HR activiteiten die betrekking hebben tot het salesteam. Een Account Executive is verantwoordelijk voor een aantal grote klanten waar het salesteam werkzaamheden voor verricht. Hierdoor worden meerdere perspectieven belicht hoe wordt gekeken naar de motivatie op horizontaal kennis te delen binnen deze strategische business units. De indirect betrokkenen zorgen voor een objectievere beeld van de situatie tussen de salesteams.

Tabel: 3.1 Schematische weergave van geïnterviewden per case

	Brunel Engineering		Brunel Finance
01	Sales Manager 1	01	Sales Manager 1
02	Sales Manager 2	02	Sales Manager 2
03	Sales Manager 3	03	Sales Manager 3
04	Sales Manager 4	04	Sales Manager 4
05	Sales Manager 5	05	Sales Manager 5
06	Sales Manager 6	06	Sales Manager 6
07	Sales Manager 7	07	Account Executive
08	Sales Manager 8	08	Manager HRM
09	Account Executive		
10	Manager HRM		

3.2 Dataverzameling

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews en interne brondocumenten. Voor het verzamelen van data wordt gebruik gemaakt van datatriangulatie. Volgens Eisenhardt (1989) vindt een vorm van triangulatie plaats door het gebruik van meerdere cases. Triangulatie wordt binnen de casestudie gebruikt om een sterkere dataset te krijgen, waardoor de validiteit wordt verhoogd (Voss et al., 2002). Dat betekent door het gebruik van deze methode is het mogelijk de proposities direct te toetsen en een aanvullende theorie te formuleren. Hierdoor is de theorie direct empirisch onderbouwd (Yin, 2009).

3.2.1 Interviews

Er wordt gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Interviews waar de interviewer een aantal vragen vooraf heeft opgesteld. Een leidraad voor het houden van het interview, maar de interviewer heeft wel de vrijheid om vragen toe te voegen en te variëren, om eventuele onderwerpen die uit de antwoorden komen nader te onderzoeken (Bryman & Bell, 2007. p.213). De interviewvragen zijn toegevoegd in bijlage A. De respondent krijgt hiermee de vrijheid haar wereld en beweegredenen toe te lichten. Hierdoor komt informatie naar voren die vooraf niet in de literatuur is behandeld dat zorgt voor verrijking van de data. Voorafgaand aan de interviews wordt er een interview vooraf getest op een proefpersoon voordat het 'echte' veldwerk start. Tijdens de interviews wordt doorgevraagd waarom uitspraken van respondenten worden gedaan. Hiermee wordt inzicht verkregen hoe bepaalde zaken in elkaar steken en welke antecedenten van invloed zijn op de afhankelijke variabele.

In totaal worden achttien personen geïnterviewd. De interviews duren gemiddeld 60 minuten en worden afgenomen in de werkomgeving van de respondenten als Brunel Engineering en Brunel Finance. De geïnterviewde wordt anonimiteit aangeboden om bijvoorbeeld bias van sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen. Voorafgaand aan het interview wordt de geïnterviewde geïnformeerd over het onderwerp en de antecedenten waarover vragen worden gesteld. Tijdens de interviews licht de onderzoeker het onderwerp toe om richting te geven aan het interview en als raamwerk voor het gesprek. Er worden daarbij geen definities van de concepten uit de literatuur gegeven, zodat de geïnterviewde de ruimte krijgt om zijn eigen interpretatie uit te leggen en niet beperkt wordt door definities van concepten.

De interviews worden opgenomen via een voice recorder en na afloop volledig omgezet naar een transcript. De volledig uitgewerkte transcripten zijn in bijlage B en C toegevoegd. De geïnterviewde krijgt later de bevindingen uit hun interviews terug te lezen om terugkoppeling te geven op de juistheid van de interpretaties en bevindingen door de onderzoeker. Bryman & Bell noemt dit 'member validation'.

3.2.2 Interne brondocumenten

Naast interviews als primaire databron vraagt de onderzoeker de organisaties naar interne data als medewerkertevredenheid onderzoeken, strategiedocumenten en het jaarverslag 2011. De geanalyseerde documenten worden gebruikt om de verkregen empirische data uit de interviews te controleren en te trianguleren (Bryman & Bell, 2007, p.554). Dit heeft tot doel onderzoeksbias te voorkomen. De uitkomsten van de analyse worden hierdoor gezien als aanvulling op de interviewdata.

3.2.3 Casestudie protocol

De Casestudie protocol wordt volgens Yin (2009) opgebouwd. Dit houdt als volgt in:

- A. Introductie case studie en doel van het protocol;
- B. Procedure en regels van de dataverzameling;
- C. Schets van het case studie rapport;
- D. Case studie onderzoeksvragen;
- E. Evaluatie.

Het protocol zorgt voor een overzicht van alle te behandelen onderwerpen gedurende het interview. Het verklaart de vragen die worden gesteld en specificeert de data die nodig is. Volgens Voss et al. (2002) is een casestudie protocol binnen multiple casestudie onderzoek van groot belang om zo triangulatie te bewerkstelligen. In bijlage A wordt het casestudie protocol toegevoegd.

3.3 Wijze van data-analyse

Voor de analyse van de data wordt eerst dieper ingegaan op de afzonderlijke cases 'within-case analysis'. Dit houdt in dat een gedetailleerde beschrijving per case wordt gemaakt om de veelvoud aan data tijdens analyseproces te vergemakkelijken. Within-case analyse zorgt dat unieke patronen van iedere case te voorschijn komen waardoor het vergelijking met andere cases mogelijk maakt – 'cross-case analysis' (Eisenhardt, 1989; Yin, 2009). Om de cases te vergelijken wordt er gebruik gemaakt van selectieve codering, categorisering (Bryman & Bell, 2007) en 'pattern matching'. Bij patroonherkenning wordt een vooraf verwacht patroon vergeleken met het empirisch waargenomen patroon (Yin, 2009; Hyde, 2000). Wanneer diverse variabelen van het patroon overeenkomen, is dit een aanwijzing dat de verwachte samenhang aangetroffen is.

Tijdens de dataverzameling worden aantekeningen gemaakt en tijdens het interviewen wordt er gebruik gemaakt van een voice recorder. Het gebruik van een voice recorder zorgt voor nauwkeurigheid in de werkelijke weergave van het interview waardoor bias van de onderzoeker wordt verminderd. Echter het apparaat zorgt dat de geïnterviewde sociaal wenselijke antwoorden kan geven (Voss et al., 2002).

Door de veelheid aan eventuele data wordt gestart met het wegstrepen van irrelevante data. De overige verzamelde data wordt gecodeerd op basis van onderlinge overeenkomsten en patronen in categorieën. Deze categorieën worden gekoppeld aan bestaande indicatoren uit literatuur. Indien ze niet gekoppeld kunnen worden, worden ze uitgewerkt als nieuwe inzichten. De analyse wordt ondersteund en geëxpliciteerd met behulp van kwalitatieve analysetools (dedoose.com), waarna schematisch de resultaten worden opgesteld. Met de resultaten wordt getracht relaties te leggen, conclusies te trekken en de onderzoeksvragen te beantwoorden.

3.3.1 Validiteit en betrouwbaarheid

Het is van belang dat het onderzoek volgens kwaliteitscriteria, regels en normen wordt uitgevoerd om te kunnen waarborgen dat de uitkomsten betrouwbaar, valide en generaliseerbaar zijn. In casestudie onderzoek wordt, volgens Yin (2009), een aantal kwaliteitscriteria gehanteerd. Hieronder wordt ingegaan op de volgende criteria, namelijk construct validiteit, interne validiteit, externe validiteit en betrouwbaarheid.

Validiteit is de mate waarin de onderzoeksresultaten het bestudeerde accuraat weergeven (Bryman & Bell, 2007). Dat wil zeggen heeft de onderzoeker gemeten wat hij wilde weten. Yin (2009) definieert construct validiteit als het identificeren van de juiste

operationele maatregelen voor de gebruikte antecedenten. Ofwel zijn de theoretische begrippen bruikbaar voor praktisch taalgebruik? In dit onderzoek wordt dit gedaan door middel van theoretische begrippen te operationaliseren zodat de geïnterviewde de vraagstelling begrijpt. Interne validiteit wordt enkel gebruikt bij verklarende of causale onderzoek, waar wordt bevestigd dat de causale relatie tussen de onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabele aanwezig is (Bryman & Bell, 2007). Externe validiteit geeft weer of de onderzoeksresultaten generaliseerbaar zijn buiten de context van de casestudie. Volgens Yin (2009) kent casestudie onderzoek een andere vorm van generaliseerbaarheid, namelijk analytische generaliseerbaarheid. Waar de onderzoeker streeft om een specifieke set van resultaten te generaliseren naar een bredere context. Door het operationaliseren van de theoretische begrippen, multiple cases en een expliciete onderzoeksprotocol is de validiteit in dit onderzoek gewaarborgd.

Betrouwbaarheid van het onderzoek wordt bepaald door de mate van kwaliteit van de resultaten bij repeterend onderzoek (Bryman & Bell, 2007). Dat wil zeggen zijn de uitkomsten van het onderzoek gelijk aan de uitkomsten bij vervolgonderzoek. Door middel van een casestudie protocol waarbij een vervolgonderzoeker expliciet kan nalezen welke stappen zijn genomen en expliciete dataverzameling is opgenomen, waarin de originele data letterlijk is omschreven waardoor dit onderzoek zo dicht mogelijk bij de werkelijkheid is gebleven. Hiermee de interpretatieverschillen geminimaliseerd heeft en wat bevorderlijk is voor de betrouwbaarheid van dit onderzoek. Door de bovenstaande methodologische keuzes zorgt voor verhoging van validiteit, betrouwbaarheid en generaliseerbaarheid van dit onderzoek.

4 EMPIRISCHE BEVINDINGEN & RESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de empirische bevindingen en resultaten uit de afgenomen interviews en organisatorische documenten weergegeven. Eerst worden de resultaten per strategische business unit weergegeven, vervolgens wat de verschillen en overeenkomsten zijn tussen de strategische business units en tot slot is een samenvatting opgenomen. Deze analyses vormen de basis voor de beantwoording van de onderzoeksvraag en toetsing van de proposities in hoofdstuk vijf. De proposities worden aan de hand van citaten geïllustreerd of verworpen. Zoals in de onderzoeksopzet is aangegeven zijn de transcripten van de interviews gereduceerd tot tabellen met woordelijke notities. De uitgebreide beschrijvingen van de geïnterviewden en hetgeen zij hebben aangegeven tijdens de interviews staat in bijlage B en C. Uit privacy overwegingen worden de geïnterviewden alleen met een nummer genoemd, niet met naam.

4.1 Case Analyse SBU Brunel Engineering

Brunel Engineering (ENG) is een onderdeel van Brunel Nederland N.V. en Brunel Nederland N.V. is een dochter van Brunel International N.V. een beursgenoteerd bedrijf aan de Euronext. Brunel Nederland is een multi-unit organisatie waarvan Brunel Engineering een strategische business unit is die zich focust op de detachering van technische specialisten in verschillende vakdisciplines vanuit tien kantoren in Nederland. Alle kantoren hebben een salesteam met een salesmanager die verantwoordelijk is voor een team accountmanagers en een HR manager. Dit zijn autonome salesteams die het regiobeleid bepalen waar commerciële doelstellingen aan zijn gekoppeld. Alle salesteams tezamen dragen bij aan het Engineering doel dat jaarlijks wordt bepaald door Brunel Nederland. De salesteams in de regio's dienen samen te werken en kennis te delen om zo een grotere toegevoegde waarde te hebben ten opzichte van de concurrentie. Tegelijkertijd concurreren de salesteams tegen elkaar om te zorgen dat het teambelang wordt nagestreefd. Brunel Engineering richt zich op het technische marktsegment waarbij zij haar klanten bedient vanuit de Olie & Gas, Industrie, Infrastructuur, Hightech en Bouw. Klanten zijn bedrijven als het MKB segment, maar ook multinationals als bijvoorbeeld Siemens, ASML en Philips.

4.1.1 *Afhankelijke variabele: motivatie om horizontaal kennis te delen*

Allereerst dient verduidelijking te komen op de vraag: wat is kennis binnen Brunel Engineering? Om antwoord op deze vraag te kunnen geven, is de vraag gesteld: 'Wat

verstaat u onder horizontale kennisdeling binnen Brunel Engineering?’

Tabel: 4.1 Horizontale kennisdeling in de context van Brunel Engineering

Horizontale kennisdeling in context van Brunel Engineering	Geïnterviewden (ENG)
Kennis en informatie van de kandidatenmarkt*	1, 2, 5, 6, 7, 8
Kennis en informatie van de klant**	1, 2, 5, 7, 8, 9, 10
Succesvolle werkwijze d.m.v. ervaring	1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
Kennisdeling op gelijke hiërarchische niveau	1, 5, 6, 7
Kennisdeling heeft als gevolg synergievoordeel d.m.v. gezamenlijke verbetering van het resultaat	1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10

* kandidatenmarkt: trends en ontwikkelingen over de arbeidsmarkt en specifieke informatie over sollicitanten

** klant: trends en ontwikkelingen van klanten, specifieke informatie over contactpersonen als omgangsvorm

De antwoorden kwamen grotendeels overeen: zeven van de tien geïnterviewden definieerden kennis in de zin van kennis van kandidatenmarkt en klanten, negen van de tien geïnterviewden beschouwden kunde in de zin van werkwijze ook als kennisdeling, vier van de tien geïnterviewden kwamen overeen dat horizontale kennisdeling, kennisdeling is op hetzelfde hiërarchische niveau. Opvallend is dat negen van de tien antwoorden, dus 90%, synergievoordeel als gevolg van kennisdeling ziet, dus het gezamenlijk verbeteren van het resultaat. Zeven van de tien geïnterviewden geven aan dat zij kennisdeling tussen salesteams als belangrijk ervaren om bijvoorbeeld gezamenlijk resultaat te behalen of klantgericht te werken waardoor klanttevredenheid wordt verhoogd. Een belangrijke oorzaak waardoor kennisdeling minimaal gebeurt, is dat de motivatie van een salesteam ontbreekt. *“Qua kennisdeling en samenwerking om gezamenlijk de doelstellingen behalen echter dat we daar nog wel grote stappen in moeten maken”* en *“Ja, ik vind het een absolute voorwaarde. Als je dit niet doet, kom je nergens”* zijn citaten waarin wordt geïllustreerd hoe belangrijk horizontale kennisdeling tussen de salesteams is. En dat salesteams gemotiveerd dienen te worden om horizontaal kennis te delen, zoals in één van deze citaten genoemd ‘gezamenlijke doelstelling’ kan hierin bijdragen. In de volgende paragrafen wordt de invloed bekeken van de antecedenten ‘beloningssystemen’ en ‘leiderschapstijlen’ op de motivatie om horizontaal kennis te delen tussen de salesteams.

Dat het achterhouden van kennis door leden van een netwerk niet goed is voor kennisdeling in dat netwerk (Dryer & Nobeoka, 2000) mag duidelijk zijn. Winstgerichte ondernemingen doen dit soms om hun concurrentiepositie te behouden; ze willen

onderscheidend blijven. De vraag is of dit ook speelt tussen de salesteams van Brunel Engineering. Wat opvalt als er wordt gekeken naar de afhankelijke variabele dat zeven van de tien geïnterviewden hebben aangegeven dat horizontale kennisdeling onvoldoende voorkomt tussen de salesteams van Brunel Engineering. Waarin zij mededeelden dat er wel een kleine verbetering is te zien ten opzichte van de voorgaande jaren, maar dat nog hele grote stappen te maken zijn. Een opvallend citaat hierbij *“waar vroeger salesmanagers elkaar de tent uit vochten, wordt men nu geïnformeerd en hoe gaan we van informeren naar echt kennisdelen”*. De relevantie ligt bij de drie geïnterviewden die horizontale kennisdeling als matig ervaren. Deze geïnterviewden zijn al meerdere jaren werkzaam binnen Brunel Engineering en refereren matig aan jaren terug. Een belangrijke verbetering die zij benoemen is de komst van de functie Account Executive. Hierdoor wordt horizontale kennisdeling van buiten een salesteam gefaciliteerd. Volgens het strategisch plan van Brunel Engineering 2011 is de rol van Account Executive in 2011 geïmplementeerd. Hier wordt bevestigd dat de rol van Account Executive bijdraagt aan het kennisdelen tussen de salesteams. Account Executive is een functie die gericht is op één of meerdere klanten die landelijke dekking nodig hebben (Brunel functiehuis, 2012), waardoor klantspecifieke kennis wordt gedeeld over de regio's. Uit de analyse blijkt dat de meeste geïnterviewden welwillend zijn om kennis met andere salesteams te delen. Echter worden zij hier niet voor beloond, zijn de autonome salesteams decentraal gevestigd en speelt gunfactor een rol. Daarbij geven drie geïnterviewden aan dat zij horizontale kennisdeling als informeel en ongestructureerd ervaren. Het is interessant om te zien dat deze geïnterviewden wel aangeven dat deze business unit tools gebruikt als projectteams voor grote accounts, Intranet genaamd Brains, salesmanagementoverleg (één keer per kwartaal) en een gezamenlijke CRM software genaamd Carerix. Deze tools worden door de geïnterviewden genoemd als middelen en systemen die worden gebruikt door salesteams om kennis te delen. Het is interessant om te analyseren waarom dit wordt ervaren, terwijl de tools wel aanwezig zijn. Hiermee kan de eerste conclusie worden getrokken dat er andere belemmeringen zijn waardoor kennisdeling als slecht tot matig wordt ervaren. Tevens wordt een relatie geconstateerd: de mate van belangrijkheid van een gezamenlijke doelstelling dat wordt ervaren als een marginale verbetering in de motivatie om horizontaal kennis te delen.

Tabel: 4.2 Schematische weergave van de antwoorden van de mate en belangrijkheid van horizontale kennisdeling bij Brunel Engineering

Geïnterviewde	Mate waarin horizontale kennisdeling plaats vindt	belangrijkheid van horizontale kennisdeling
ENG01	Onvoldoende, weinig en niet structureel	+
ENG02	Matig, valt nog meer uit te halen	+
ENG03	Matig, ongestructureerd en nog veel stappen maken	+
ENG04	Onvoldoende, geen formele processen	+
ENG05	Onvoldoende, nog een lange weg te gaan	++
ENG06	Onvoldoende, moeten nog grote stappen worden gemaakt	+/-
ENG07	Matig, weinig weet van elkaar	+
ENG08	Onvoldoende, weinig tot geen kennisdeling	+
ENG09	Onvoldoende	-
ENG10	Onvoldoende, nog veel stappen worden gemaakt	#

- staat voor horizontale kennisdeling is niet belangrijk

++ staat voor horizontale kennisdeling is erg belangrijk

staat voor geen expliciet antwoord

In tabel 4.2 wordt de mate van belangrijkheid van horizontale kennisdeling benoemd. Zoals schematische is weergegeven vindt merendeels van de geïnterviewden horizontale kennisdeling tussen de salesteams belangrijk. In tabel 4.3 wordt de invloedsfactor(en) genoemd, waarom horizontale kennisdeling als belangrijk wordt ervaren.

