

BALANS TUSSEN KENNISDELING, MOTIVATIE EN INNOVATIE

Welk modererend effect heeft motivatie van medewerkers op het tot stand komen van innovatie door kennisdeling?



Jos Meulenbroek – 347864

Rotterdam School of Management
Erasmus Universiteit

PTO MScBA/drs. Bedrijfskunde
Burgemeester Oudlaan 50, J3-28
3062 PA Rotterdam

Coach: Dr. R.A.J.L. van Wijk
Meelezer: Prof. Dr. J. Wempe

Het auteursrecht van de afstudeerscriptie berust bij de auteur.

Het gepresenteerde werk is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt dan degenen waarnaar verwezen wordt in de tekst en die genoemd worden bij de referenties.

De inhoud is geheel voor de verantwoordelijkheid van de auteur. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

Voorwoord

Na verschillende HBO studies te hebben afgerond, die voornamelijk praktisch gericht waren, is, met de afronding van deze studie, dan ook een wetenschappelijke basis gelegd. Door middel van deze studie heb ik een bredere visie weten te ontwikkelen. Een visie die mij in staat stelt om bepaalde zaken op een andere manier te bekijken en te behandelen. Om dit te realiseren heb ik dan ook gekozen om deze tweejarige part-time studie te gaan volgen MScBA aan de Rotterdam School of Management Erasmus.

De afgelopen 2 jaar zijn intensieve jaren geweest, iedere week twee avonden en elke zaterdag naar school zijn niet zomaar voorbij gegaan. Het combineren van werk, studie en een sociaal leven is balanceren geweest. Ik wil dan ook mijn vrienden bedanken die me zijn blijven steunen en motiveren om door te gaan doen en om dit ook tot een goed einde te brengen, ook tijdens de moeilijke periodes. Na deze studie zal er een flinke verandering optreden in mijn sociale leven, misschien dat ik het nog ga missen om elke avond en zaterdag geen studie op het programma te hebben staan.

Mijn speciale dank gaat uit naar Dr. R.A.J.L. van Wijk die mij door de laatste fase van deze studie heeft geloosd. Met strakke deadlines en zijn constructieve feedback heb ik deze masterthesis en dan ook deze studie tot een goed einde weten te brengen. Daarnaast wil ik ook Prof. Dr. J. Wempe bedanken voor zijn bereidheid om als mee-lezer op te treden.

Bij Haribo wil ik Dhr. Govert van der Miessen en Dhr. Rene van Horssen speciaal bedanken voor de mogelijkheid die ze geboden hebben om deze studie te mogen volgen. Hun motivatie en enthousiasme hebben er tevens voor gezorgd dat ik altijd leergierig ben gebleven en mij hebben gemotiveerd. Daarnaast wil ik mijn collega's bedanken van Haribo Nederland B.V. en Hoepman Suikerwerken B.V. die mee hebben geholpen aan het voltooien van dit onderzoek.

Jos Meulenbroek

Breda, augustus 2012

Samenvatting

Het voortbestaan van organisaties is heden ten dagen steeds meer gestaafd op een strategie die is gebaseerd op een balans tussen exploitatie en exploratie (Levinthal & March, 1993 en March 1991), ofwel een ambidextere strategie. Incrementele innovatie (exploitatie) vraagt van de organisatie zijn huidige portofolio steeds meer en beter af stemmen op de wensen van de continue veranderde vraag van de consument. Aan de andere kant vraagt de consument ook nieuwe producten en technologieën om te voorzien in hun dagelijkse behoeften. Organisaties die weten in te spelen op deze behoeften, garanderen over het algemeen hun voortbestaan.

Voor de ontwikkeling van innovatie, zowel incrementeel als radicaal, speelt het management een cruciale rol. De visie van het management bepaalt de focus op enerzijds incrementele of radicale innovatie of juiste beide vormen van innovatie. De manager zal zijn organisatie zo inrichten dat het af is gestemd op de gekozen strategie. De grootte van de organisatie speelt daarbij een rol in de mate van de tijd die medewerkers in zowel radicale als incrementele innovatie kan steken. Echter dienen de dagelijkse werkzaamheden doorgang te vinden (exploitatie) en dient er ook een focus op de toekomst gericht te zijn met nieuwe producten en technologieën (exploratie).

Voor realisatie van innovatie speelt kennisdeling een belangrijke rol, echter zonder dat er kennis wordt gedeeld tussen de verschillende organisaties, afdelingen en personen zal de kans op succesvolle innovaties minder groot zijn, dan bij kennisdeling. Ook hier speelt de manager een cruciale rol, hij dient verschillende medewerkers bij elkaar te brengen om deze vormen van innovatie te realiseren. De manager dient daarnaast zijn vertrouwen uit te spreken in het projectteam en daarnaast ook de tijd gunnen om bepaalde innovaties te realiseren. Zonder tijd en vertrouwen neemt de kans tot succesvolle innovaties af.

Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat motivatie een rol kan spelen op dit proces. Overall komt naar voren dat medewerkers over het algemeen al intrinsiek gemotiveerd zijn wanneer ze voor een (innovatief) bedrijf werken. Extrinsieke motivatie wordt vaak gezien als extra motivatie voor het realiseren van bepaalde doelen, zoals innovatie. Tijdens dit onderzoek zijn bij extrinsieke motivatie een drietal patronen naar voren gekomen die van belang zijn bij het inzetten van extrinsieke motivatie. Deze drie patronen zijn de leeftijd van de medewerker, de positie binnen de organisatie en als laatste de ervaring die de medewerker heeft betreffende innovatie. Deze drie patronen zijn uiteindelijk een toevoeging aan de theorie betreffende het modererend effect op kennisdeling voor realisatie van innovatie.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting.....	4
1. Inleiding	7
2. Theoretische achtergrond	10
2.1 Innovatie.....	10
2.1.1 Radicale innovatie.....	11
2.1.2 Incrementele innovatie.....	12
2.1.3 Conclusie	12
2.2 Kennis	13
2.2.1 Kennisdeling	14
2.2.4 Conclusie	15
2.3 Motivatie.....	16
2.3.1 Extrinsieke motivatie	17
2.3.2 Intrinsieke motivatie	20
2.3.3 Conclusie	22
2.4 Conceptueel model.....	23
3. Onderzoeksmethodologie	24
3.1 Introductie	24
3.2 Onderzoeksubject.....	25
3.3 Steekproefselectie.....	26
3.4 Dataverzameling	28
3.5 Data analyse	28

4.	Resultaten	30
4.1	Innovatie.....	30
4.2	Kennisdeling.....	33
4.3	Motivatie.....	36
4.3.1	Patroon 1: Leeftijd medewerker	38
4.3.2	Patroon 2: Positie binnen de organisatie.....	41
4.3.3	Patroon 3: Carrière achtergrond medewerker	44
5.	Conclusie.....	46
5.3	Beperkingen van het onderzoek	50
5.4	Aanbevelingen voor verder onderzoek	51
5.5	Management implicaties.....	52
6.	Literatuurlijst.....	53

1. Inleiding

Het ondernemingsklimaat heeft de afgelopen jaren een flinke metamorfose ondergaan; snelle technologische veranderingen, dereguleringen en globalisering hebben er voor gezorgd dat de concurrentie de laatste jaren enorm is toegenomen. Het voortbestaan van ondernemingen wordt steeds moeilijker, enerzijds door de strijd om de consument die steeds grilliger wordt en anderzijds de consument die steeds meer eisen gaat stellen aan producten en diensten. Al met al het vooruitlopen op de concurrentie door het voldoen aan de eisen die de consument stelt aan producten en diensten bepaald de continuïteit van de organisatie. De noodzaak daarbij van innoveren speelt een belangrijke rol in het voortbestaan van de organisatie.

In de literatuur is veel onderzoek gedaan naar innovatie. De laatste jaren is dit onderzoeksgebied steeds belangrijker geworden voor organisaties, met name binnen turbulente omgevingen. Waar de consument zijn vraag continue verandert, blijft de vraag naar innovatie bestaan. De consument is enerzijds op zoek naar verbetering van bestaande producten of anderzijds naar nieuwe producten die voorzien in hun behoeften. In de literatuur wordt dit onderscheid opgedeeld in twee vormen van innovatie, namelijk incrementele en radicale innovatie (Ettlie, Bridges, O'Keefe, 1984; Tushman & Anderson, 1986; Henderson & Clark, 1990). Incrementele wordt binnen de literatuur ook wel omschreven als het geheel van kleine veranderingen van reeds bestaande producten, maar kan daarnaast ook gericht zijn op efficiency resultaten van reeds bestaande producten voor het bedrijf zelf. De ontwikkeling van incrementele innovatie heeft eigenschappen zoals, een korte ontwikkelingstijd, lage mate van onzekerheid van het slagen van de innovatie en minder ontwikkelingskosten. Incrementele innovatie wordt ook wel vergeleken met de exploitatie strategie van de onderneming, het zijn de dagelijkse werkzaamheden om het voortbestaan van de organisatie op korte termijn te waarborgen. Bij radicale innovatie wordt er een totaal nieuw concept bedacht. De ontwikkeling van radicale innovatie gaat veelal gepaard met lange ontwikkelingstijd, hoge kosten en een hoge mate van onzekerheid. Binnen de literatuur wordt deze vorm van innovatie ook wel vergeleken met de exploratie strategie van de onderneming. De radicale innovaties kunnen zorgen voor de levensvatbaarheid van de organisatie op langere termijn (Levinthal & March; 1993 en March; 1991).