Tabel: 4.3 Beïnvloedende factoren van belangrijkheid van horizontale kennisdeling bij Brunel Engineering

Invloedsfactoren	Korte omschrijving	Geïnterviewden
Evolueren van salesteams	Als salesteams kennis delen dan zorgt dat voor meer informatiestromen waardoor teamleden meer kennis en kunde gaan bezitten. Hierdoor zullen de teamleden zichzelf verder ontwikkelen waardoor het salesteam evolueert.	ENG01, ENG03, ENG04, ENG07, ENG08, ENG10
Streven naar klanttevredenheid	Als salesteams kennis delen dan zorgt dat voor meer kennis van de markt (als kandidaten of klanten) en kunde (als werkwijze) waardoor een salesteams de klant beter kan voorzien in informatie waardoor er snelle en kwalitatief goede oplossingen zullen ontstaan. Snelle en kwalitatief goede oplossingen in behoefte van de klant zorgen voor tevreden klanten.	ENG01, ENG02, ENG04, ENG5, ENG07, ENG08, ENG09, ENG10
Bevorderen van samenwerking	Als salesteams kennis delen dan zorgt dat voor meer openheid en transparantie, waardoor salesteams elkaar meer gaan vertrouwen. Door meer vertrouwen zullen salesteams meer gaan samenwerken	ENG01, ENG02, ENG03, ENG04, ENG5, ENG06, ENG07, ENG08, ENG09, ENG10

4.1.2 De invloed van coöpetitieve context op de motivatie van kennisdeling

Zoals in de literatuur omschreven staat, is coöpetitie een opkomend fenomeen dat vooral binnen multi-unit organisatie voorkomt. De bedrijfsonderdelen dienen samen te werken en kennis te delen echter ervaren zij dat deze bedrijfsonderdelen elkaars concurrent zijn. Dit draagt zorg dat kennisdeling wordt bemoeilijkt doordat zij hun unieke kennis voor wat betreft samenwerking moet delen, maar tegelijkertijd maakt dat een bedrijfsonderdeel kwetsbaar ten opzichte van haar concurrentiepositie. Wat opvalt bij Brunel Engineering is dat de geïnterviewden allemaal meer onderlinge concurrentie dan samenwerking ervaren. Dit houdt in dat de motivatie om horizontale kennis te delen minimaal aanwezig is en dat de concurrerende context hier een grote invloed heeft. *“Nou ik denk wel dat er een gezonde concurrentie heerst”, “Dat betekent gewoon dat je, je bent gewoon als je 100 man in je zaak hebt dan heb je 100 eenmanszaakjes die hun eigen broek hoog moeten houden”* en *“Het delen van kandidaten tussen teams. Als mijn team een goede kandidaat heeft dan zal ik het met een ander team delen echter enkel op het moment dat mijn team het toch niet kan plaatsen, daarmee schaadt het dus mijn eigen belang niet”* zijn uitspraken die dit illustreren. In tabel 4.4 worden de factoren beschreven die hier een belangrijke invloed op hebben.

Tabel: 4.4 De invloed van coöpetitieve context op de motivatie van horizontale kennisdeling

Invloedsfactoren	Korte omschrijving	Geïnterviewden
Afwezigheid van vertrouwen	De afwezigheid van vertrouwen, door nuttige informatie bewust niet te delen, heeft een negatieve invloed op de samenwerking waardoor salesteams elkaar als concurrent ervaren in plaats van partner.	ENG01, ENG03, ENG04, ENG07, ENG08, ENG10
Vermindering onderlinge betrokkenheid	Het gevoel dat salesteams minimaal of niet betrokken zijn bij elkaar omdat eigen belang en competitief gedrag meer invloed heeft, zorgt voor weinig onderlinge betrokkenheid, waardoor de motivatie om kennis te delen minimaal is.	ENG01, ENG02, ENG03, ENG04, ENG5, ENG06, ENG07, ENG08, ENG09, ENG10
Ervaren van 'negatieve vorm' van opportunistisch gedrag	De aanwezigheid van angst om kennis te delen, ook wel negatief reverse impact genoemd, zorgt ervoor dat unieke kennis niet wordt gedeeld omdat het negatieve gevolgen heeft voor de kennisdonor. Hierdoor wordt de context als concurrerend ervaren.	ENG04, ENG07, ENG08, ENG10

Dit wordt bevestigd door medewerkersonderzoeken uit het jaar 2012 waar de cijfers ver onder de benchmark liggen namelijk:

Tabel: 4.5 Ervaren samenwerking volgens kwantitatief onderzoek onder de medewerkers

Collega's	Huidige meting (2012)	Vorige meting (2011)	Samengestelde benchmark
5i) Ik ervaar een goede samenwerking binnen Brunel	5,7	5,9	7,1

Bron: Effectory Mederwerkersonderzoek Brunel Engineering – meting februari 2012 – schaal van 1 – 10

Om tabel 4.4 te illustreren aan de hand van citaten uit de interviews wordt een opsomming gemaakt van drie meest genoemde factoren die van invloed zijn op de motivatie om kennis te delen in een coöpetitieve context.

- Vertrouwen *“Nou dat CV's niet eens in Carerix gezet werden of onder niet correcte informatie als telefoonnummers die niet klopte, e-mailadressen die niet klopte en CV's in een latje lagen. Deze werden niet besproken, ook niet in overleggen en dat men niet helemaal eerlijk was”*
- Onderlinge betrokkenheid *“Zuiver individualistisch, eigen en eigen team succes eerst, alles voor je eigen team”*

- Opportunistisch gedrag *“en dan moet je maar zien wat je terugkrijgt omdat je iets hebt gegeven. Het delen van een aanvraag dat kan ook eng zijn. Ja misschien kan ik de aanvraag zelf wel invullen want als de andere hem in kan vullen, kan ik het niet invullen en kan het mij schaden. Daar zie ik wel belemmeringen”*

4.1.3 De invloed van beloningssystemen op de motivatie van kennisdeling

Over het algemeen blijkt dat de beloningssystemen van Brunel Engineering veel impact hebben op het dagelijks functioneren van de salesteams. Het is namelijk een commercieel gedreven organisatie waar ondernemerschap, resultaatgerichtheid en operational excellence in het DNA zit (Brunel jaarverslag 2011). Deze karakteristieken als ondernemerschap en resultaatgerichtheid vergroot de drang om te presteren waardoor beloning een extra stimulerende werking heeft om unieke kennis wel of niet te delen. Voor het concept beloningssystemen zijn in dit onderzoek vier antecedenten bepaald namelijk: unit beloning versus inter-unit beloning en extrinsieke beloning versus intrinsieke beloning. Wat hiermee wordt bedoeld is: wat is de invloed van het beloningssysteem (unit/ inter-unit en extrinsiek/ intrinsiek) op de motivatie om kennis te delen tussen de salesteams? Deze strategische business unit herkent beloningssystemen in de volgende operationele begrippen:

Tabel: 4.6 Beloningssystemen in de praktijk

Antecedenten	Operationalisering van het antecedent
Unit beloning	Financiële teambonus, wintersportvakantie, lunch en diner
Inter-unit beloning	Collectieve bonus en opties
Extrinsieke beloning	Primaire salaris, onkostenvergoeding, auto, financiële bonus, prestatiebeloning, incentives als televisie, Ipad, Blackberry telefoon en een zeiltrip
Intrinsieke beloning	Promotie, status, verantwoordelijkheden en publieke erkenning

Unit en inter-unit beloning

Het antecedent ‘unit beloning’ wordt geoperationaliseerd in de interviews als financiële teambonus, wintersportvakanties en diverse etentjes als lunch en diner. Te allen tijde zijn deze beloningen gekoppeld aan een prestatie als het winnen van een competitie, genaamd Target Control, of het behalen van een doel als bijvoorbeeld een kwantitatieve of kwalitatieve teamtarget. Hierbij een tweetal citaten die de invloed van deze voorbeelden op kennisdeling bevestigen: *“Kennisdelen wordt bij Brunel wel tegen gewerkt door de doelstellingen de targets die spelen en de daaraan gekoppelde bonussen. Teams worden nog steeds individueel afgerekend”* en *“Target Control heeft zeer zeker een belangrijke aandeel in het minimaal kennisdelen tussen salesteams”*. Er blijkt verband te

zitten in de mate van horizontale kennisdeling en de invloed van unit beloning. Alle geïnterviewden hebben namelijk aangegeven dat unit beloning een negatieve invloed heeft op horizontale kennisdeling tussen de salesteams. Een veel gehoorde opmerking is *“het levert een salesmanager niks op om een collega salesteam te helpen”*. Opvallend is dat merendeels van de geïnterviewden aangeeft dat de welwillendheid aanwezig is, maar hier niet voor wordt beloond, waardoor kennisdeling onvoldoende plaatsvindt. Daarbij wordt door negen van de tien geïnterviewden aangegeven dat één van de aspecten van kennisdeling ‘het gezamenlijk verbeteren van resultaat is’. Deze tegenstrijdigheid is te herleiden in paragraaf 4.3 de ‘cross case analysis’.

Tabel: 4.7 Schematische weergave van de invloed van (inter)unit beloningssystemen op de motivatie om horizontaal kennis te delen

	Invloed van unit beloning op de motivatie om kennis te delen		Invloed van inter-unit beloning op de motivatie om kennis te delen
ENG01	-	ENG01	+
ENG02	--	ENG02	+
ENG03	--	ENG03	+
ENG04	-	ENG04	+
ENG05	-	ENG05	+
ENG06	-	ENG06	#
ENG07	--	ENG07	+
ENG08	-	ENG08	+
ENG09	--	ENG09	#
ENG10	-	ENG10	#

-- staat voor erg negatieve invloed op de motivatie om kennis te delen

+ staat voor positieve invloed op de motivatie om kennis te delen

staat voor geen mening

Opvallend is dat een enkeling aangeeft dat zij unit beloning altijd als component wil terugzien, ondanks het feit dat unit beloning negatieve invloed heeft op de motivatie om horizontaal kennis te delen tussen salesteams. Dit is merkwaardig, omdat zij wel de toegevoegde waarde zien van horizontale kennisdeling voor het collectieve belang. Hieronder een aantal citaten van de geïnterviewden die de invloed van unit beloning op kennisdeling als zeer negatief ervaren: *“een salesmanager die zal namelijk ook voor zijn teambonus gaan. En kijken wat er voor omzet in zijn postcodegebied wordt gedaan. Dus dat is misschien ook wel de belemmering om daar ook echt de kennisdeling in te realiseren”, “we hebben een eigen target waar we onze bonus mee verdienen en op afgerekend worden”* en *“dus het huidige beloningssysteem beloont vooral de individuele*

belangen en teambelangen dus je gaat alleen kennisdelen op het moment dat deze belangen worden geminimaliseerd". Het tegenovergestelde is de positieve invloed van inter-unit beloning op de motivatie om kennis te delen. Enkele bevestigende citaten zijn: *"Mijn ideale situatie voor wat betreft kennisdeling is dat alle salesmanagers 1 gemeenschappelijk target hebben met daaraan gekoppeld een gemeenschappelijke beloning"* en *"Ik denk ook dat de basis van kennis delen gewoon ligt bij de salesmanagers en dat daar nog meer winst te behalen valt door het salesmanagement niet alleen team verantwoordelijk te maken maar juist landelijk verantwoordelijk te maken in de vorm van doelstellingen en een landelijke beloning"*. De geïnterviewden ENG01 en ENG02 geven hiermee hun standpunt voor wat betreft inter-unit beloning ten opzichte van de motivatie om horizontaal kennis te delen.

Tabel: 4.8 De invloed van inter-unit beloning op de motivatie om horizontaal kennis te delen

Invloedsfactor(en)	Korte omschrijving	Geïnterviewden
Stimuleren van samenwerking	Inter-unit beloning heeft een positieve invloed op het horizontaal delen van kennis doordat een salesteam geen eigen belang kent waardoor men streeft na het leveren van een bijdrage aan anderen.	ENG01, ENG02, ENG03, ENG04, ENG05, ENG06, ENG07, ENG08, ENG09, EN10
Bevorderen van collectieve belang	Inter-unit beloning heeft een positieve invloed op het horizontaal delen van kennis doordat de belangrijkheid van collectiviteit wordt gezien, waardoor salesteams meer collectief gericht zijn i.p.v. teamgericht.	ENG01, ENG02, ENG03, ENG04, ENG05, ENG06, ENG07, ENG08, ENG09, EN10
Bevorderen van socialisatie	Inter-unit beloning heeft een positieve invloed op het horizontaal delen van kennis doordat de focus niet (alleen) ligt op het team en de interesse in andere salesteams wordt gestimuleerd. Hierdoor gaan de teamleden actief opzoek naar of het onderhouden van relaties tussen de salesteams.	ENG01, ENG03, ENG05, ENG07, ENG08, ENG10

Extrinsieke en intrinsieke beloning

Het antecedent 'extrinsieke beloning' wordt omschreven als beloning met een monetaire waarde dat wil zeggen prestatiebeloning als geld of prijzen in de zin van wintersportreizen, televisies en iPads. In de literatuur is geen eenduidig antwoord welke invloed extrinsieke of intrinsieke beloning heeft op de motivatie om kennis te delen. Uit de analyses wordt duidelijk een negatief effect ervaren van extrinsieke beloning ten opzichte van de motivatie om horizontale kennis te delen. Negen van de tien geïnterviewden zijn in de overtuiging dat extrinsieke beloning in de zin van

prestatiebeloning een negatieve invloed heeft op de motivatie om kennis te delen tussen de salesteams. Een oorzaak hiervoor is de competitieve context waarin men zich bevindt, dat wordt gestimuleerd door prestatiebeloning. Dit zorgt ervoor dat prestatie belangrijker wordt dan horizontale kennisdeling. Twee citaten van geïnterviewden waarin de belangrijkheid van kennisdeling wordt bevestigd *“Maar daarnaast, en dat vind ik veel belangrijker is de ... hoe noem je dat... de prestatiedrang in de zin van status. Men wil namelijk allemaal de beste zijn binnen de club en dat bereik je door goed te presteren en door met je team goed te presteren en niet door goed kennis te delen.”* en *“Het is natuurlijk niet...het is geen speerpunt van je functie. Het is geen ... er wordt geen hoge prioriteit gegeven aan kennisdeling”*. Bij ENG01 komt niet duidelijk naar voren dat extrinsieke beloning invloed heeft op de motivatie om kennis te delen tussen de salesteams. Uit analyse blijkt dat ENG01 twee verschillende antwoorden geeft. Enerzijds dient, volgens de geïnterviewde, de welwillendheid beloond te worden met een monetaire beloning dan wordt er meer kennis tussen de salesteams gedeeld. Anderzijds zegt ENG01, *“als je het koppelt aan het delen van kennis hoe kan je dat stimuleren dan ligt dat ook hierin te grondslag, het belangrijk maken en niet het belonen in de vorm van een televisie die hij kan verdienen als hij een x aantal plaatsingen doet of het belonen in de vorm van een wintersport in Target Control”*. Daarbij is het opvallend dat ENG01 stellig beweert dat ‘beloning op basis van promotie een positievere effect heeft op kennisdeling dan geld’. Er zijn twee van de tien geïnterviewden die een negatieve invloed van intrinsieke beloning op de motivatie van kennisdeling tussen de salesteams ervaren. Een belangrijke reden hiervoor is dat kennisdeling in een prestatiegedreven organisatie niet als status wordt gezien. Hiermee wordt bedoeld als een team veel kennis deelt niet wordt gezien als beste salesteam waardoor men intrinsiek gemotiveerd raakt om nog meer kennis te delen. Een citaat hierbij is *“Belemmering 1: je kan geen status hangen aan kennisdeling”*. Deze business unit opereert in een coöpetitieve context waarbij de zwaartepunt meer op concurrentie en kwantitatief resultaat ligt, waardoor status wordt ontleend aan het verdienen van veel bonus of het winnen van een competitie als Target Control. Uit de analyse van ENG06 en ENG07 zijn geen raakvlakken gevonden met intrinsieke beloning en kennisdeling. Een eventuele oorzaak kan zijn door relatief korte periode in de functie waardoor zij onbekendheid zijn met het effect van intrinsieke beloning op de motivatie om horizontaal kennis te delen.

Tabel: 4.9 De beïnvloedende factoren van extrinsieke/ intrinsieke beloning op de motivatie om horizontale kennis te delen

Invloedsfactor(en)	Korte omschrijving	Geïnterviewden
Stimuleren van korte termijn	Extrinsieke beloning heeft een negatieve invloed op de motivatie om horizontaal kennis te delen, doordat de ondergeschikten direct worden beloond op behaalde teamresultaat en niet op investeren in delen van kennis zodat het kan bijdragen aan collectieve resultaat.	ENG05, ENG06, ENG08, ENG10
Stimuleren van extrinsieke motivatie	Extrinsieke beloning heeft een negatieve invloed op het horizontaal delen van kennis doordat de ondergeschikten extrinsiek worden gemotiveerd hierdoor wordt het plezier en tevredenheid in het delen van kennis niet gestimuleerd.	ENG02, ENG03, ENG04, ENG05, ENG06, ENG07, ENG08, ENG09, ENG10
Stimuleren van persoonlijke ontwikkeling	Intrinsieke beloning heeft een positieve invloed op de motivatie om horizontaal kennis te delen doordat de leidinggevende zijn ondergeschikten beoordeelt en beloont op de mate waarin de ondergeschikten de motivatie bezit om kennis te delen. Hierdoor worden ondergeschikten gestimuleerd om collega's op te zoeken wat zorgt voor persoonlijke ontwikkeling.	ENG01, ENG03, ENG04, ENG05, ENG08, ENG10
Creëren van informele relaties	Doordat promotie, erkenning en toekennen van status teamleden belangrijk maakt in de organisatie zullen overige teamleden vanuit de organisatie opkijken naar deze teamleden. De teamleden die ook promotie, erkenning en status verlangen zullen het succes achterhalen van deze teamleden. Het achterhalen van het succes zorgt voor het ontstaan van informele relaties. Deze informele relaties en aandacht zorgt voor motiverende prikkels om kennis te delen.	ENG01, ENG04, ENG05, ENG08

Hieronder, in tabel 4.10, wordt door middel van een schematische weergave de uitkomsten uit de interviews samengevat.

Tabel: 4.10 Schematische weergave van de invloed van extrinsieke/ intrinsieke beloningssystemen op de motivatie om horizontaal kennis te delen

	Invloed van extrinsieke beloning op kennisdeling		Invloed van intrinsieke beloning op kennisdeling
ENG01	+/-	ENG01	+
ENG02	-	ENG02	-
ENG03	-	ENG03	+
ENG04	-	ENG04	+
ENG05	-	ENG05	+
ENG06	-	ENG06	#
ENG07	-	ENG07	-
ENG08	-	ENG08	+
ENG09	-	ENG09	#
ENG10	-	ENG10	+

- staat voor negatieve invloed op kennisdeling

+ staat voor positieve invloed op kennisdeling

staat voor geen mening

4.1.4 De invloed van leiderschapstijlen op de motivatie van kennisdeling

Dat de manier van managen invloed heeft op de cultuur, teamprestatie, structuren dat is al door menig studie onderzocht. Echter wat de invloed is van transactioneel en transformationeel leiderschap op de motivatie om horizontaal kennis te delen, daarover wordt in de literatuur te weinig inzicht in gegeven. In de analyse worden de indicatoren geoperationaliseerd naar praktische voorbeelden als bijvoorbeeld: vertrouwen, respect en bewondering. Dit zijn praktische voorbeelden die behoren bij charismatisch leider. Tabel 4.11 is een weergave van geoperationaliseerde indicatoren.

Tabel: 4.11 Geoperationaliseerde begrippen van de indicatoren van leiderschapsstijl(en)

Antecedent(en)	Indicatoren	Operationalisering van indicatoren
Transactioneel leiderschap	Contingent rewards	Expliciete kwantitatieve doelen
		Monitoring en toezien
	Eigen belang	
	Management-by-exception	Gedrag belonen en bestraffen
	(nieuw inzicht)	Dwingen*
Transformationeel leiderschap	Charisma	Vertrouwen
		Respect
		Bewondering
	Inspiratie	Uitdaging
		Betekenis
		Teamgevoel
		Persoonlijke ambitie
	Persoonlijke aandacht	Persoonlijke behoefte
	Intellectueel stimulans	Stimuleren van nieuwe ideeën
		Stimuleren van zelf durven nadenken
	(nieuw inzicht)	Duidelijke formulering visie en doelen*
Enthousiasme*		
Verantwoordelijkheid*		

* dit zijn extra empirische bevindingen die bijdragen aan het concept. In paragraaf 5.2.1 wordt uitleg gegeven.

Over het algemeen blijkt dat leiderschap invloed heeft op de motivatie om horizontaal kennis te delen. Negen van de tien geïnterviewden ervaart een duidelijke invloed van de stijl van leiderschap in de motivatie om horizontaal kennis te delen. Een bevestigend citaat uit het interview ENG07 *“Ja, de manier van leidinggeven heeft zeker weten invloed op kennisdeling tussen de salesteams”*.

Transactioneel leiderschap

Uit de antwoorden van ENG06 is het niet mogelijk geweest om uitspraak te doen over de invloed van transactioneel leiderschap op de motivatie om kennis te delen tussen de salesteams. Een reden hiervoor kan zijn dat de geïnterviewde onbekend is met transactioneel leiderschap, waardoor de geïnterviewde geen antwoorden geeft die gekoppeld kunnen worden aan de indicatoren. Uit de analyse wordt de invloed van transactioneel leiderschap verschillend ervaren. Drie geïnterviewden zijn van mening dat transactioneel leiderschap positieve invloed heeft op de motivatie om horizontaal kennis te delen. Hierbij geeft ENG09 als reden dat horizontale kennisdeling afhankelijk is van de senioriteit van een salesteam. Bijvoorbeeld een citaat *“Ik begin met een meer directieve houding een vorm van leidinggeven om ze te leren kennisdelen en het gewoon dwingen. ‘Dit gaan we gewoon zo doen!’ En daarna zou ik kijken als iemand goed up and running is om meer op de relatie en de persoon te kijken. Ja dus ik zie hier een combinatie*

in". Geïnterviewde ENG10 geeft aan dat *"salesteams meer gedwongen moeten worden om meer kennis te delen en daar zou je ook gewoon doelstellingen in kunnen formuleren"*. Vanuit een vijftal geïnterviewden wordt bevestigd dat dit salesteam, ENG10, minimale kennis deelt met de andere salesteams. Uit de antwoorden van geïnterviewden ENG05 en ENG09 wordt duidelijk dat kennisdeling opgelegd en afgedwongen dient te worden. Een opvallende constatering is dat ENG05 en ENG09 familiair zijn verbonden. Het tegenovergestelde wordt beweerd door vijf geïnterviewden die illustreren dat een directieve manier van managen negatieve invloed heeft op de motivatie om horizontaal kennis te delen. Hier blijkt dat ondergeschikten die worden gedwongen om kennis te delen op korte termijn kennis zullen delen maar op lange termijn wordt dit niet gecontinueerd. Het eigen belang blijkt uit de volgende citaten: *"Weet je, een manager...ik denk dat het een belangrijke competentie is dat hij een brede scope heeft dus dat hij niet alleen kijkt naar zijn eigen tuintje en dan kom je toch weer bij wie ben jij als persoon. Ben jij egoïstisch en kijk je alleen naar je eigen tuin of kijk je naar het belang van Brunel Nederland"* en *"Nou het heeft wel invloed op kennisdeling omdat de prioriteit elders komt te liggen. Het ligt namelijk nog steeds bij je eigen team"*. Hier wordt gerefereerd naar het eigen belang en dat de leider op collectieve belang niet stuurt. Kennisdeling zorgt voor het realiseren van gezamenlijke voordelen dus op het moment dat een leider op eigen belang stuurt, is kennisdeling niet belangrijk, dus wordt onvoldoende gerealiseerd.

Transformationeel leiderschap

Uit de analyse blijkt dat bij transformationeel leiderschap alle geïnterviewden van mening zijn dat het positieve invloed heeft op de motivatie om horizontaal kennis te delen. Wat hier significant aan te grondslag ligt zijn de indicatoren als charisma, inspiratie, enthousiasme en duidelijke formuleren van visie en doelstellingen. Alle geïnterviewden illustreren in hun antwoorden dat kennisdeling tussen salesteams gepaard gaat met het vertrouwen, respect en bewondering die het salesteams voor haar manager heeft. De manager dient een voorbeeld- en kartrekkersrol te hebben. Door ENG01 wordt de manager betiteld als 'meewerkend voorman' iemand die het samen doet met haar salesteam. Daarbij wordt gerefereerd naar een bepaalde vorm van uitstraling *"die iemand heeft waardoor mensen je volgen en meer naar je luisteren en dat soort dingen"*. Door ENG04 wordt dit 'natuurlijk leiderschap' genoemd. *"Die straalt een bepaalde mate van energie uit. Ik denk dat dit het nieuwe leidinggeven is dus die ook vrijheid laat aan de nieuwe generatie teamleden"* is een citaat uit interview ENG07. Het inspiratieleiderschap wordt gekenmerkt door het bieden van uitdaging, betekenis geven, teamgevoel creëren en persoonlijke ambitie faciliteren. Na charismatisch

leiderschap zijn deze kenmerken bij zeven van de tien geïnterviewden geïllustreerd in de antwoorden. Citaten als *“Je hebt een leider nodig die het voorbeeldgedrag toont, die inspireert, ondersteunt, stimuleert en persoonlijk coacht. Iemand die de handvatten aanreikt, die knelpunten oplost die zorgt dat wat we uiteindelijk willen bereiken en de omgeving waar binnen we dat moeten doen, dat deze omgeving veilig is”, “Inspireren van directeur naar salesmanager en van salesmanager naar het team accountmanagers. En zet de mensen die met elkaar kennisdelen ook op een plateau en laat zien dat het werkt” en “Het is een beetje het spreekwoord: ‘het is de toon die de muziek maakt’. Dat is altijd je kan een boodschap brengen echter hoe breng je die boodschap”* bevestigen de positieve invloed van inspirationeel leiderschap op de motivatie om horizontaal kennis te delen. Volgens Bryant (2003) motiveert een manager zijn teamleden door middel van het duidelijk formuleren van een organisatorische visie en strategische doelen, daarbij dient de manager deze visie en doelen geïnspireerd te brengen en te individualiseren naar ondergeschikten. Uit analyse blijkt dat zes van de tien geïnterviewden bevestigen dat het duidelijk formuleren van visie en doelen positief bijdraagt aan de motivatie om horizontaal kennis te delen. *“Dus het verhaal dat je als leidinggevende bij je hebt moet niet alleen maar op basis van het behalen van resultaten maar waarom deze resultaten behaald moeten worden. Als je alleen maar richt op resultaten wat ik daarnet al zei, dan lukt dit niet”* is een citaat dat dit illustreert. Tabel 4.12 worden de genoemde indicatoren van transformationeel leiderschap weergegeven.

Tabel: 4.12 Indicatoren van transformationeel leiderschap

	ENG01	ENG02	ENG03	ENG04	ENG05	ENG06	ENG07	ENG08	ENG09	ENG10
Charisma	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Personlijke aandacht			X	X	X	X	X	X	X	X
Intellectueel stimulans			X	X		X	X	X		
Inspiratie	X		X	X		X	X	X	X	X
Formuleren van visie & doelen		X	X	X	X	X	X			
Enthousiasme	X						X	X		

Opvallend is een indicator die in de literatuur niet wordt gekwalificeerd maar wel uit deze analyse blijkt 'enthousiasme'. Drie van de tien geïnterviewden verwoorden het enthousiasmerend vermogen van een leidinggevende als positieve invloed op de motivatie om horizontaal kennis te delen. Een citaat uit het interview van ENG01 bevestigt de invloed van deze indicator: *"Het makkelijkste is enthousiasmerend vermogen en dat is ook een containerbegrip. Maar dat is voor mij het allerbelangrijkste"*. Tabel 4.13 is een schematische weergave van de ervaringen met de stijl van leiderschap en invloed op de motivatie om horizontaal kennis te delen.

Tabel: 4.13 Schematische weergave van de invloed van twee leiderschapsstijlen op de motivatie om horizontaal kennis te delen

	Invloed van transactioneel leiderschap op kennisdeling		Invloed van transformationeel leiderschap op kennisdeling
ENG01	-	ENG01	+
ENG02	-	ENG02	+
ENG03	-	ENG03	+
ENG04	-	ENG04	+
ENG05	+	ENG05	+
ENG06	#	ENG06	+
ENG07	-	ENG07	+
ENG08	-	ENG08	+
ENG09	+	ENG09	+
ENG10	+	ENG10	+

- staat voor negatieve invloed op kennisdeling

+ staat voor positieve invloed op kennisdeling

staat voor geen mening

In tabel 4.14 en 4.15 wordt een opsomming gegeven van drie factoren die te grondslag liggen aan de negatieve ervaring van transactioneel leiderschap en positieve ervaring van transformationeel leiderschap op de motivatie om horizontaal kennis te delen.

Tabel: 4.14 De beïnvloedende factoren van transactioneel leiderschap op de motivatie om horizontaal kennis te delen

Invloedsfactor(en)	Korte omschrijving	Geïnterviewden
Vervullen van de taak	Transactioneel leiderschap heeft een negatieve invloed op de motivatie om horizontaal kennis te delen doordat het uitvoeren van de taak belangrijker is dan kennis delen. Kennisdeling is secundair in het vervullen van de taak.	ENG01, ENG02, ENG04, ENG07, ENG08
Onbekendheid met omgeving	Transactioneel leiderschap heeft een negatieve invloed op de motivatie om horizontaal kennis te delen doordat de focus van de leider meer intern gericht is in plaats van de omgeving. Prioriteit ligt niet in het weten wat er in zijn omgeving speelt, maar in het beoordelen of zijn ondergeschikten wel of niet hun taak uitvoeren.	ENG01, ENG02, ENG03, ENG04, ENG07, ENG08
Weerhouden van teamontwikkeling	Transactioneel leiderschap heeft een negatieve invloed op de motivatie om horizontaal kennis te delen doordat kennisdeling wordt opgelegd in plaats van persoonlijk wordt ontwikkeld. Hierdoor ontwikkelt het salesteam zich niet verder.	ENG01, ENG04, ENG07, ENG08

Tabel: 4.15 De beïnvloedende factoren van transformationeel leiderschap op de motivatie om horizontaal kennis te delen

Invloedsfactor(en)	Korte omschrijving	Geïnterviewden
Bevorderen van vertrouwen	Transformationeel leiderschap heeft positieve invloed op de motivatie om horizontaal kennis te delen doordat de leider een omgeving creëert waar vertrouwen de basis is. Hierdoor wordt de motivatie om kennis met elkaar te delen gestimuleerd.	ENG01, ENG02, ENG04, ENG05, ENG06, ENG07, ENG08, ENG09, ENG10
Stimuleren van intellect	Transformationeel leiderschap heeft positieve invloed op de motivatie om horizontaal kennis te delen doordat de leider zijn ondergeschikten zelf laat nadenken en stimuleert om met ideeën te komen. Hierdoor zullen de ondergeschikten dit naar andere teams ook doen, want dit wordt niet veroordeeld.	ENG03, ENG04, ENG06, ENG07, ENG08
Geven van betekenis	Transformationeel leiderschap heeft positieve invloed op de motivatie om horizontaal kennis te delen doordat kennisdeling belangrijk wordt gemaakt. Door het belangrijk maken van kennisdeling wordt het salesteam bewust van de toegevoegde waarde. Hierdoor krijgt kennisdeling betekenis, waardoor de ondergeschikten kennis gaan delen.	ENG01, ENG03, ENG04, ENG06, ENG07, ENG08, ENG09, ENG10

4.1.5 Overige belemmeringen op horizontale kennisdeling

Uit de analyse blijkt een aantal belangrijke invloedsfactoren als structuur, cultuur, persoonsgebonden, tijdgebonden en functie afhankelijkheid een rol te spelen op de motivatie om horizontaal kennis te delen. Hier dient vervolgonderzoek naar gedaan te worden om te kijken welke invloed deze factoren hebben op de motivatie om horizontaal kennis te delen. Uit de analyse komt naar voren welke factoren het meest belangrijk zijn. Alle geïnterviewden zijn van mening dat de invloed van de organisatiestructuur op de motivatie om kennis te delen tussen salesteams groot is. Decentrale indeling, klantgerichtheid van de salesteams en de functie van Account Executive zijn hier voorbeelden van. Enkele citaten, zodat dit wordt geïllustreerd: *“De afstand van kantoren en de regio-indeling zal een belemmering zijn”, “Geografische inrichting. Nu hebben we het over Nederland dat Nederland in lappen is verdeeld waarbinnen een salesteam zich mag begeven” en “Dus we zijn veel meer gericht vanuit eigen team om dat goed op de kaart te zetten. Ons eigen postcodegebied moet bediend worden en het andere postcodegebied dat zal in zekere zin wel”*. In prioriteit is persoonsgebonden de tweede factor waarna wordt gerefereerd. Enkele aspecten zijn: gunfactor, persoonlijke klik, angst, openstaan en egoïsme. Hier volgen tweetal citaten: *“Een belangrijk aspect daaraan is dat men moet openstaan om uiteindelijk kennis te delen en samen te werken” en “Het is heel erg gebaseerd op de gunfactor als ik vind je een leuke collega of ik weet dat je ook iets voor mij kan betekenen”*. In hoofdstuk vijf wordt stilgestaan bij de mogelijkheden tot vervolgonderzoek.

4.2 Case analyse SBU Brunel Finance

Brunel Finance (FIN) is een onderdeel van Brunel Nederland N.V. en Brunel Nederland N.V. is een dochter van Brunel International N.V. een beursgenoteerd bedrijf aan de Euronext. Brunel Nederland is een multi-unit organisatie waarvan Brunel Finance een strategische business unit is die zich focust op de detachering van financiële specialisten in verschillende vakdisciplines vanuit vier kantoren in Nederland, namelijk Amsterdam, Groningen, Utrecht en Eindhoven. Alle kantoren hebben één of meerdere salesteams met een salesmanager die verantwoordelijk is voor een team accountmanagers en een HR manager. Een salesteam is geheel ingericht op het bedienen van vijftien grote banken of verzekeraars vanuit een eigen specialisme als Schade, Verzekeringen, Pensioenen, Hypotheken en Banking. De salesteams dienen samen te werken en kennis te delen om de klant zo optimaal mogelijk van dienst te kunnen zijn.

4.2.1 Afhankelijke variabele: motivatie om horizontaal kennis te delen

Om beide cases goed te vergelijken dient ook bij Brunel Finance verduidelijking te komen op de vraag: wat wordt bedoeld met horizontale kennisdeling? Hierin komen elementen terug als kennis van de kandidatenmarkt, de klant, werkwijze en ervaring, hiërarchisch niveau en klanttevredenheid.

Tabel: 4.16 Horizontale kennisdeling in de context van Brunel Finance

Horizontale kennisdeling in context van Brunel Finance	Geïnterviewden (FIN)
Kennis en informatie van de kandidatenmarkt*	1, 2, 3, 5, 6, 7
Kennis en informatie van de klant**	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8
Succesvolle werkwijze d.m.v. ervaring	1, 2, 3, 5, 6, 7, 8
Kennisdeling op gelijke hiërarchische niveau	1, 3, 4, 6
Kennisdeling draagt bij aan een optimale klanttevredenheid	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8

* kandidatenmarkt: trends en ontwikkelingen over de arbeidsmarkt en specifieke informatie over sollicitanten

** klant: trends en ontwikkelingen van klanten, specifieke informatie over contactpersonen als omgangsvorm

Opvallend is dat alle geïnterviewden kennisdeling zien als een belangrijk element om optimale klanttevredenheid te bereiken. Doordat de salesteams kennis delen wordt verondersteld dat de klant hier optimaal van profiteert. Een citaat van FIN06 *“Waardoor je specialist of accountmanager altijd de klant optimaal kan bedienen zodat hij weet van de kennis wat er gaat gebeuren en wat er speelt maar ook intern als hoe kan ik beter beslagen ten ijs komen bij de klant”*. Reden hiervoor kan zijn dat het risico van Brunel Finance minimaal is verspreid omdat zij enkel werken voor vijftien belangrijke bank en verzekeraars als De Deutsche Bank, ABN Amro en ASR. Indien een

samenwerkingscontract wordt beëindigd heeft dat nadelige gevolgen voor Brunel Finance. Hierdoor zijn de salesteams gemotiveerd om kennis met elkaar te delen en wordt het delen van kennis tussen de salesteams als goed ervaren. Dit wordt bevestigd door alle geïnterviewden. *“De kennisdeling tussen de salesteams en salesmanagers ziet er goed uit”* en *“Bij Brunel Finance gaat kennisdeling erg goed. Het gebeurt heel veel”* zijn twee citaten die bekrachtigen dat horizontale kennisdeling goed gaat. De motivatie om kennis te delen tussen de salesteams wordt bij Brunel Finance onder andere bereikt door het hebben van een gemeenschappelijk doel en de belangrijkheid van een klant. Het achterhouden van kennis door salesteams wordt niet getolereerd gezien het feit dat deze kennis een ander team helpt bij het bedienen van dezelfde klant.

Alle geïnterviewden zijn van mening dat kennisdeling met andere salesteams belangrijk is. Het is een strategische peiler ‘cross-selling’ (Brunel Finance Strategic Business Plan 2012), overlegstructuren als salesmanagementoverleg, kwartaalmeeting, accountmeeting en de dagstart overleg zijn voorbeelden waardoor horizontale kennisdeling wordt gefaciliteerd. Doordat Brunel Finance vijftien grote klanten heeft wordt hier ruim vijf jaar intensief gewerkt met de functie van Account Executive. De Account Executive is eindverantwoordelijk voor de klant in de zin van omzet, marge, populatie en het uitbouwen van partnership. Intern dient de Account Executive zorg te dragen dat de salesteams de klant optimaal bedienen. Hierdoor wordt veelvuldig specifieke klant- en marktkennis gedeeld met de salesteams.