Voor realisatie van innovatie wordt door Rosenkopf & Almeida (2003) kennis als één van de hoofdbestanddelen gezien. De overdracht van deze kennis draagt bij aan de ontwikkeling van de organisatorische capaciteiten die moeilijk te imiteren zijn, en vervolgens weer leidt tot betere prestaties van de organisatie (Szulanski, 1996; Lane, Salk, & Lyles, 2001).

De overdracht van kennis kan er voor zorgen dat innovatie op gang komt en de organisatie uiteindelijk een duurzaam concurrentievoordeel weet te creëren. De turbulentie die de afgelopen jaren heeft plaatsgevonden in het ondernemingsklimaat heeft er voor gezorgd dat organisatorische kennis een dominante bron van de ontwikkeling van een duurzaam concurrentievoordeel is geworden (Lyles & Salk, 2007; Zahra, Ireland, & Hitt, 2000; Tsai, 2000). Met name binnen de private sector, waar de strijd tussen de organisaties het hoogst is, kan een goede kennisdeling concurrentievoordeel opleveren, doordat men sneller en adequater in kan spelen op veranderingen in de markt waarin zij opereert (Gupta & Govindarajan, 2000).

Gupta & Govindarajan (2000) beschrijven dat een goede kennisdeling binnen organisaties meer mogelijkheden geeft om sneller in te spelen op veranderingen in de markt. Daar de veranderingen zich steeds sneller op elkaar opvolgen is het van groot belang dat kennis zowel binnen als tussen organisaties zo effectief mogelijk wordt gedeeld (Gupta & Govindarajan, 2000). Voor het realiseren van deze kennisdeling speelt de rol van het management een cruciale rol (Ettlie, 1993). Het management bepaalt in eerste instantie de richting van de organisatie, te weten gericht op een exploitatie strategie, waarbij incrementele innovatie een belangrijke rol speelt, of een explorerende strategie, waarbij de focus ligt op radicale innovatie. De inrichting van de organisatie, ofwel de focus van de medewerkers op de verschillende soorten innovatie is afhankelijk van deze keuze. Ook de mate waarop de kennis tussen de verschillende medewerkers gedeeld dient te worden (Rodan & Galunic, 1998).

Rodan & Galunic (1998) hebben in hun onderzoek aangegeven dat er een verband bestaat tussen kennisdeling en de mate van innovatie, zowel radicaal als incrementeel. Echter is in de wetenschap niet onderzocht welk modererend effect motivatie op dit proces kan hebben, waarbij het onderscheid wordt aangebracht tussen intrinsieke motivatie en extrinsieke motivatie.

Motivatie speelt een belangrijke rol in het delen van kennis, met name in het feit dat motivatie kan aanzetten tot het delen van kennis en uiteindelijk in het realiseren van innovatie. Het motiveren van de medewerkers speelt een cruciale rol in het voortbestaan van de organisatie. Zowel in de literatuur als in de praktijk wordt een onderscheid gemaakt tussen extrinsieke en intrinsieke motivatie. Waarbij extrinsieke motivatie veelal is gericht op het behalen van voordelen of beloningen die verkregen worden door het uitvoeren van een actie op zich (Deci, 1972; Osterloh & Frey, 2000). De motivatie is dan ook niet gericht op de activiteit op zich, maar op het realiseren van het voordeel dan wel beloning. Terwijl

intrinsieke motivatie gericht is op de motivatie die wordt behaald uit het verrichten van de activiteit zelf en ligt de beloning juist in die activiteit verborgen.

Medewerkers zijn de motor van de organisatie, wanneer deze gemotiveerd worden om kennis te delen kan het voortbestaan van de organisatie worden gewaarborgd, zowel op korte termijn door incrementele innovatie als op lange termijn door radicale innovatie. Wanneer medewerkers gemotiveerd worden door het uitvoeren van hun werkzaamheden kan dit uiteindelijk een moeilijk te imiteren concurrentievoordeel opleveren (Osterloh & Frey, 2000).