Tabel: 4.17 Belangrijkheid van horizontale kennisdeling bij Brunel Finance

<i>Invloedfactor(en)</i>	<i>Korte omschrijving</i>	<i>Geïnterviewden</i>
Draagt bij aan collectieve doel(en)	Als salesteams kennis delen dan zorgt dat voor meer traffic aan informatie van zowel klanten als kandidaten, hierdoor is een salesteam eerder geneigd om in te spelen op de specifieke behoefte van de klant. En het voorzien in behoefte van de klant zorgt voor het behalen van het collectieve doel.	FIN01, FIN02, FIN03, FIN04, FIN05, FIN06, FIN07, FIN08
Streven van klanttevredenheid	Als salesteams kennis delen dan zorgt dat voor meer specifieke klantkennis of ontwikkeling van vaardigheden, hierdoor kan een salesteam eerder de specifieke behoefte van de klant achterhalen en vervullen. En het vervullen van de behoefte van de klant zorgt voor klanttevredenheid.	FIN01, FIN03, FIN04, FIN05, FIN06, FIN07
Evolueren van het salesteam	Als salesteams kennis delen dan zorgt dat voor de ontwikkeling van de leden in het salesteam waar deze specifieke kennis ontbrak, hierdoor ontwikkelt het salesteam verder in kennis, vaardigheden en ervaringen.	FIN02, FIN03, FIN04, FIN06, FIN07

4.2.2 De invloed van coöpetitieve context op de motivatie van kennisdeling

Uit de analyse volgt dat ondanks de salesteams hun eigen doelstellingen hebben zij intensief samenwerken. Zeven van de acht geïnterviewden ervaren namelijk meer samenwerking dan concurrentie. Redenen hiervoor zijn dat de salesteams elkaar veelvuldig zien en opzoeken, elkaar al geruime tijd kennen en een samenhorigheidsgevoel heerst, waardoor de salesteams elkaar zaken gunnen. Dit houdt in dat de motivatie om horizontaal kennis te delen sterk aanwezig is en dat de samenwerkende context hier een grote invloed op heeft. *“...maar als je kijkt naar Finance dan is het veel meer. Het is een hele hechte club, en het maakt niet uit of je in Amsterdam, Eindhoven of Groningen werkt, iedereen is onderdeel ervan”, “Maar uiteindelijk dien je jouw collega te helpen zonder dat daar iets aan gekoppeld wordt” en “Ik denk dat tussen deze teams kennisdeling vooral plaatsvindt door met elkaar in contact te staan, dus veel met elkaar praten”* zijn drie citaten die illustreren dat de coöpetitieve context meer neigt naar samenwerking. Relevant is om te weten waarom één geïnterviewde meer concurrentie ervaart alhoewel FIN01 aangeeft dat het niet extreem is. De oorzaak valt te herleiden uit de geografische ligging waardoor minder direct contact is. Hierdoor minder direct betrokken is bij de overige salesteams. Opvallend is om te weten dat de overige twee salesteams in Groningen en Eindhoven dit niet ervaren. Reden kan zijn dat de salesmanager van deze salesteams identiek is als die van Amsterdam. In tabel 4.18 worden de factoren beschreven die hier een belangrijke invloed op hebben.

Tabel: 4.18 De invloed van coöpetitieve context op de motivatie van horizontale kennisdeling

Invloedsfactoren	Korte omschrijving	Geïnterviewden
Aanwezigheid van vertrouwen	Door openheid, transparantie en eerlijkheid hebben de salesteams meer vertrouwen in elkaar, waardoor meer wordt samengewerkt. Door meer samenwerking is een salesteam meer gemotiveerd om kennis te delen.	FIN01, FIN03, FIN04, FIN05, FIN07, FIN08
Onderlinge betrokkenheid	De onderlinge afhankelijkheid om dezelfde klant tevreden te stellen, zorgt voor een collectief belang, waardoor samenwerkend gedrag wordt gestimuleerd. Door een hoge onderlinge betrokkenheid wordt meer samengewerkt dus de motivatie om kennis te delen wordt bevorderd.	FIN01, FIN02, FIN03, FIN04, FIN05, FIN06, FIN07, FIN08
Aanwezigheid van informele laterale relaties	De aanwezigheid van sterke sociale relaties tussen salesteams heeft een positieve invloed op samenwerking. Deze informele sociale relatie als bijvoorbeeld vriendschap bevordert de horizontale communicatie en sociale interactie, waardoor de motivatie om kennis te delen wordt versterkt.	FIN01, FIN02, FIN05, FIN07, FIN08

Dit wordt bevestigd door medewerkersonderzoeken uit het jaar 2012 waar het cijfer ten opzichte van de meting uit 2011 en de samengestelde benchmark hoger is, namelijk:

Tabel: 4.19 Ervaren samenwerking volgens kwantitatief onderzoek onder de medewerkers

Collega's	Huidige meting (2012)	Vorige meting (2011)	Samengestelde benchmark
5i) Ik ervaar een goede samenwerking binnen Brunel	7,5	7,3	7,1

Bron: Effectory Mederwerkersonderzoek Brunel Finance – meting februari 2012 – schaal van 1-10

Om tabel 4.18 te illustreren aan de hand van citaten wordt een opsomming gemaakt van drie meest genoemde factoren die van invloed zijn op de motivatie om kennis te delen in een coöpetitieve context.

- Vertrouwen *“dus we zijn er bij gebaat als een klant goed bediend wordt en die wordt niet goed bediend als kennis niet of onvolledig wordt gedeeld”.*
- Onderlinge betrokkenheid *“Dat je er van op aan kan dat als een collega bij een klant geweest is dat hij daar niet alleen voor eigen parochie praat maar meer voor het totaal als Brunel Finance”*

- Sterke aanwezigheid van informele laterale relaties *“Ja inderdaad ik dat het persoonlijke contact doordeweeks als in het weekend bijdraagt aan dit hechte team.”*

4.2.3 De invloed van beloningssystemen op de motivatie van kennisdeling

De business unit Brunel Finance kent diverse beloningssystemen zowel op team als collectief niveau. Merendeels van de beloningssystemen zijn gebaseerd op prestaties en persoonlijke ontwikkeling. Doordat Brunel Finance een commercieel gedreven organisatie wordt een salesteam afgerekend op kwantitatieve doelstellingen. Echter Brunel Finance kent zowel unit beloning als inter-unit beloning. Deze beloningen zijn gebaseerd op het gemeenschappelijk Brunel Finance resultaat en winnen van een competitie. Hieronder wordt ingezoomd op de invloed van de antecedenten als unit versus inter-unit beloning en intrinsiek versus extrinsieke beloning op de motivatie van horizontale kennisdeling. In tabel 4.20 worden de beloningssystemen uiteengezet die in de praktijk bij Brunel Finance voorkomen.

Tabel: 4.20 Beloningssystemen in de praktijk

Antecedenten	Operationalisering van antecedenten
Unit beloning	Wintersportvakantie in Target Control en teamdiner
Inter-unit beloning	Collectieve bonus, Kerstgala inclusief partner en opties
Extrinsieke beloning	Primaire salaris, onkostenvergoeding, auto, financiële bonus, prestatiebeloning, incentives als televisie, iPad, Blackberry telefoon en een zeiltrip
Intrinsieke beloning	Promotie, status, verantwoordelijkheden en publieke erkenning

Unit en inter-unit beloningssystemen

Het antecedent ‘unit-beloning’ komt voor tijdens een wedstrijd, genaamd Target Control. Tijdens deze wedstrijd strijden de salesteams in een minicompetitie tegen elkaar. De literatuur deelt mede dat in een concurrerende context de motivatie om horizontaal kennis te delen wordt geminimaliseerd. Wat houdt dit in voor Brunel Finance? Zeven van de acht geïnterviewden ervaart de context als samenwerkend en zeer stimulerend om horizontaal kennis te delen. Een citaat van FIN03 *“Bij ons gaat de kennisdeling goed dus ik denk niet dat de teambeloning in Target Control van invloed is op kennisdeling tussen onze teams”* dit illustreert dat Target Control minimale invloed heeft op de motivatie om kennis te delen tussen de salesteams. Drie van de acht geïnterviewden zijn van mening dat unit beloning weinig tot geen invloed heeft op de motivatie om kennis te delen tussen de salesteams. Een oorzaak waarom unit beloning minimale invloed heeft op de motivatie van kennisdeling wordt gezocht in de

belangrijkheid van kennisdeling voor deze business unit. Deze business unit is afhankelijk van 15 belangrijke klanten. Deze afhankelijkheid wordt gestimuleerd door het collectieve belang te belonen. Een drietal citaten zijn: *“Ja. Natuurlijk als wij ons collectieve bonus willen halen dan moeten wij samenwerken en dus kennisdelen, uiteraard”*, *“Ja zeker te weten zal collectieve beloning bijdragen aan kennisdeling tussen de salesteams van Brunel Finance”* en *“Dat het daardoor getriggerd wordt om ook andere te helpen en stimuleren om ook hun target te halen en daarmee kennis goed te delen”*. Alle geïnterviewden bevestigen dat inter-unit beloning een positieve invloed heeft op de motivatie om kennis te delen met andere salesteams.

Tabel: 4.21 Schematische weergave van de invloed van (inter)unit beloningssystemen op de motivatie om horizontaal kennis te delen

	Invloed van unit beloning op kennisdeling	Invloed van inter-unit beloning op kennisdeling
FIN01	-	+
FIN02	-	+
FIN03	0	+
FIN04	-	+
FIN05	-	+
FIN06	0	+
FIN07	0	+
FIN08	-	+

- staat voor negatieve invloed op de motivatie om kennis te delen

+ staat voor positieve invloed op de motivatie om kennis te delen

0 staat voor geen invloed op de motivatie om kennis te delen

Tabel: 4.22 De invloed van inter-unit beloning op de motivatie om horizontale kennis te delen

Invoedsfactor(en)	Korte omschrijving	Geïnterviewden
Bevorderen van collectief belang	Inter-unit beloning heeft een positieve invloed op het horizontaal delen van kennis doordat de belangrijkheid van collectiviteit wordt gezien, waardoor salesteams meer collectief gericht zijn i.p.v. teamgericht.	FIN01, FIN02, FIN03, FIN04, FIN05, FIN06, FIN07, FIN08
Stimuleren van samenwerking	Inter-unit beloning heeft een positieve invloed op het horizontaal delen van kennis doordat een salesteam geen eigen belang kent waardoor men streeft na het leveren van een bijdrage aan anderen.	FIN01, FIN02, FIN03, FIN04, FIN05, FIN06, FIN07, FIN08
Realiseren van socialisatie	Inter-unit beloning heeft een positieve invloed op het horizontaal delen van kennis doordat de salesteams veelvuldig elkaar gaan opzoeken. Hierdoor ontstaan sociale relaties die zorgen voor motivatie om horizontaal kennis onderling te delen.	FIN01, FIN02, FIN05, FIN07, FIN08

Extrinsieke en intrinsieke beloningssystemen

Uit de analyse van extrinsieke beloningssystemen wordt door zes van de acht geïnterviewden aangegeven dat zij geen invloed ervaren van een financiële beloningssysteem in de vorm van bonus, televisie en reizen op de motivatie om horizontaal kennis te delen. De geïnterviewden zien namelijk geen verband met extrinsieke beloning en de motivatie om kennis te delen. Twee van de acht geïnterviewden ervaren een negatieve invloed van extrinsieke beloning op de motivatie om kennis te delen. Reden hiervoor is het belonen van prestatie door middel van een televisie, Ipad of vakantiereis zorgt dat het team voor zichzelf strijdt. Indien de beloning tastbaar en concreet is dan is er een duidelijk doel, waardoor men gemotiveerd is om dit doel te behalen. Een citaat: *“Nou kijk het uitkeren van persoonlijke bonussen is in mijn optiek niet de meeste stimulans om kennisdeling te bevorderen, de gezamenlijke uitjes die eigenlijk wel. Behalve wintersport die is gebaseerd op een teamprestatie, zeilincenive was wel gericht op een persoonlijke prestatie, maar het met elkaar successen kunnen delen dat is meer stimulerend voor kennisdeling en samenwerken dan alleen je persoonlijke target”*. De motivatie van het salesteam om kennis te delen wordt negatief beïnvloed, want het salesteam streeft na het realiseren van het doel. Dit is bij Brunel Finance altijd kwantitatief van aard als bijvoorbeeld commercieel resultaat. Promotie, status, verantwoordelijkheden en publieke erkenning die behoren bij intrinsieke beloning en zijn meer subjectief van aard. Drie van de acht geïnterviewden zijn van mening dat intrinsieke beloning een positieve invloed heeft op de motivatie om kennis te delen. De

oorzaak is de intrinsieke motivatie wordt gestimuleerd, waardoor horizontale kennisdeling niet tijdelijk is, maar een organisch proces, dat wordt ontwikkeld.

Tabel: 4.23 Schematische weergave van de invloed van extrinsieke/ intrinsieke beloningssystemen op de motivatie om horizontaal kennis te delen

	Invloed van extrinsieke beloning op kennisdeling		Invloed van intrinsieke beloning op kennisdeling
FIN01	-	FIN01	0
FIN02	0	FIN02	0
FIN03	0	FIN03	+
FIN04	0	FIN04	+
FIN05	-	FIN05	+
FIN06	0	FIN06	0
FIN07	0	FIN07	0
FIN08	0	FIN08	0

- staat voor negatieve invloed op de motivatie om kennis te delen

+ staat voor positieve invloed op de motivatie om kennis te delen

0 staat voor geen invloed op de motivatie om kennis te delen

Tabel: 4.24 De beïnvloedende factoren van extrinsieke/ intrinsieke beloning op de motivatie om horizontale kennis te delen

Invloedsfactor(en)	Korte omschrijving	Geïnterviewden
Stimuleren van extrinsieke motivatie	Extrinsieke beloning heeft een negatieve invloed op het horizontaal delen van kennis doordat de ondergeschikten extrinsiek worden gemotiveerd hierdoor wordt het plezier en tevredenheid in het delen van kennis niet gestimuleerd.	FIN01, FIN05
Stimuleren van korte termijn	Extrinsieke beloning heeft een negatieve invloed op de motivatie om horizontaal kennis te delen doordat de ondergeschikten direct worden beloond op behaalde teamresultaat en niet op investeren in delen van kennis zodat het kan bijdragen aan collectieve resultaat.	FIN01, FIN05
Stimuleren van persoonlijke ontwikkeling	Intrinsieke beloning heeft een positieve invloed op de motivatie om horizontaal kennis te delen doordat de leidinggevende zijn ondergeschikten beoordeelt en beloont op de mate waarin de ondergeschikten de motivatie bezitten om kennis te delen.	FIN03, FIN04, FIN05
Creëren van voorbeeldgedrag	Intrinsieke beloning heeft een positieve invloed op de motivatie om horizontaal kennis te delen doordat de teamleden intrinsiek worden geprikkeld door promoties of publieke erkenning, waardoor	FIN03, FIN04, FIN05

	het andere teams laat zien wat het betekent als kennis wordt gedeeld.	
--	---	--

4.2.4 De invloed van leiderschapstijlen op de motivatie van kennisdeling

Opvallend is dat Brunel Finance bevestigt dat het soort leiderschapstijl significante invloed heeft op de motivatie om horizontaal kennis te delen. Zeven van de acht geïnterviewden hebben aangegeven dat transactioneel leiderschap negatieve invloed heeft op de motivatie om horizontaal kennis te delen. Belangrijke oorzaken zijn: teamleden verkrampen door de continue toezicht en controle, de leidinggevende focust zich op haar team en eigen belang waardoor dit voorbeeld wordt overgenomen, de directieve manier van communiceren, het dulden van geen tegenspraak en dwang aspecten waardoor teamleden zichzelf niet verder ontwikkelen. De negatieve invloed van transactioneel leiderschap, zoals in het interview wordt genoemd 'procesgerichtheid', op het functioneren wordt erkend. Echter de causaliteit met motivatie om kennis te delen wordt niet herkend. De redenen die worden aangehaald zijn de grootte van de salesteams en de fase waarin een salesteam zit. Een citaat uit een interview: *"kijk iedereen ziet in dat hij of zij eerst zijn eigen zaken goed voor elkaar wil hebben, voordat je aan kennisdeling ga doen"*. Hiermee wordt bedoeld dat een salesteam eerst op haar eigen kwantitatieve doelstellingen dient te richten alvorens het salesteam de motivatie heeft om horizontaal kennis te delen. Dit is merkwaardig omdat de prioriteit van Brunel Finance enorm op het collectieve belang en klanttevredenheid ligt (Strategisch plan van Brunel Finance, jaar 2011 en 2012). Een verklaring voor dit citaat is dat de geïnterviewde nog niet lang in de rol van salesmanager zit, waardoor de cultuur van Brunel Finance nog niet is ingebed.

Transactioneel leiderschap

Tijdens de interviews worden de indicatoren van transactioneel leiderschap vereenvoudigen naar operationeel gangbare begrippen, hierdoor is het mogelijk om de interviews te analyseren. Hieronder worden de meest voorkomende begrippen weergegeven die van invloed zijn op de analyse.

- Transactioneel leiderschap:
 - o Constant monitoren en toezien
 - o Eigen belang
 - o Directief en dwang

Begrippen als directief en dwang hebben negatieve invloed op de motivatie om horizontaal kennis te delen. Reden hiervoor is dat de teamleden zelf niet kunnen

beslissen of nadenken of deze opdracht goed of slecht is. Dit heeft als gevolg dat een teamlid niet intrinsiek gemotiveerd is om de opdracht uit te voeren. Dat resulteert in korte termijn vervullen van de taak echter op lange termijn wordt hierdoor persoonlijke ontwikkeling onderdrukt, uiteindelijk ook teamontwikkeling.

Tabel: 4.25 De beïnvloedende factoren van transactioneel leiderschap op de motivatie om horizontale kennis te delen

Invloedsfactor(en)	Korte omschrijving	Geïnterviewden
Weerhouden van teamontwikkeling	Transactioneel leiderschap heeft een negatieve invloed op de motivatie om horizontaal kennis te delen doordat kennisdeling wordt opgelegd in plaats van intrinsiek wordt ontwikkeld. Hierdoor voert het team op korte termijn deze taak uit en op lange termijn wordt verder ontwikkeling onderdrukt.	FIN01, FIN02, FIN03, FIN04, FIN05, FIN06, FIN07, FIN08
Bevorderen van eigen belang	Transactioneel leiderschap heeft een negatieve invloed op de motivatie om horizontaal kennis te delen doordat de leider meer eigen belang nastreeft. Hierdoor streeft het salesteam ook dit belang na waardoor de teamleden niet gemotiveerd zijn om kennis te delen.	FIN01, FIN02, FIN04, FIN05, FIN06, FIN08
Onbekendheid met omgeving	Transactioneel leiderschap heeft een negatieve invloed op de motivatie om horizontaal kennis te delen doordat de leider meer bezig is met het monitoren en toezien van de werkzaamheden van zijn teamleden. Hierdoor raakt de leider onbekend met zijn omgeving, waardoor teamleden zelf bekend moeten raken met haar omgeving. Dit kost tijd en moeite wat als gevolg heeft dat de motivatie om kennis te delen wordt geminimaliseerd.	FIN02, FIN05, FIN06, FIN07, FIN08

Om de beïnvloedende factoren te illustreren wordt hieronder een aantal citaten beschreven hoe de geïnterviewden transactioneel leiderschap ervaren. Als gekeken wordt naar het weerhouden van teamontwikkeling dan illustreren de volgende twee citaten dit: *“In tegenstelling tot een directieve manier van leidinggeven dat is toch meer van het geven van orders en dingen moeten doen. En als je niet uitkijkt dan... en je hebt het heel goed gedaan dus... en dat heeft, niet bij iedereen denk ik maar wel bij een groot aantal mensen tot gevolg dat zij die orders uitvoeren en dus minder initiatief nemen en dus minder op zoek gaan naar kennis en dus minder kennis gaan delen”* en *“je moet dit en dit en dit aan kennis delen’ weet ik zeker dat mensen dit niet a) met overtuiging doen en b) voor een langere periode gaan doen. En als je mensen zal vragen waarom denk je dat het*

goed is en welke mogelijke resultaten kan dit hebben en waarom zou dit goed zijn volgens jou. Dan neem je ze mee in de gedachtegang en dan begrijpen ze waarom dat belangrijk is". De tweede beïnvloedende factor is het bevorderen van eigen belang het citaat die dit expliciet illustreert is: "Dat zou kunnen zijn: het individuele belang van een salesmanager". Derde factor is onbekendheid met omgeving een citaat die dit illustreert is: "Je kunt duidelijk zien dat dit team meer interngericht is en niet of nauwelijks met de rest deelt. Zij hebben namelijk een verkeerd voorbeeld die zelf ook niks deelt en enkel alles voor zichzelf houdt. En dan zie je ook dat andere teams dat team minder gaan opzoeken met als resultaat minder kennisdeling van en naar dat team. En ik ben heilig van overtuigd dat de leidinggevende daar invloed op heeft".

Transformationeel leiderschap

Uit analyse van de interviews zijn alle acht geïnterviewden van mening dat transformationeel leiderschap positief bijdraagt aan de motivatie om horizontaal kennis te delen. Belangrijke begrippen die uit de analyse naar voren komen en bevestigend zijn:

- Persoonlijke interactie, indicator persoonlijke aandacht
- Vertrouwen, indicator charisma
- Zelf laten nadenken, indicator intellectueel stimulans
- Betrekken van teamleden
- Verantwoordelijkheid weggleggen

Uit de interviews komen twee elementen naar voren die niet uit de literatuur herleid kunnen worden. De leider moet, volgens zeven van de acht geïnterviewden, de teamleden betrekken bij beslissingen of keuzes die worden gemaakt. Hierdoor is een leider instaat om tot meerdere inzichten te komen. Wat teamleden motiveert, omdat zij daarin hebben bijgedragen en deze kennis ook zullen bezitten. Het tweede element is 'verantwoordelijkheid weggleggen'. De relatie met motivatie om horizontaal kennis te delen is: op het moment dat een leider verantwoordelijkheid weglegt, voelen en dragen de teamleden deze verantwoordelijkheid. Verantwoordelijkheid leidt weer tot meer zelfinitiatieven, dat resulteert in motivatie om meer horizontaal kennis te delen.

Tabel: 4.26 De beïnvloedende factoren van transformationeel leiderschap op de motivatie om horizontale kennis te delen

Invoedsfactor(en)	Korte omschrijving	Geïnterviewden
Bevordert empowerment	Transformationeel leiderschap heeft een positieve invloed op de motivatie om horizontaal kennis te delen doordat deze stijl verantwoordelijkheid weglegt binnen het team. Hierdoor stimuleer je zelfinitiatieven wat weer leidt tot motivatie om anderen op te zoeken.	FIN01, FIN02, FIN06, FIN07
Stimuleren van intellect	Transformationeel leiderschap heeft een positieve invloed op de motivatie om horizontaal kennis te delen doordat de leider teamleden stimuleert om zelf na te denken. Hierdoor wordt het zelfoplossend vermogen vergroot wat leidt tot motivatie om horizontaal kennis te delen.	FIN01, FIN02, FIN03, FIN04, FIN05, FIN06, FIN08
Bevorderen van vertrouwen	Transformationeel leiderschap heeft een positieve invloed op de motivatie om horizontaal kennis te delen doordat de leider de relatie met het team belangrijk vindt. Hierdoor creëert de leider vertrouwen en vertrouwen is de belangrijkste motivator in het horizontaal delen van kennis.	FIN01, FIN02, FIN03, FIN04, FIN05, FIN06, FIN07, FIN08

De beïnvloedende factoren, zoals in tabel 4.26, worden aan de hand van citaten hieronder verder toegelicht. Hiermee wordt de positieve invloed van transformationeel leiderschap geïllustreerd. De eerste factor is bevordering van empowerment een citaat die dat illustreert is: *“Ik denk dat een relatiegerichte manager veel meer verantwoordelijkheid geeft aan collega’s of medewerkers. En eigen verantwoordelijkheid leidt per definitie tot meer en meer zelfinitiatief en dus ook dat iemand meer geneigd is om zijn kennis op te halen dan wel te delen”*. Tweede factor, bevordering intrinsieke ontwikkeling, wordt geïllustreerd door het citaat: *“De persoonsgerichte leider die legt meer verantwoordelijkheid bij niet de systemen maar meer bij de individu, dus toch meer op het intrinsiek motiveren, meer collegiale interactie en meer kijkend naar het ontwikkelen en stimuleren van gedrag en competenties van zijn teamleden”*. De laatste citaat illustreert creëren van vertrouwen: *“Bij non directief heb je een bepaalde basis binnen je team. De basis in vertrouwen, gelijkwaardigheid, waardoor mensen sneller geneigd zijn zaken met je met elkaar te delen”*.

4.2.5 Overige belemmeringen op horizontale kennisdeling

Uit de analyse zijn andere elementen naar voren gekomen, die volgens de geïnterviewden invloed hebben op de motivatie om horizontaal kennis te delen. Doordat de motivatie om kennis te delen tussen de salesteams als goed wordt ervaren zijn deze elementen interessant om te analyseren. Volgens de geïnterviewden zijn dit essentiële elementen die zorgen dat salesteams gemotiveerd zijn om kennis met elkaar te delen. Deze elementen zijn containerbegrippen als cultuur, structuur, persoonsgebonden, functie gerelateerd, tijdsgebonden en systemen. Waarbij structuur als belangrijkste element wordt ervaren. Iedere geïnterviewden ervaart de Brunel Finance structuur als zeer positief op de motivatie om kennis te delen tussen de salesteams. Enkele aspecten die worden genoemd zijn:

- 75% van de salesteams bevinden zich fysiek in hetzelfde kantoor, hierdoor is de belemmering om elkaar op te zoeken minimaal. Men hoeft niet veel tijd en moeite te stoppen in vervoer. Waardoor salesteams gemotiveerd zijn om horizontale kennis te delen met andere salesteams;
- Inrichting van de salesteams op specialisme, hierdoor werkt men samen op eigen specialisme, waardoor concurrentie wordt verminderd en collectief belang als klanttevredenheid wordt vergroot.

In het verlengde van fysiek op hetzelfde kantoor zitten, ligt persoonlijk contact. Persoonlijk contact komt vaker voor wanneer de belemmering minimaal is, waardoor men eerder geneigd is om elkaar op te zoeken. Waardoor persoonlijk contact als bijvoorbeeld 'persoonlijke klik' en 'elkaar dingen gunnen' belangrijke elementen zijn om teams intrinsiek te motiveren om horizontaal kennis te delen. Uit interview FIN07 komt dit citaat: *"Ja inderdaad vind ik dat het persoonlijke contact doordeweeks als in het weekend bijdraagt aan dit hechte team"*. Hiermee wordt geïllustreerd dat het persoonlijke contact verder gaat dan alleen zakelijk, waardoor alle teamleden van elk salesteam elkaar beter leren kennen. Hierdoor ontstaat vriendschap dat bijdraagt aan een hecht team, dat heeft als gevolg dat de leden van de salesteams gemotiveerd zijn om horizontaal kennis te delen.

4.3 Vergelijking tussen cases

In deze paragraaf worden de verschillen en overeenkomsten tussen beide cases vergeleken ook wel 'cross-case analysis' genoemd (Yin, 2009). Dit wordt gedaan door 'invloedsredenen' ten aanzien van de "hoe en waarom" te vergelijken, daarbij de verschillen en overeenkomsten ten aanzien van de antecedenten uit te leggen. Er wordt per concept, als motivatie om horizontaal kennis te delen, coöpetitieve context, beloningssystemen en leiderschapstijlen, uitleg gegeven wat de belangrijkste verschillen en overeenkomsten zijn.

4.3.1 Vergelijking motivatie om horizontaal kennis te delen

Zoals in de literatuur omschreven staat, is motivatie een significant onderdeel om kennis te delen. Dat betekent op het moment dat een salesteam niet gemotiveerd is dan komt kennisdeling minimaal of niet tot stand. Om een eenduidige definitie te hebben wat horizontale kennisdeling inhoudt, is deze vraag in de interviews gesteld. Hieruit wordt geconcludeerd dat hier geen significante verschillen in zitten. Horizontale kennisdeling is het delen van kennis en informatie als bijvoorbeeld over de kandidatenmarkt, klanten, marktontwikkelingen en werkwijze, op gelijk hiërarchisch niveau waardoor een gemeenschappelijk voordeel optreedt. Nadat de definitie is bepaald wordt gekeken naar het belang van horizontale kennisdeling tussen de salesteams. Het belang van horizontale kennisdeling wordt door beide cases gezien. Kijkende naar de invloedsredenen dan worden er tweemaal overeenkomsten geconstateerd, namelijk:

- Horizontale kennisdeling is van belang, omdat een organisatie hiermee zijn salesteams laat evolueren;
- Horizontale kennisdeling is van belang, omdat een organisatie hiermee instaat is om klanttevredenheid na te streven.

Ten aanzien van de invloedsredenen zijn er twee verschillen te herkennen. Vanuit case ENG, Brunel Engineering, wordt verwezen naar het belang van kennisdeling om samenwerking te bevorderen. Ten aanzien van het "hoe en waarom" horizontale kennisdeling anders wordt ervaren, wordt dit verschil verklaard door de coöpetitieve context waarin Brunel Engineering zich bevindt, namelijk 'concurrerend'. Hierdoor wordt horizontale kennisdeling gezien als het verlies van concurrentievoordeel ten opzichte van andere salesteams. Het tweede verschil is te vinden bij case FIN, Brunel Finance, waar het belang van horizontale kennisdeling bijdraagt aan collectieve doel(en). De "hoe en waarom" van dit verschil wordt verklaard door de fase waarin

Brunel Finance verkeert. Deze case bevindt zich in een 'samenwerkende' context, waar wordt samengewerkt om dezelfde klanten tevreden te stellen. De vervolgstap is het realiseren van collectieve doel(en). In beide cases wordt het belang van horizontale kennisdeling gezien echter de invloed van een coöpetitieve context zorgt voor een andere keuze, namelijk samenwerken of concurreren.

4.3.2 Vergelijking coöpetitieve context

In hoeverre is er een balans in coöpetitie, waardoor voordelen ontstaan zodat alle salesteams profiteren van een win-win situatie. Echter de literatuur omschrijft een paradox in het tegelijkertijd samenwerken en concurreren, want zodra een salesteam meer macht en/ of invloed heeft binnen de business unit beïnvloedt dit de motivatie van kennisdeling negatief. Het zou beter zijn voor de motivatie van horizontaal kennisdelen als de relatie tussen de salesteams in balans is (Inkpen & Tsang, 2005). Volgens de geïnterviewden van Brunel Engineering is hier sprake van concurrerende context, terwijl de geïnterviewden van Brunel Finance het als een samenwerkende context ervaren. Zoals in paragraaf 4.3.1 wordt geschreven, is de coöpetitieve context ook wel een mediërende variabele. Er is wel degelijk een causaliteit in context 'samenwerking' of 'concurrentie' die van invloed is op motivatie om horizontaal kennis te delen. Overeenstemming in invloedsredenen wordt gezien wantrouwen dan wel vertrouwen en onderlinge betrokkenheid tussen de salesteams. Echter de verschillen worden gevonden in de negatieve vorm van opportunistisch gedrag en aanwezigheid van informele laterale relaties. Deze verschillen worden verklaard door verschillen tussen de cases ten aanzien van organisatiestructuur en persoonsgebonden aspecten. Doordat Brunel Engineering met autonome salesteams is versnipperd over heel Nederland is het persoonlijk contact minder, waardoor informele laterale relaties niet worden gerealiseerd en de onderlinge betrokkenheid nihil is. Hierdoor blijft men elkaar wantrouwen. Brunel Finance laat het tegenovergestelde zien. Er heerst vertrouwen en openheid in handelen, beter gezegd het is een 'hecht' team. De organisatiestructuur is merendeels centraal met drie andere salesteams in Nederland.

4.3.3 Vergelijking unit en inter-unit beloningssystemen

De beide cases bevestigen een negatieve invloed van unit beloning op motivatie om kennis te delen tussen de salesteams. En een positieve invloed van inter-unit beloning op motivatie om kennis te delen tussen de salesteams. Er zijn enkel overeenkomsten ten aanzien van de invloedsredenen te herkennen, dat wil zeggen ten aanzien van het "hoe en waarom" deze antecedenten invloed hebben op de motivatie om horizontaal kennis te delen. Dit wordt onder andere uitgelegd door de mediërende werking van coöpetitie

‘samenwerken of concurreren’. Hierdoor wordt inter-unit beloning ervaren als een extra stimulans of belemmering in een bepaalde context om gemotiveerd te raken om horizontaal kennis te delen.

Tabel: 4.27 Overeenkomsten in cross case analyse ten aanzien van (inter-)unit beloning

Invloedsfactor(en)	Case	Causale relatie(s)
Bevorderen van eigen belang	ENG/ FIN	Unit beloning belemmert de motivatie om horizontaal kennis te delen, hiermee wordt een team op unit beloning gestuurd waardoor eigen teambelang belangrijk wordt en ‘what’s in it for me’ syndroom wordt versterkt. Hierdoor wordt de motivatie om horizontaal kennis te delen belemmerd. Terwijl inter-unit belang meer op het collectieve belang is toegespitst waardoor de motivatie om horizontaal kennis te delen wordt bevorderd.
Bevorderen van socialisatie	ENG/ FIN	Inter-unit bevordert de motivatie om horizontaal kennis te delen, hierdoor wordt er meer contact gelegd tussen de salesteams, waardoor er sociale relaties ontstaan. Sociale relaties zorgen voor meer motivatie om kennis te delen tussen de salesteams. Unit beloning is meer naar eigen teamgericht waardoor contact zoeken en maken met andere teams niet noodzakelijk is. Hierdoor worden geen relaties opgezet waardoor persoonlijke klik of gunning ontbreekt dus motivatie er niet is om horizontaal kennis te delen.

4.3.4 *Vergelijking extrinsieke en intrinsieke beloningen*

Als extrinsieke beloning wordt vergeleken met intrinsieke beloning dan is er een verschil van invloed op motivatie om horizontaal kennis te delen, dat wil zeggen ten aanzien van het ‘hoe en waarom’ deze antecedenten invloed hebben op de motivatie om horizontaal kennis te delen. Case Brunel Engineering geeft een negatieve invloed op de motivatie om horizontaal kennis te delen. Terwijl case Brunel Finance aangeeft deels negatieve deels geen invloed van extrinsieke beloning op de motivatie om horizontaal kennis te delen. Belangrijke redenen dat extrinsieke beloning een negatieve invloed heeft op de motivatie om kennis te delen zijn het ‘stimuleren in korte termijn handelen’ en ‘extrinsieke motivatie’ bij teamleden. Hierdoor heeft een salesteam geen motivatie om horizontaal kennis te delen. De hoeveelheid tijd en effort die in opzetten van relaties en opbouwen van vertrouwen moet worden gestoken is vooral lange termijn en belemmert daarmee het teambelang.

Tabel: 4.28a Overeenkomsten in cross case analyse ten aanzien van extrinsieke beloning

Invloedsfactor(en)	Case	Causale relatie(s)
Stimuleren van korte termijn	ENG/ FIN	Extrinsieke beloning belemmert de motivatie om horizontaal kennis te delen, omdat kennisdeling veel tijd en moeite kost door het opzetten van relaties en opbouwen van vertrouwen.
Stimuleren van extrinsieke motivatie	ENG/ FIN	Extrinsiek beloning stimuleert meer eigen teambelang in plaats van collectieve belang.

Uit beide cases wordt geconcludeerd dat intrinsieke beloning een positieve invloed heeft op de motivatie om horizontaal kennis te delen tussen de salesteams. Een belangrijke invloedsfactor is: stimuleren van persoonlijke ontwikkeling.

Tabel: 4.28b Overeenkomsten in cross case analyse ten aanzien van intrinsieke beloningssystemen

Invloedsfactor(en)	Case	Causale relatie(s)
Stimuleren van persoonlijke ontwikkeling	ENG/ FIN	Intrinsieke beloning motiveert salesteams om kennis te delen, omdat promoties of opleidingen bijdragen aan het ontwikkelen van de teamleden, waardoor de teamleden meer gemotiveerd zijn om horizontaal kennis te delen. De teamleden voelen zich namelijk belangrijk of genoodzaakt vanuit hun functie de kennis te delen.

Zoals hierboven benoemt, zijn verschillen te vinden tussen beide cases. De redenen ten aanzien van het “hoe en waarom” de antecedenten invloed hebben op de motivatie om horizontaal kennis te delen worden herleid uit omgevingsfactoren als cultuur en functiegerelateerde aspecten. Dit is schematisch weergegeven in tabel 4.29.

Tabel: 4.29 Verschillen in cross case analyse ten aanzien van intrinsieke en extrinsieke beloningssystemen

Invloedsfactor(en)	Case	Causale relatie(s)
Creëren van informele relaties	ENG	Het verschil in intrinsieke beloning wordt uitgelegd door de factor ‘cultuur’. Binnen Brunel Engineering heerst er een cultuur dat zorgt voor individualisme en wantrouwen, waardoor intrinsieke beloning allereerst start met aangaan van informele relaties met teamleden of salesteams die status hebben. Binnen Brunel Finance zijn al ‘hechte’ dan wel ‘vriendschappelijke’ relaties tussen de salesteams ontstaan.
Creëren van voorbeeldgedrag	FIN	Het verschil in extrinsieke beloning wordt uitgelegd door de fase waarin de cases zich bevinden. Binnen Brunel Finance zijn de salesteams meer senior dan bij Brunel Engineering, waardoor de salesteams zich meer willen profileren door voorbeeldgedrag in de zin van horizontale kennisdeling in plaats van korte termijn resultaat bij Brunel Engineering.

4.3.5 Vergelijking leiderschapstijlen

In beide cases worden verschillende leiderschapstijlen waargenomen door de geïnterviewden. Vanuit de literatuur wordt in dit onderzoek gekeken naar transactioneel en transformationeel leiderschap. Uit de empirie van beide cases wordt geconstateerd dat transactioneel leiderschap negatieve invloed heeft op de motivatie om kennis te delen tussen de salesteams. Belangrijke overeenkomsten die worden bevestigd zijn: onbekendheid met de omgeving, doordat de leider meer intern gericht is in plaats van extern gericht en weerhouden van teamontwikkeling doordat kennisdeling wordt afgedwongen in plaats van intrinsiek wordt ontwikkeld. Het verschil ten aanzien van de “hoe en waarom” wordt geformuleerd als vervullen van de taak bij Brunel

Engineering en bevorderen van eigen belang bij Brunel Finance. Dit wordt in tabel 4.30 uitgelegd.