In dit onderzoek zal worden onderzocht welk modererend effect extrinsieke en intrinsieke motivatie heeft op het proces van enerzijds kennisdeling voor de realisatie van radicale innovatie en anderzijds incrementele innovatie. Wordt door het inzetten van extrinsieke motivatie meer of minder radicale innovatie gerealiseerd en welk effect heeft intrinsieke motivatie op het proces van kennisdeling voor de realisatie van incrementele innovatie, zijn vragen die worden beantwoordt.

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen de organisatie Haribo Nederland B.V. Een organisatie die zich bevindt binnen een turbulente omgeving en zich continue aan de wensen van de consument dient aan te passen, wil het zijn levensvatbaarheid waarborgen. De organisatie Haribo Nederland B.V. bestaat uit enerzijds een verkoop & marketing kantoor gevestigd in Breda en anderzijds een productielocatie Hoepman gevestigd in Groningen. Elk unit heeft zijn eigen expertise en voor het realiseren van innovatie dient kennis gedeeld te worden tussen beide twee units.

De hoofdvraag van dit onderzoek is als volgt geformuleerd:

Welk modererend effect heeft motivatie van medewerkers op het tot stand komen van innovatie door kennisdeling?

Hieruit zijn de volgende subvragen geformuleerd op bovenstaande hoofdvraag verder op te delen:

1. Op welke manier draagt kennisdeling bij aan het realiseren van innovatie?
2. Welke invloed speelt motivatie op kennisdeling?

2. Theoretische achtergrond

2.1 Innovatie

Innovatie is de laatste jaren bij zowel onderzoekers als bij organisaties een steeds belangrijkere rol gaan spelen voor hun voortbestaan. Innovaties ondergaan een kritische, maar noodzakelijk verandering; innovaties hebben een lagere slagingskans en de geslaagde innovaties hebben een kortere levensduur (Downs & Mohr; 1976, Kimberly; 1981). Voor organisaties vormt innovatie, met name binnen een turbulente omgeving (Christensen & Bower, 1996), een belangrijke rol voor het behoud van hun concurrentievoordeel. Consumenten veranderen hun vraag continue, waardoor de vraag naar innovatie blijft bestaan. Bedrijven die kunnen inspelen op deze wens/behoefte van verandering/vernieuwing weten een concurrentievoordeel op te bouwen en hun bestaan te waarborgen.

Binnen de literatuur worden er verschillende vormen van innovatie onderscheiden, onder andere; spontane & doelbewuste innovatie, modulaire, architecturale, platform, echte nieuwe en discontinue innovatie. De meest gebruikte, ook wel klassieke, onderverdeling van innovatie is de radicale en incrementele innovatie (Ettlie, Bridges, & O'Keefe, 1984, Tushman & Anderson, 1986, Henderson & Clark, 1990). Waarbij radicale innovatie uitgaat van de ontwikkeling van een compleet nieuw product/concept. Incrementele innovatie gaat uit van verbetering van een bestaand product/concept. Dit onderzoek bouwt dan ook voort op deze veelgebruikte vorm.

Benner & Tushman (2003) leggen met de onderverdeling van radicale en incrementele innovatie een vergelijk met de exploratie en exploitatie strategie van een onderneming. In het artikel van Mom et al. (2007) wordt een exploratie strategie ook wel vergeleken met activiteiten die gericht zijn op lange termijn die een mate van onzekerheid met zich mee brengen en gericht zijn op de toekomst, in tegenstelling tot het exploitatie strategie van een onderneming wat gericht is op korte termijn activiteiten, minder onzekerheid met zich mee brengt. In de literatuur wordt exploratie vergeleken met de zoektocht naar nieuwe mogelijkheden en exploitatie met de zoektocht naar bestaande zekerheden (Schumpeter 1934; Holland 1975; Kuran 1988).

Ettlie (1993) heeft in zijn onderzoek een drietal variabelen worden benoemd voor realisatie van innovatie door middel van het opdoen en delen van kennis. Deze variabelen, te weten (1) de verspreiding van kennis, (2) de houding van het management en (3) de grootte van de organisatie, zullen tijdens dit onderzoek, als onderdeel van kennisdeling en innovatie, nader worden bekeken daar het invloed heeft op de realisatie van innovatie.

2.1.1 Radicale innovatie

Radical innovatie kan worden omschreven als een product dat een totale verandering of vernieuwing ondergaat. Radical innovatie wordt binnen de literatuur door verschillende onderzoekers aangehaald. Een veel genoemde definitie van radical innovatie is die van Garcia & Calantone (2002) die radical innovaties omschrijven als nieuwe technologieën die resulteren in nieuwe marktinfrastructuur. Een voorbeeld van radical innovatie is de ontwikkeling van de iPhone & iPad. Deze ontwikkeling heeft ervoor gezorgd dat er een nieuwe infrastructuur is gekomen in de vorm tablet PC, in plaats van de laptops.