Tabel: 4.30 Verschillen in cross case analyse ten aanzien van transactioneel leiderschap

Invloedsfactor(en)	Case	Causale relatie(s)
Vervullen van de taak	ENG	Het verschil is te herleiden uit de concurrerende context en cultuur waarin Brunel Engineering bevindt. Alles draait hier om de taak 'teamresultaat' en beter zijn dan de concurrerende salesteam. Dit wordt versterkt door de belangrijkheid van wedstrijdelementen in het functioneren als bijvoorbeeld Target Control.
Bevorderen van eigen teambelang	FIN	Dit verschil is uit te leggen door te kijken naar de 'structuur'. Ieder salesteam is ingedeeld in disciplines als schade, pensioenen, etc., waardoor de discipline belangrijk wordt. Hierdoor wordt de klant bediend maar is het onmogelijk om vakinhoudelijke kennis goed met elkaar te delen, omdat de teamleden elkaars discipline niet begrijpen.

Beide cases constateren dat transformationeel leiderschap een positieve invloed heeft op de motivatie om kennis te delen tussen de salesteams. Uit de invloedsredenen ten aanzien van transformationeel leiderschap worden overeenkomsten waargenomen als bijvoorbeeld bevorderen van vertrouwen en stimuleren van het intellect. Echter twee verschillen zijn waargenomen die antwoord geven op de "hoe en waarom" het antecedent invloed heeft op motivatie om horizontaal kennis te delen. Als voorbeeld het geven van betekenis en bevorderen van empowerment. In tabel 4.31 worden verbanden uitgelegd waardoor deze verschillen aanwezig zijn.

Tabel: 4.31 Verschillen in cross case analyse ten aanzien van transformationeel leiderschap

Invloedsfactor(en)	Case	Causale relatie(s)
Geven van betekenis	ENG	Dit verschil wordt uitgelegd doordat de organisatiestructuur horizontale kennisdeling faciliteert door middel van centralisatie of functie Account Executive. De organisatie faciliteert daarmee kennisdeling, waardoor de leider kennisdeling betekenis kan geven. Hierdoor wordt de motivatie om horizontaal kennis te delen bevorderd. Brunel Engineering heeft de organisatiestructuur niet aangepast om horizontale kennisdeling te faciliteren waardoor horizontale kennisdeling geen betekenis kent, waardoor de motivatie om horizontaal kennis te delen wordt belemmerd.
Bevorderen van empowerment	FIN	Dit verschil wordt uitgelegd door de coöpetitieve context in de zin van samenwerking, hierdoor worden zelfinitiatieven gestimuleerd wat weer leidt in een samenwerkende context tot het opzoeken van andere salesteams. Brunel Engineering kent een meer concurrerende context waardoor zelfinitiatieven kunnen leiden tot het beter maken van je eigen salesteam maar niet de collega salesteam. Teamleden laten nooit het achterste van de tong zien aan concurrerende teamleden, het hebben en houden van een concurrentievoordeel blijft.

Dit wordt getrianguleerd door het Brunel medewerkersonderzoek 2012 waarin duidelijk naar voren komt dat de direct leidinggevende van de salesteams prettig contact heeft met haar teamleden, duidelijke visie en doel heeft, openstaat voor suggesties, teamleden motiveert en de leider wordt vertrouwd. De cijfers laten een verbetering zien ten opzichte van vorige meting 2011 en een gelijke score aan de samengestelde benchmark.

4.4 Beantwoording van de onderzoeksvragen

Binnen twee strategische business units van Brunel Nederland, een dienstverlener op het gebied van personeelsbemiddeling, heeft dit onderzoek antwoord gezocht op de onderstaande onderzoeksvraag:

Hoe beïnvloeden verschillende soorten beloningssystemen en leiderschapstijlen op de motivatie om horizontaal kennis te delen tussen coöpetitieve bedrijfsonderdelen?

Hieronder worden de vier subvragen beantwoord aan de hand van het conceptueel raamwerk in hoofdstuk twee en de bovenstaande analyses.

4.4.1 *Wat zijn relevante beloningssystemen voor de motivatie om horizontaal kennis te delen in coöpetitieve bedrijfsonderdelen?*

Zoals uit de analyses blijkt, zijn de meest relevante beloningssystemen: unit beloning waarbij een salesteam wordt beloond door middel van financiële teambonus, wintersportvakantie, lunch en diner en inter-unit beloning waarbij de totale bedrijfsonderdeel dat wil zeggen het collectief wordt beloond door middel van collectieve financiële bonus en collectieve feesten. Extrinsieke beloning in de vorm van prestatiebeloning als financiële beloning, wintersportreizen en prijzen als iPad, Blackberry telefoon, maatpak en pluimen en intrinsieke beloning in de vorm van promotie, publieke erkenning en status zijn minder relevant voor de motivatie om horizontaal kennis te delen.

4.4.2 *Hoe beïnvloeden beloningssystemen de motivatie om horizontaal kennis te delen in coöpetitieve bedrijfsonderdelen?*

In beide cases wordt de conclusie getrokken dat de relatie tussen het antecedent, inter-unit beloning, in vergelijking met het antecedent, unit beloning, en de motivatie om horizontaal kennis te delen een positieve invloed heeft. Dat wil zeggen dat unit beloning in welke vorm dan ook negatieve invloed heeft op de motivatie om kennis te delen tussen de salesteams en dat collectieve of wel inter-unit beloning een positieve invloed

heeft op de motivatie om kennis te delen tussen de salesteams. Reden hiervoor is dat unit beloning het eigen belang en 'What's In It For Me' syndroom stimuleert bij het bedrijfsonderdeel waardoor de motivatie om kennis te delen wordt belemmerd. Terwijl bij inter-unit beloning het collectieve belang wordt gestimuleerd en sociale informele relaties worden aangegaan. Hierdoor is het bedrijfsonderdeel gemotiveerd om horizontaal kennis te delen.

Uit dit onderzoek wordt het ontbreken van eenduidigheid, zoals in de literatuur, bevestigd. Uit beide cases wordt geconcludeerd dat de relatie tussen het antecedent, intrinsieke beloning, deels positieve invloed heeft op de motivatie om horizontaal kennis te delen, maar ook geen invloed op de motivatie om kennis te delen heeft. Er wordt een duidelijke conclusie getrokken dat de relatie tussen het antecedent, intrinsieke beloning, geen negatieve invloed heeft op de motivatie om kennis te delen tussen coöpetitieve bedrijfsonderdelen. De relatie tussen extrinsieke beloning en de motivatie om horizontaal kennis te delen kent daarentegen deels een negatieve invloed. Deels wordt er geen invloed van extrinsieke beloning op de motivatie om kennis te delen ervaren tussen coöpetitieve bedrijfsonderdelen. Reden hiervoor is dat extrinsieke beloning extrinsieke motivatie stimuleert waardoor de motivatie om kennis te delen wordt belemmerd. Terwijl intrinsieke beloning units intrinsiek motiveert waardoor de motivatie om kennis te delen wordt gestimuleerd.

Er zijn enkele verschillen tussen de cases geconstateerd ten aanzien van de invloedsredenen, dat wil zeggen ten aanzien van het "hoe en waarom" de antecedenten invloed hebben op de motivatie om horizontaal kennis te delen. De verschillen worden verklaard door verschillen tussen de cases ten aanzien van coöpetitie, cultuur en functie gerelateerde aspecten. Deze aspecten spelen een significante rol om coöpetitieve bedrijfsonderdelen te motiveren om horizontaal kennis te delen. Hier wordt in hoofdstuk vijf verdere toelichting op gegeven.

4.4.3 Wat zijn relevante leiderschapsstijlen voor de motivatie om horizontaal kennis te delen in coöpetitieve bedrijfsonderdelen?

In dit onderzoek worden twee verschillende leiderschapsstijlen vergeleken, namelijk transactioneel en transformationeel leiderschap. Dit houdt volgens de empirie in een meer mens- en relatiegerichte leider (transformationeel leiderschap) en meer procesgerichte en directieve leider (transactioneel leiderschap). De verschillen zitten in de manier van aansturen, bijvoorbeeld bij een mens- en relatiegerichte leider is vertrouwen, betrokkenheid, persoonlijke aandacht en inspiratie belangrijk terwijl bij

een procesgerichte en directieve leider meer de nadruk wordt gelegd op dwang, eigen belang en controle. Beide leiderschapsstijlen hebben, volgens de empirie, invloed op de motivatie om kennis te delen tussen coöpetitieve bedrijfsonderdelen. Reden dat deze leiderschapsstijlen relevant zijn, is dat deze stijlen directe invloed hebben op motivatie van een bedrijfsonderdeel om horizontaal kennis te delen. Als voorbeeld: een leider dwingt haar bedrijfsonderdeel om kennis te delen zorgt ervoor dat het bedrijfsonderdeel niet gemotiveerd is om kennis te delen. Een ander voorbeeld is: een leider geeft het voorbeeld en uitleg aan haar bedrijfsonderdeel waarom kennisdeling belangrijk is, dat zorgt voor motivatie bij het bedrijfsonderdeel om kennis te delen.

4.4.4 Hoe beïnvloedt de stijl van leiderschap de motivatie om horizontaal kennis te delen in coöpetitieve bedrijfsonderdelen?

Vanuit de empirie is het antwoord eenduidig en wordt bevestigd door de literatuur. De relatie tussen het antecedent, transactioneel leiderschap, en de motivatie om horizontaal kennis te delen tussen coöpetitieve bedrijfsonderdelen heeft een negatieve invloed. Invloedsredenen vanuit de empirie zijn eigen belang, controleren en dwingen van teamleden. Terwijl de relatie tussen het antecedent, transformationeel leiderschap, en motivatie om horizontaal kennis te delen tussen coöpetitieve bedrijfsonderdelen een positieve invloed heeft. Invloedsredenen als persoonlijke aandacht, charisma, intellectueel stimulans, inspiratie en het duidelijk formuleren van visie en doelen zijn aspecten die worden benadrukt.

Er zijn enkele verschillen tussen de cases geconstateerd ten aanzien van het “hoe en waarom” de antecedenten invloed hebben. Deze verschillen worden verklaard door verschillen tussen de cases ten aanzien van coöpetitie, organisatiestructuur, cultuur en persoonsgebonden aspecten als bijvoorbeeld gunnen en persoonlijke klik. Hier wordt in hoofdstuk vijf meer toelichting op gegeven. In hoofdstuk vijf wordt het resultaat, implicaties, management praktijk, beperkingen en toekomstig onderzoek beschreven.

5 DISCUSSIE & CONCLUSIE

In dit hoofdstuk worden de aan het begin van het onderzoek gestelde proposities beantwoord, verklaard en nieuwe inzichten geformuleerd. Tevens wordt teruggeblikt op de doelstelling en de vooraf veronderstelde relevantie van dit onderzoek. Aan de hand hiervan wordt de theoretische bijdragen en management aanbevelingen van dit onderzoek weergegeven, en worden aanbevelingen voor verder onderzoek gedaan. Tenslotte wordt kritisch naar het hele onderzoek gekeken en de beperkingen van het onderzoek vastgesteld.

5.1 Bespreking resultaat

De gevonden resultaten binnen de onderzochte strategische business units op de onderzoeksvraag komen grotendeels overeen met de literatuur. Echter een aantal invloedsredenen is van toepassing die betrekking heeft op de motivatie om horizontaal kennis te delen. Deze redenen worden hieronder verwoord en uitgelegd.

5.1.1 Invloedsfactoren

De proposities worden aan de hand van het theoretische raamwerk uit hoofdstuk twee verworpen of geïllustreerd. Hier worden nieuwe inzichten meegenomen, geformuleerd en gevisualiseerd.

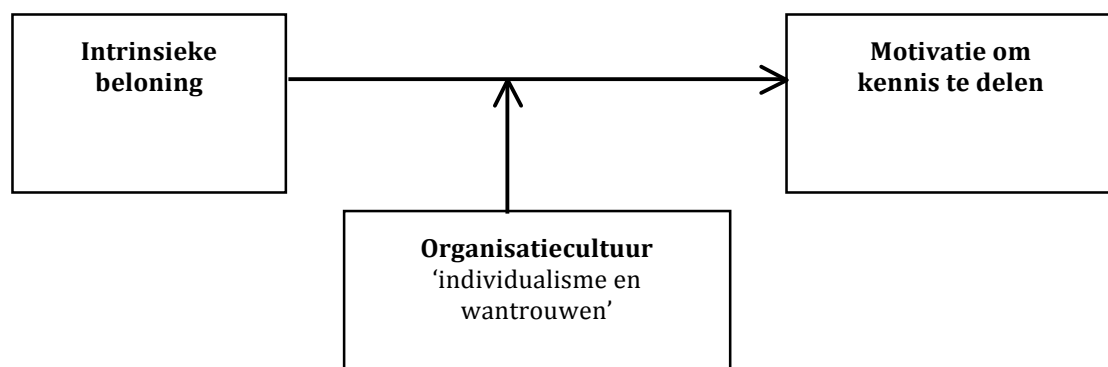
Propositie 1 Extrinsieke beloning in vergelijking tot intrinsieke beloning, is negatief gerelateerd tot motivatie om horizontaal kennis te delen tussen coöpetitieve bedrijfsonderdelen binnen een organisatie

De resultaten bevestigen deels de propositie. De empirie constateert dat het antecedent, extrinsieke beloning, ten aanzien van het "hoe en waarom" zowel een negatieve als geen invloed heeft op de motivatie om kennis te delen tussen coöpetitieve bedrijfsonderdelen. Er wordt wel geconstateerd dat dit antecedent in ieder geval geen positieve invloed heeft op de motivatie om horizontaal kennis te delen. Dit geldt ook voor het antecedent, intrinsieke beloning, de empirie constateert dat dit antecedent ten aanzien van het "hoe en waarom" een positieve invloed heeft, maar ook deels geen invloed heeft op de motivatie om kennis te delen tussen coöpetitieve bedrijfsonderdelen.

De *eerste* reden is dat extrinsieke beloning, extrinsieke motivatie stimuleert bij units. Extrinsieke motivatie stelt een unit tevreden onafhankelijk van de taak, kennisdeling. De genomen moeite en tijdbesteding zijn ten aanzien van extrinsieke motivatie significant lager. Hierdoor richt de unit zich meer op korte termijn en eigen belang in plaats van lange termijn en collectieve belang, waardoor extrinsieke beloning negatief gerelateerd is op de motivatie om horizontaal kennis te delen. Deze reden wordt bevestigd door literatuur als Ostreloh & Frey (2000) en Lin (2007).

De *tweede* reden is de aanwezigheid van informele relaties, waardoor ten aanzien van de “hoe en waarom” zowel positieve als geen invloed bestaat van intrinsieke beloning op de motivatie om horizontaal kennis te delen. Dit wordt verklaard door het verschil in organisatiecultuur ten aanzien van het antecedent, intrinsieke beloning, en de motivatie om horizontaal kennis te delen. Organiseatiecultuur is de moderator tussen de onafhankelijke variabele, intrinsieke beloning, en afhankelijke variabele de motivatie om horizontaal kennis te delen. Dat betekent als het antecedent, de organisatiecultuur, een hoge mate van individualisme en wantrouwen kent dan leidt intrinsieke beloning, in de vorm van status of promotie, niet tot motivatie om horizontaal kennis te delen. Het tegenovergestelde is als de organisatiecultuur een lage mate van individualisme en wantrouwen kent, ook wel collectiviteit en betrouwbaarheid genoemd, dan leidt intrinsieke beloning wel tot motivatie om horizontaal kennis te delen. Deze reden voegt nieuwe inzichten aan de huidige literatuur toe als Bock et al. (2005), Tsai (2002) en Hwang & Kim (2007).

Figuur 5.0 Nieuwe inzicht ‘moderator’ organisatiecultuur tussen intrinsieke beloning en de motivatie om kennis te delen



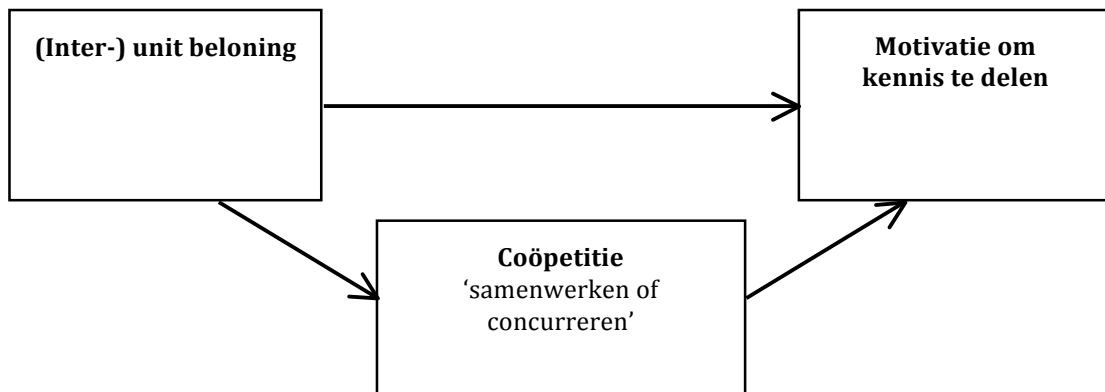
Propositie 2 Beloning gebaseerd op unit versus inter-unit prestaties, is negatief gerelateerd tot motivatie om horizontaal kennis te delen tussen coöpetitieve bedrijfsonderdelen binnen een organisatie

De resultaten bevestigen de propositie. De empirie constateert dat het antecedent, unit beloning, een negatieve invloed heeft op de motivatie om kennis te delen tussen coöpetitieve bedrijfsonderdelen. De empirie constateert dat het antecedent, inter-unit beloning, een positieve invloed heeft op de motivatie om kennis te delen tussen coöpetitieve bedrijfsonderdelen. Echter er zijn verschillen tussen de cases geconstateerd ten aanzien van het “hoe en waarom” de antecedenten invloed hebben op de motivatie om horizontaal kennis te delen. Deze verschillen worden verklaard door verschillen tussen de cases ten aanzien van de volgende redenen.

De *eerste* reden is dat unit beloning het ‘What’s In It For Me’ syndroom bevordert, waardoor collectief belang voor een groot deel wordt uitgesloten. Hierdoor wordt de motivatie om kennis binnen het bedrijfsonderdeel te houden bevorderd en de motivatie om horizontaal kennis te delen belemmerd. Deze reden wordt bevestigd door literatuur als Bartol & Srivastava (2002 en Lee & Ahn (2007).

De *tweede* reden is de aanwezigheid van coöpetitie ‘paradox van samenwerken of concurreren’. De empirie verklaart dat het een constante spanningsveld is waar bedrijfsonderdelen zich in bevinden en de keuze die zij maken om wel of niet haar unieke kennis te delen. Belangrijke redenen van coöpetitie zijn onderlinge betrokkenheid, vertrouwen en openheid (Loebecke et al., 1999). De empirie constateert dat coöpetitie een mediërende werking heeft op de relatie tussen de antecedenten inter-unit en unit beloning en de motivatie om horizontaal kennis te delen. Inter-unit en unit beloning hebben in een coöpetitieve context een versterkend effect op de (de)motivatie om horizontaal kennis te delen. Deze reden voegt nieuwe inzichten aan de huidige literatuur toe als Szulanski (1996) en Ipe (2003).

Figuur 5.1 Nieuwe inzicht 'mediator' coöpetitie op (inter-) unit beloning en de motivatie om kennis te delen



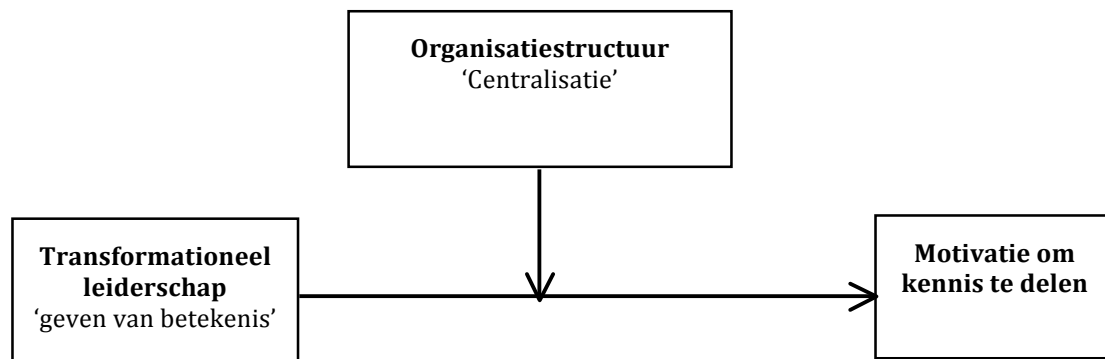
Propositie 3 Transformationeel leiderschap is positief gerelateerd aan horizontale kennisdeling tussen coöpetitieve bedrijfsonderdelen binnen een organisatie

De resultaten bevestigen de propositie. De empirie constateert dat het antecedent, transformationeel leiderschap, een positieve invloed heeft op de motivatie om kennis te delen tussen coöpetitieve bedrijfsonderdelen. Dit wordt geïllustreerd doordat transformationeel leiderschap zorgt voor het bevorderen van vertrouwen door middel van intellectueel stimulans, inspiratie en individuele aandacht. Intellectueel stimulans door het stimuleren van het intellect door middel van de unit te betrekken bij beslissingen en/of keuzes en individuele aandacht door directe begeleiding en coaching. Beide redenen worden bevestigd door de literatuur als Dionne et al. (2004), Szulanski (1996) en Ipe (2003). Echter er zijn enkele verschillen tussen de cases geconstateerd ten aanzien van de redenen, dat wil zeggen ten aanzien van het "hoe en waarom" dit antecedent invloed heeft op de motivatie om horizontaal kennis te delen. Deze verschillen worden verklaard door verschillen tussen de cases ten aanzien van organisatiestructuur en coöpetitie 'paradox van samenwerken en concurreren'.

De *eerste* reden is dat organisatiestructuur van invloed is op de relatie tussen het geven van betekenis aan horizontale kennisdeling door een transformationeel leider en de motivatie om horizontaal kennis te delen. De organisatiestructuur dient horizontale kennisdeling te faciliteren, bijvoorbeeld door centralisatie (één centraal punt), of volgens de empirie, door Account Executive of door gezamenlijke overleggen. Hierdoor is een transformationeel leider instaat betekenis te geven aan horizontale kennisdeling tussen bedrijfsonderdelen, waardoor de motivatie om horizontaal kennis te delen wordt bevorderd. Dit betekent dat organisatiestructuur een modererende werking heeft op de relatie tussen het antecedent en motivatie om horizontaal kennis te delen. Als de mate

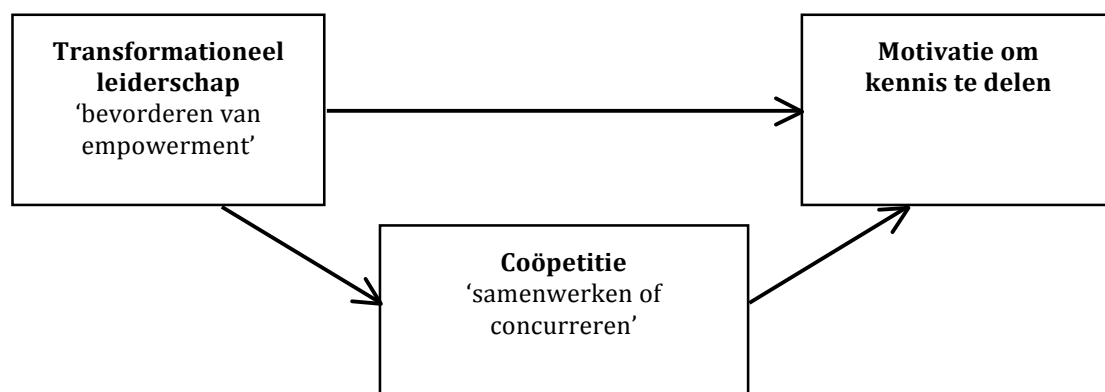
van centralisatie hoog is, dan leidt transformationeel leiderschap meer tot motivatie om horizontaal kennis te delen. Deze reden voegt nieuwe inzichten aan de huidige literatuur toe als Kim & Lee (2006).

Figuur 5.2 Nieuwe inzicht 'moderator' organisatiestructuur op transformationeel leiderschap en de motivatie om kennis te delen



De *tweede* reden is dat transformationeel leiderschap empowerment bevordert in een coöpetitieve context. Door empowerment worden zelfinitiatieven gestimuleerd wat in een samenwerkende context leidt tot aangaan van (in)formele relaties. (In)formele relaties leiden vervolgens tot motivatie om horizontaal kennis te delen. In een concurrerende context stimuleert empowerment zelfinitiatieven wat leidt tot eigen teambelang. Hierdoor wordt de motivatie om horizontaal kennis te delen belemmerd. Dit betekent dat de coöpetitieve context hier een mediator is ten aanzien van transformationeel leiderschap en motivatie om horizontaal kennis te delen. Deze reden voegt nieuwe inzichten aan de huidige literatuur toe als Srivastava et al. (2006), Politis (2001), Dionne et al. (2004), Bryant (2003) en Ipe (2003).

Figuur 5.3 Nieuwe inzicht 'mediator' coöpetitie tussen transformationeel leiderschap en de motivatie om kennis te delen

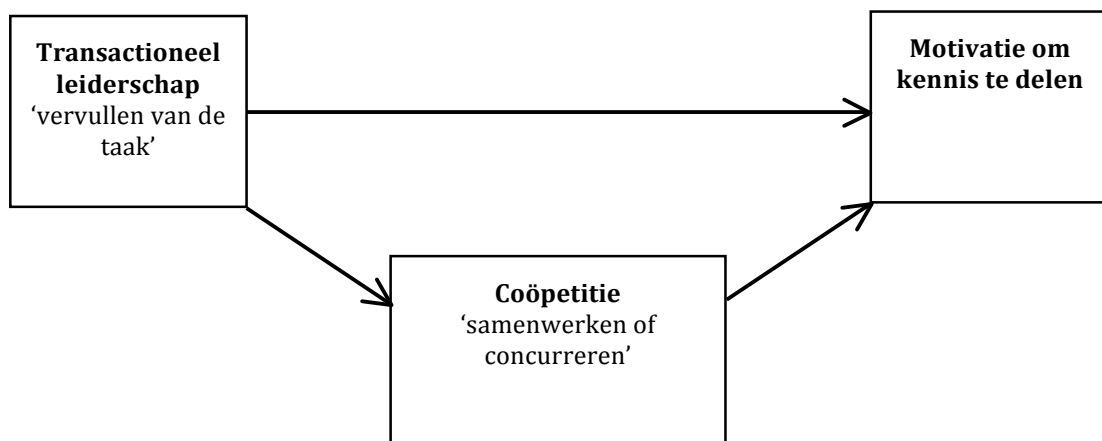


Propositie 4: Transactioneel leiderschap is negatief gerelateerd aan horizontale kennisdeling tussen coöpetitieve bedrijfsonderdelen binnen een organisatie.

De resultaten bevestigen de propositie. De empirie constateert dat het antecedent, transactioneel leiderschap, een negatieve invloed heeft op de motivatie om kennis te delen tussen coöpetitieve bedrijfsonderdelen. Dit wordt geïllustreerd door onbekendheid met de omgeving of wel meer sturen op eigen teambelang en weerhouden van teamontwikkeling of wel horizontale kennisdeling wordt afgedwongen in plaats van intrinsiek ontwikkeld. Dit wordt bevestigd door Bryant (2003) en Politis (2001). Echter er zijn enkele verschillen tussen de cases geconstateerd ten aanzien van de redenen, dat wil zeggen ten aanzien van het “hoe en waarom” dit antecedent invloed heeft op de motivatie om horizontaal kennis te delen. Deze verschillen worden verklaard door verschillen tussen de cases ten aanzien van coöpetitie ‘de paradox van samenwerken en concurreren’ en organisatiestructuur.

De *eerste* reden is dat een transactioneel leider haar unit de taak laat vervullen. De taak houdt in het realiseren van het teamresultaat, de coöpetitieve context in de vorm van concurrentie versterkt dit belang, waardoor de motivatie om horizontale kennis te delen wordt geminimaliseerd. Dit betekent dat de coöpetitieve context een mediator is ten aanzien van transactioneel leiderschap en motivatie om horizontaal kennis te delen. Deze reden voegt nieuwe inzichten aan de huidige literatuur toe als Srivastava et al. (2006), Politis (2001), Dionne et al. (2004), Bryant (2003) en Ipe (2003)

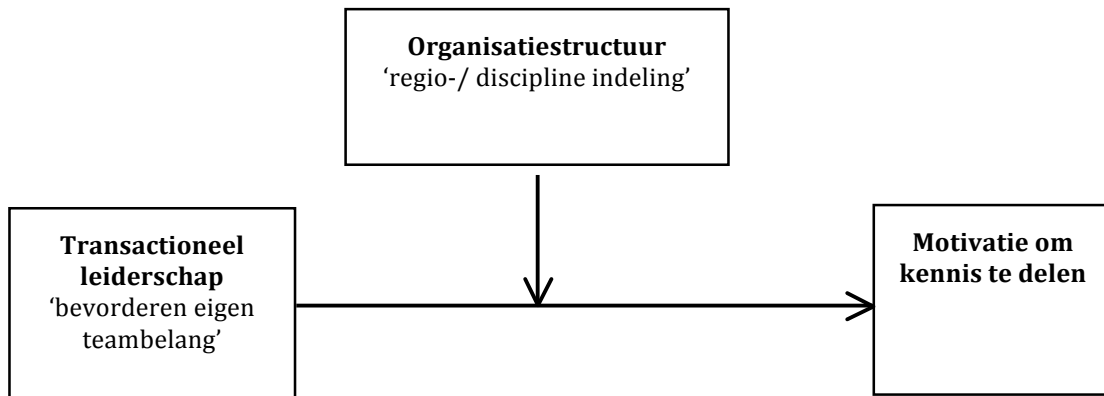
Figuur 5.4 Nieuwe inzicht ‘mediator coöpetitie op de relatie tussen transactioneel leiderschap en de motivatie om kennis te delen’



De *tweede* reden is organisatiestructuur in de vorm van regio of discipline. Deze indeling bevordert het eigen teambelang of wel eigen regio of vanuit eigen discipline denken. Als de organisatiestructuur een hoge mate van regio-/ discipline indeling kent, dan leidt

transactioneel leiderschap minder tot motivatie om horizontaal kennis te delen. Uit de empirie wordt geconstateerd dat de structuur belemmerend werkt op de motivatie om horizontaal kennis te delen, omdat niet wordt gestuurd om elkaars kennis van de regio of discipline te begrijpen. Deze reden voegt nieuwe inzichten aan de huidige literatuur toe als Kim & Lee (2006).

Figuur 5.5 Nieuwe inzicht 'moderator organisatiestructuur op de relatie tussen transactioneel leiderschap en de motivatie om kennis te delen'



5.2 Theoretische bijdragen & management aanbevelingen

5.2.1 Theoretische bijdragen

De doelstelling is om een bijdrage te leveren aan de wetenschappelijke literatuur door meer inzicht te geven in de "hoe en waarom" de concepten als leiderschapsstijlen en beloningssystemen invloed hebben op de motivatie om horizontaal kennis te delen tussen coöpetitieve bedrijfsonderdelen. Deze doelstelling is gerealiseerd. Hieronder zullen vier belangrijke theoretische bijdragen worden weergegeven. In deze paragraaf worden deze theoretische bijdragen nader toegelicht.

Bijdrage 1: Constatering van mediatie

Paradox van coöpetitie als mediator is een significante bijdrage aan de wetenschap. De context van samenwerken en/ of concurreren heeft een duidelijke invloed op de motivatie om horizontaal kennis te delen binnen bedrijfsonderdelen (Loebecke et al., 1999). Uit de empirie wordt de mediërende werking van coöpetitie op inter-unit, unit beloning en leiderschapsstijl geïllustreerd. Wat betekent dat de coöpetitieve context een versterkend effect heeft op de relatie inter-unit en unit beloning en motivatie om horizontaal kennis te delen. Deze mediërende werking draagt bij aan de huidige literatuur van Szulanski (1996) en Ipe (2003). En coöpetitie zorgt bij het antecedent, leiderschapsstijl, voor een versterkende werking op de motivatie om horizontaal kennis te delen. Door deze constatering voegt coöpetitie als mediator toe aan de bestaande

literatuur als Srivastava et al. (2006), Politis (2001), Dionne et al. (2004), Bryant (2003) en Ipe (2003). Een andere mediërende variabele is organisatiecultuur. Bij het antecedent, extrinsieke of intrinsieke beloning, in een organisatie waar betrouwbaarheid, socialisatie en collectiviteit wordt gecultiveerd, wel of niet leidt tot motivatie om horizontaal kennis te delen. Deze constatering zorgt voor nieuwe inzichten op literatuur als Bock et al. (2005), Tsai (2002) en Hwang & Kim (2007).

Bijdrage 2: Constatering van moderatie

Uit de empirie wordt de modererende werking van organisatiestructuur geïllustreerd. Uit beide cases blijkt dat organisatiestructuur, zoals regio (centraal/ decentraal) en discipline gericht werken, van invloed is op de relatie tussen leiderschapsstijlen, zoals transformationeel en transactioneel, en motivatie om horizontaal kennis te delen. Deze modererende werking draagt bij aan de huidige literatuur van Kim & Lee (2006) en Yang & Chen (2007).

Bijdrage 3: Uitbreiding indicatoren transformationeel en transactioneel leiderschapsstijl

Het empirisch onderzoek laat naast de gebruikte indicatoren van transformationeel en transactioneel leiderschap van Vaccaro et al. (2012) en Dionne et al. (2004) als charisma, inspiratie, intellectuele stimulans, individuele aandacht, contingent reward en management-by-exception zien dat andere indicatoren moeten worden toegevoegd bij transformationeel leiderschap, namelijk 'enthousiasme' en 'verantwoordelijkheid geven'. Zowel case ENG en als case FIN illustreren dat de leider die units enthousiasmeert om een taak te verrichten positieve invloed heeft op de motivatie om horizontaal kennis te delen. De tweede 'nieuwe' indicator is 'verantwoordelijkheid geven'. Een transformationeel leider geeft haar unit of ondergeschikten veel meer verantwoordelijkheden. Het geven van verantwoordelijkheden stimuleert zelfinitiatieven, waardoor persoonlijke ontwikkeling wordt vergroot. In kader van het onderzoek heeft het geven van verantwoordelijkheden een positieve invloed op de motivatie om horizontaal kennis te delen. De empirie constateert dat voor transactioneel leiderschapsstijl de indicator 'dwang' dient te worden toegevoegd. Uit beide cases wordt dwang als demotiverend ervaren om een taak te verrichten. Dwang heeft een negatieve invloed op de motivatie om horizontaal kennis te delen.

Bijdrage 4: Eenduidigheid in de literatuur over invloed antecedent extrinsieke en intrinsieke beloning.

Dit onderzoek bevestigt de dubbelzinnigheid in de literatuur over de invloed van extrinsieke en intrinsieke beloning op de motivatie om horizontaal kennis te delen (Brock & Kim, 2002; Kohn, 1993; Bartol & Srivastava, 2002). Daarbij constateert case FIN dat er geen invloed is van deze antecedenten op de motivatie om horizontaal kennis te delen. Dit illustreert dat er nog geen eenduidig antwoord is te geven op de invloed van deze antecedenten op de motivatie om horizontaal kennis te delen. Uit de empirie wordt de causaliteit gezocht in de mediatoren.

5.2.2 Management aanbevelingen

Dit onderzoek geeft inzicht in de “hoe en waarom” motivatie om horizontaal kennis te delen in een coöpetitieve context wel of niet aanwezig is. Er wordt gekeken naar beloningssystemen en leiderschapsstijlen als onafhankelijke variabelen. Met inzichten van dit onderzoek kunnen organisaties dan wel managers die belemmeringen constateren in de motivatie om horizontaal kennis te delen kijken naar welke beloningssystemen worden gehanteerd en welke leiderschapsstijl wordt gebruikt. Hiermee kunnen de beloningssystemen en leiderschapsstijl worden afgestemd op het doel, bijvoorbeeld kennisdeling. Er worden hieronder drie management aanbevelingen benoemd.

Aanbeveling 1: Het belang van inter-unit beloning op motivatie om horizontaal kennis te delen

Uit dit onderzoek blijkt dat het belangrijk is om horizontaal kennis te delen. Hierdoor is een organisatie in staat in win-win situatie te realiseren dat zich uit in hogere performance of klanttevredenheid dat betekent meer winst wat resulteert in een hogere aandeelhouderswaarde. Als de organisatie zich bevindt in een coöpetitieve context waar units zowel concurreren als samenwerken dient het management bewust te zijn met het gehanteerde beloningssysteem. De beide cases illustreren dat inter-unit beloning motiverend werkt om horizontaal kennis te delen. Hierdoor wordt het collectieve belang beloond en het ‘What’s In It For Me’ syndroom geminimaliseerd. Iedere unit werkt voor hetzelfde resultaat en dat is het collectieve resultaat. Voorbeelden van inter-unit beloningen kunnen zijn: prestatiebeloning in de vorm van collectieve festiviteiten, collectieve bonus of optiepakketten.

Voor Brunel Engineering, waar accountmanagers worden afgerekend op individuele doelstellingen en daarbij behorende beloningssysteem, betekent dit minder verloop van

nieuwe accountmanagers. Een accountmanager start met een halfjaar contract met individuele doelstellingen. Dit halfjaar contract zorgt dat men enkel richt op het nastreven van eigen individuele doelstellingen, dat zorgt voor onderlinge concurrentie. Deze onderlinge concurrentie zorgt dat 45% van het accountmanagement hun individuele doelstelling niet haalt. Hierdoor wordt het contract niet verlengd en resulteert in een hoge uitstroom van accountmanagers.

Een inter-unit beloning op basis van collectieve doelstellingen zorgt ervoor dat Brunel Engineering het percentage van uitstroom vermindert. Dat betekent minder kosten voor het opleiden van nieuwe accountmanagers, dus lagere opleidingskosten en een hogere productiviteit van het huidige accountmanagement. Een hogere productiviteit resulteert in meer opbrengsten. Hieronder tabel 5.1 waarin enkel de kostenbesparing van het minimaliseren van het uitstroompercentage wordt berekend. In deze berekening is de verhoging van de productiviteitscijfer, dus meer opbrengst per Accountmanager niet meegenomen. Reden hiervoor is dat dit cijfer onbekend is.

Tabel 5.1 Weergave van kostenbesparing van uitstroom accountmanagement

Maandelijks		Totaal jaarlijkse kosten van uitstroom AM	
Loonskosten per nieuwe AM*	EUR. 215.000,00	Huidige uitstroompercentage 45%	EUR. 108.805,05
Werkgeverslasten	EUR. 26.789,00		
Totaal kosten per nieuwe AM	EUR. 241.789,00	Standaard uitstroompercentage** 25%	EUR. 60.447,25
		Totale kostenbesparing	EUR. 48.357,80

* AM afkorting van accountmanager

** Standaard uitstroompercentage door natuurlijk verloop

Bron: Strategiesessie key stakeholder NL op 25 november 2011 en 30 maart 2012

Aanbeveling 2: Het belang van transformationeel leiderschap op motivatie om horizontaal kennis te delen

In een organisatie is het belangrijk om het bedrijfsonderdeel op de juiste manier te leiden naar het gewenste resultaat. Het resultaat kan zijn omzet, klanttevredenheid, innovatie of kennisdeling. Uit de empirie blijkt dat er een duidelijke stijl van leiderschap

is die bedrijfsonderdelen motiveert om horizontaal kennis te delen. Beide cases illustreren dat transformationeel leiderschap units motiveert om horizontaal kennis te delen. De dimensies die hier bijhoren zijn:

- **Charisma**, de leider dient charismatisch te zijn, waardoor ondergeschikten vertrouwen, respect en bewondering hebben voor de leider;
- **Inspiratie**, de leider dient ondergeschikten te inspireren, waardoor het bedrijfsonderdeel uitdaging krijgt, de leider persoonlijke ambitie faciliteert en zorgt voor een teamgevoel;
- **Intellectueel stimulans**, de leider dient ondergeschikten te stimuleren en betrekken om zelf na te denken en kritisch te zijn naar de huidige gang van zaken;
- **Persoonlijke aandacht**, de leider dient te luisteren naar haar ondergeschikten hun wensen en behoeften. De leider is begeleidend en coachend om zijn teamleden te voorzien in persoonlijke behoefte;
- De leider dient **verantwoordelijkheid** weg te leggen bij haar bedrijfsonderdeel, zodat zelfinitiatieven worden ontplooid en ondergeschikten groeien in persoonlijke ontwikkeling;
- De leider dient **enthousiasme** te tonen in alles wat hij of zij doet en zegt.

Dat betekent als een organisatie horizontaal kennisdeling wil realiseren dient het management bedrijfsonderdelen te motiveren door middel van transformationeel leiderschap, waardoor het management bewust moet worden van de hierboven genoemde dimensies. De organisatie dient hier bewust mee bezig te zijn anders wordt een bedrijfsonderdeel niet gemotiveerd om horizontaal kennis te delen. Het geven van trainingen en workshops draagt bij om leiders bewust te maken van en gebruik te maken van de dimensies die behoren bij transformationeel leiderschap. Hierbij wordt gedacht aan trainingen als 'coachend leidinggeven aan een salesteam' bij Conclusion, 'verbeteren van teams: de leidinggevende als coach' en 'strategisch beïnvloeden' bij Schouten & Nelissen. Kosten van deze trainingen zijn: ongeveer EUR. 3.100,00 voor 8 tot 12 deelnemers.

Aanbeveling 3: Invloed van omgevingsfactoren op de motivatie om horizontaal kennis te delen

De resultaten van dit onderzoek laten zien dat niet alleen de antecedenten invloed hebben op de motivatie om horizontaal kennis te delen tussen bedrijfsonderdelen. In het empirisch onderzoek wordt een aantal omgevingsfactoren benoemd die indirect effect heeft op de motivatie om horizontaal kennis te delen. Deze indirecte effecten

versterken de antecedenten in de relatie tot het wel of niet motiveren van bedrijfsonderdelen om horizontaal kennis te delen. Een tweetal voorbeelden van omgevingsfactoren zijn:

- **Organisatiecultuur**, een organisatie die collectiviteit, socialisatie en betrouwbaarheid cultiveert versterkt de invloed van de antecedenten op de motivatie om horizontaal kennis te delen;
- **Organisatiestructuur**, structuur van een organisatie moet zo ingericht zijn dat het horizontale kennisdeling faciliteert. Indelen in regio's of disciplines werkt belemmerend. Doordat bedrijfsonderdelen zich richten op de lokale markt (regio) of eigen discipline wordt horizontale kennisdeling geminimaliseerd. Brunel Engineering dient haar organisatiestructuur in te delen op klant- of branche niveau. Hierdoor is Brunel Engineering in staat meer klantgericht te werken, wat resulteert in meer horizontale kennisdeling en een hogere klanttevredenheid.

5.3 Beperkingen & toekomstig onderzoek

5.3.1 Beperkingen

Terugkijkend op het onderzoek kent dit onderzoek een aantal beperkingen. In deze laatste paragraaf worden de beperkingen besproken.

Allereerst heeft het empirisch onderzoek plaatsgevonden binnen één bedrijfstak en één organisatie. Weliswaar zijn er twee strategische business units onderzocht, maar om de resultaten breder te kunnen generaliseren is het wenselijk om het onderzoek te herhalen bij meerdere organisaties in verschillende bedrijfstakken.

De rol van de directie in het motiveren van de salesteams om horizontaal kennis te delen of benadrukken van het belang horizontale kennisdeling is niet expliciet besproken en daarmee niet betrokken in de resultaten. Dat hun opvattingen hierin een rol spelen, wordt niet uitgesloten.

Iedere geïnterviewde is maar één keer geïnterviewd. Dit kan invloed hebben op de betrouwbaarheid van het onderzoek. Door gedurende één periode in de tijd te meten is mogelijk een statisch beeld van de empirie weergegeven, een momentopname, waardoor de gemoedstoestand van de respondent en de tijd die een respondent heeft voor een interview van invloed zijn op de antwoorden. Hierdoor zijn mogelijke rijkere data verloren gegaan, want bij longitudinaal onderzoek worden respondenten op

meerdere momenten geïnterviewd, waardoor de invloed van de fase waarin de business unit verkeert, had meer duidelijkheid kunnen bieden.

5.3.2 Toekomstig onderzoek

Voor toekomstig onderzoek is het belangrijk deze kwalitatieve waarneming voor wat betreft leiderschapsstijlen als transactioneel en transformationeel kwantitatief te toetsen. De literatuur (Wang & Noe, 2010) geeft aan dat er minimaal onderzoek is gedaan naar de invloed van transformationeel en transactioneel leiderschap op de motivatie om horizontaal kennis te delen.

Tevens kan vervolgonderzoek gedaan worden naar andere antecedenten die van invloed zijn op de motivatie om horizontaal kennis te delen. Denk hierbij aan sociale netwerken, de ontwikkelfase waarin een team zit of een andere culturele context. Het betrekken van deze antecedenten zorgt voor verrijking van de literatuur ten aanzien van motivatie op horizontale kennisdeling.

In toekomstig onderzoek naar de geformuleerde proposities kan via kwantitatief onderzoek de gevonden invloedsfactoren worden getoetst. Door het gebruik van deze methode kan de populatie van het onderzoek fors worden uitgebreid en daarmee de betrouwbaarheid van de gevonden invloedsfactoren worden vergroot. Het betrekken van organisaties uit andere branches en organisaties die niet behoren tot deze organisatie kan uitwijzen of de resultaten ook op die situaties van toepassing zijn.

In het bijzonder voor de branche wordt toekomstig kwalitatief onderzoek aanbevolen naar coöpetitie, cultuur, structuur en functie gerelateerd gedrag. Met deze kennis kunnen gericht acties worden ondernomen om deze belemmering op motivatie om horizontaal kennis te delen te verminderen, daarmee zorgen voor het vergroten van kennisdeling binnen de organisaties in deze branche.

6 REFERENTIELIJST

- Argote, L., Ingram, P., Levine, J.M., & Moreland, R.P. (2000), "Knowledge Transfer in Organizations: Learning from the Experience of Others", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*: 82: 1-8
- Argote, L. & Ingram, P. (2000), "Knowledge Transfer: A basis for competitive advantage in firms", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*: 82: 150-169
- Bartol, K.M., & Locke, E.A. (2000), "Incentives and motivation", in S. Rynes & B. Gerhardt (Eds.), *Compensation in organizations: Progress and prospects* (pp. 104-147), San Francisco, CA: Lexington Press
- Bartol, K.M., & Srivastava, A. (2002), "Encouraging knowledge sharing: the role of organization reward systems", *Journal of Leadership & organizational Studies* 9: 64-76
- Barua, A., Lee, C.-H.S., & Whinston, A.B. (1995), "Incentives and computing systems for team-based organizations", *Organization Science*, 6 (4): 487-504
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000), "Coopetition in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously", *Industrial Marketing Management*, 29: 411-426
- Bock, G.W., & Kim, Y.G. (2002), "Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing", *Information Resources Management Journal*, 15, 14-21
- Bock, G.W., Zmud, R.W., Kim, Y.G., & Lee, J.N. (2005), "Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate", *MIS Quarterly*, 29(1), 87-111
- Brandenburger, A.M. & Nalebuff, B.J. (1996), *Co-opetition*, New York: Doubleday, 290p.
- Bryant, S.E. (2003), "The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9: 32-44
- Bryman, A., & Bell, E. (2007), *Business Research Methods (2nd ed.)*, New York: Oxford University Press, 808p.
- Cassell, C., & Symon, G. (2004), *Essential Guide to Qualitative methods in organizational research*, Sage: Thousand Oaks, London, 408p.
- Cohen, W. D., & Levinthal, D. (1990), "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35: 128-152
- Cooper, C.L., & Locke, E. A. (2000), *Industrial and Organizational Psychology: linking theory with practice*, Oxford: Blackwell Publishers Ltd
- Darr, E.D., & Kurtzberg, T.R. (2000), "An investigation on partner similarity dimensions on knowledge transfer", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, V82: 28-44
- Davenport, T.H., & Prusak, L. (1998), *Working knowledge. How organizations manage what they know*, Boston: Harvard Business School Press, 279p.

- Dionne, S.D., Yammarino, F.J., Atwater, L.E., & Spangler, W.D. (2004), "Transformational leadership and team performance", *Journal of Organizational Change Management*, 17(2): 177-193
- Dryer, J.H., & Nobeoka, K. (2000), "Creating and managing a high-performance knowledge sharing network: The Toyota case", *Strategic Management Journal*, V21, 345-367
- Eisenhardt, K.M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, 14: 532-550
- Eisenhardt, K.M., & Galunic, D.C. (2000), "Coevolving: at last, a way to make synergies work", *Harvard Business Review*, 78: 91-101
- Garvin, D.A. & Levesqui, L.C. (2008), "The Multiunit Enterprise", *Harvard Business Review*, 86: 106-117
- Goh, S.C. (2002), "Managing effective knowledge transfer", *Journal of knowledge management*, 6: 23-30
- Guba, E.G., & Lincoln, Y.S. (1994), Competing Paradigm in Qualitative Research, in N.K. Denzin and Y.S. Lincoln (eds), *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, Calif.: Sage
- Gupta, A. K. & Govindarajan, V. (2000), "Knowledge flows within multinational corporations", *Strategic Management Journal*, 21: 473-96
- Hamel, G., Doz, Y., & Prahalad, C.K. (1989), "Collaborate With Your Competitors – And Win", *Havard Business Review* (January-February), 133-139
- Henderson, R. & Cockburn, I. (1994), "Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research", *Strategic Management Journal*, 15: 63-84
- Huber, G.P. (1991), "Organizational learning: The contributing processes and literatures", *Organization Science*, V2: 88-115.
- Hwang, Y., & Kim, D.J. (2007), "Understanding affective commitment, collectivist culture, and social influence in relation to knowledge sharing in technology mediated learning", *IEEE Transactions on Professional Communication*, 50(3), 232-248
- Hyde, K.F., (2000), "Recognising deductive processes in qualitative research", *Qualitative Market research: An international Journal*, 3: 82-89
- Inkpen, A.C., & Tsang, E.W.K. (2005), "Social capital, networks, and knowledge transfer", *Academy of Management Review*, V30, 146-165
- Ipe, M. (2003), "Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework", *Human Resource Development Review*, 2:337. Doi 10.1177
- Jansen, J.J.P., Van den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W. (2005), "Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter?", *Academy of Management Journal*, 48: 999-1015

- Kim, S., & Lee, H. (2006), "The impact of organizational context in information technology on employee knowledge-sharing capabilities", *Public Administration review*, 66: 370-385
- Kohn, A. (1993), "Why Incentive Plans Cannot Work", *Harvard Business Review*, Sept.-Oct., 54-63
- Lane, P. J., Salk, J. E. & Lyles, M. A. (2001), "Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures", *Strategic Management Journal*, 22: 1139-1161
- Lee, D.J. & Ahn, J.H. (2007), "Reward systems for intra-organizational knowledge sharing", *European Journal of Operational Research*, 180: 938-956
- Liebowitz, J., (2003), "A knowledge management strategy for Jason organization: A case study", *Journal of Computer Information Systems*, 44(2), 1-5
- Lin, H.F., (2007), "Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions", *Journal of Information Science*, 33: 135, 134-149
- Loebbecke, C., & Van Fenema, P.C. (1998), *Interorganizational Knowledge Sharing during Co-opetition*. Paper presented at the European conference on Information Systems (ECIS), Aix-en-Provence, France
- Loebbecke, C., Van Fenema, P.C., & Powell, P. (1999), Co-opetition and Knowledge Transfer. Database, 30(1)
- Loebbecke, C. & Van Fenema, P. (2000), "Virtual Organizations That Cooperate and Compete: Managing the Risks of Knowledge Exchange" in Malhotra, Y. (ed.), *Knowledge Management and Virtual Organizations*, Idea Group Publishing, Hershey, PA, pp. 162-180
- Luo, Y., (2004), "A coopetition perspective of MNC – host government relations", *Journal of International Management*, 10 (4), 431- 451
- Luo, Y., (2005), "Toward coopetition within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries", *Journal of World Business*, 40(1), 71-90
- Lyles, M. A. & Salk, J. E. (1996), "Knowledge acquisition from foreign parents in international joint- ventures", *Journal of International Business Studies*, 27: 905-27
- Manz, C.C. & Sims, H.P. Jr. (1987), "Leading workers to lead themselves. The external leadership of self-managing work teams", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32, pp. 106-29
- Menon, T. & Pfeffer, J., (2003), "Valuing internal vs. external knowledge: Explaining the preference for outsiders", *Management Science*, 49: 497-513
- Michailova, S., & Husted, K. (2003), "Knowledge-sharing hostility in Russian firms", *California Management Review*, 45: 59-77
- Mom, T.J.M., Bosch, & F.A.J., Volberda, H.W. (2002), "Exploratie en exploitatie van kennis: het managen van determinanten van horizontale kennisuitwisseling", *Tijdschrift Management & Organisatie*, 5: 23-43

- Osterloh, M. & Frey, B.S. (2000), "Motivation, Knowledge transfer, and Organizational forms", *Organizational Science*, 11: 538-550
- Polanyi, M. (1966), *The Tacit Dimension*, New York: Anchor Day Books. Routledge and Kegan Paul, London, 108p.
- Politis, J.D. (2001), "The Relationship of various leadership styles to knowledge management", *Leadership & Organization Development Journal*, 22: 354-364
- Politis, J.D. & Crawford, J. (1998a), "The relationship between self-management leadership behaviour, self-leadership worker behaviour and desirable outcomes i.e. job satisfaction, trust, performance, etc.", *6th Annual Australian Self-Managed Work Teams Conference*, 10-11 June, Sydney
- Quigley, N.R, Tesluk, P.E., Locke, E.A., & Bartol, K.M. (2007), "A Multilevel Investigation of the Motivational Mechanisms Underlying Knowledge Sharing and Performance", *Organization Science*, 18(1): 71-88
- Riege, A. (2005), "Three-dozen knowledge sharing barriers managers must consider", *Journal of knowledge management*, 9: 18-35
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2006). *Methoden en technieken van onderzoek (3rd ed.)*. Amsterdam: Pearson Education Benelux, 523p.
- Schulz, M. (2001), "The uncertain relevance of newness: organizational learning and knowledge flows", *Academy of Management Journal*, 44: 661-81
- Schulz, M. (2003), "Pathways of relevance: exploring inflows of knowledge into subunits of multinational corporations", *Organization Science*, 14: 440-59
- Srivastava, A., Bartol, K.M., & Locke, E.A., (2006), "Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance", *Academy of Management Journal*. 49, 1239-1251
- Szulanski, G. (1996), "Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice with the firm", *Strategic Management Journal*, 17: 27-43
- Szulanski, G. (2000), "The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1): 9-27
- Tsai, W. P., & Ghoshal, S. (1998), "Social capital and value creation: The role of intrafirm networks", *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476.
- Tsai, W. (2001), "Knowledge transfer in intra-organizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance", *Academy of Management Journal*, 44: 996-1004
- Tsai, W. (2002), "Social structure of coöpetition within a multiunit organization: coordination, competition, and intra-organizational knowledge sharing", *Organization Science*, 13: 179-90
- Vaccaro, I., G., Jansen, J.,J.,P., Van den Bosch, F.A.J, Volberda, H.W. (2012), "Management innovation and leadership: the moderating role of organizational size", *Journal of Management Studies*, 49: 28-51

- Van Wijk, R. (1999), "Interne netwerken en intra-organisatorische kennisdeling", *Bedrijfskunde*, 71, 1: 54-60
- Van Wijk, R., Jansen, J.J.P. & Lyles, M.A. (2008), "Inter- and intra organizational knowledge transfer: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences", *Journal of Management Studies*, 45: 830-853
- Voss, C., Tsiriktsis, N. & Frohlich, M. (2002), "Case research in operations management", *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 195-219
- Wu, W.L., Hsu, B.F. & Yeh, R.S. (2007), "Fostering the determinants of knowledge transfer: a team-level analysis", *Journal of Information Science*, 33: 326-339
- Yang, C., & Chen, L. C. (2007), "Can organizational knowledge capabilities affect knowledge sharing behavior?", *Journal of Information Science*, 33: 95-109
- Yin, R.K. (2009), *Case Study Research: Design and Methods (4th ed.)*, Thousand Oaks, Calif.: Sage, 219p.
- Zahra, S. A., Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2000), "International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning, and performance", *Academy of Management Journal*, 43: 925-50