Radical innovatie wordt vergeleken met de exploratie strategie van de onderneming, de zoektocht naar nieuwe mogelijkheden. Met deze zoektocht spelen elementen als variatie, risico nemen, experimenteren, spelen, flexibiliteit en ontdekking een belangrijke rol bij radical innovatie (March, 1991).

Met radical innovatie gaan hoge kosten en lage opbrengsten gemoeid en worden gezien als de producten van de toekomst (March, 1991). Er dient namelijk veel onderzoek gedaan te worden naar bijvoorbeeld nieuwe technieken, smaken en vormen. De ontwikkelingstijd die een radical innovatie ondergaat beslaat ongeveer 10 jaar (McDermott & Colarelli O'Conner; 2002). Met deze lange tijd zijn hierdoor dan ook hoge kosten gemoeid. De organisatie moet hier dan ook een mate van vertrouwen uitstralen om de werknemers deze lange ontwikkeltijd en hoge budgetten ter beschikking te stellen. De rol van het management speelt hierbij een cruciale rol, zonder ondersteuning en enthousiasme van een manager is de kans van het slagen van een radical innovatie lager (Dewar & Dutton, 1986).

Henderson & Clark (1990) beschrijven dat radical innovatie veelal grote moeilijkheden met zich mee brengt voor bestaande bedrijven. Bedrijven gaan op zoek naar nieuwe markten of producten en lopen tijdens deze zoektocht tegen allerlei problemen aan. Aan de andere kant kan het de basis worden van een succesvolle ingang tot nieuwe markt of product en in sommige gevallen tot herdefiniëring van een bestaande industrie.

Dewar & Dutton (1986) beschrijven in hun artikel dat bij het tot stand komen van radical innovatie (1) een grote mate van nieuwe kennis, (2) diverse organisatorische specialiteiten (verschillende beroepsgroepen) en (3) diepte van kennis binnen het bedrijf niet alleen aanwezig dienen te zijn maar daarnaast ook nauw met elkaar verbonden dienen te zijn. De grootte van de organisatie (Ettlie, 1993) stelt dan ook dat een centraal geleide organisatie en een grote organisatie de kans op de realisatie van radical innovatie vergroot. Er wordt in het artikel van Dewar & Dutton (1986) dan ook gesteld hoe meer verschillende soorten kennis, ofwel meer gespecialiseerde organisatie, hoe hoger de snelheid van realisatie van radical innovatie, wat kan bijdragen aan het succes of de doelstellingen van de organisatie.

2.1.2 Incrementele innovatie

Incrementele innovatie kan worden gezien als kleine aanpassingen of verbeteringen waarbij het basisontwerp gelijk blijft (Duchesneu, Cohn, Dutton; 1979, Etlie; 1983). In de literatuur wordt incrementele innovatie door Garcia & Calantone (2002) gedefinieerd als producten die nieuwe functies, voordelen of verbeteringen brengen aan bestaande technologie of producten in een bestaande markt.

In tegenstelling tot radicale innovaties hebben incrementele innovaties een kortere ontwikkelingstijd nodig en gaan gepaard met lagere kosten. Dit wordt veroorzaakt doordat er veelal kleine aanpassingen aan bestaande producten worden gemaakt, die zich reeds hebben bewezen in een markt. De aanpassing van het product kan leiden tot een verbetering van de prestatie of het aantrekken van een nieuwe doelgroep (Henderson & Clark, 1990). Een voorbeeld hiervan, binnen de fast moving consumer markt, is de introductie van de Senseo Chocomel. Het bestaande product, de koffiepads, was gericht op volwassenen en door de introductie van de Chocomelpads heeft het bedrijf een jongere en nieuwe doelgroep weten aan te trekken, namelijk jongeren.

Incrementele innovatie wordt in de literatuur ook wel vergeleken met exploitatie strategie van de onderneming. Deze vorm is gericht op het exploiteren van de producten, daar waar nodig worden kleine aanpassingen gedaan om het product beter aan te laten sluiten op de behoefte van de klant of de onderneming (March, 1991). Zo kunnen kleine innovaties ook tot stand worden gebracht om een efficiencyslag te maken met of op het product.

In tegenstelling tot radicale innovatie speelt bij incrementele innovatie niet de diepte en complexiteit van kennis een rol, maar de blootstelling aan externe informatie een grotere rol bij de realisatie van incrementele innovatie. Door communicatie tussen verschillende afdelingen en personen en het elkaar op de hoogte houden van ontwikkelingen kunnen verbeteringen aan bestaande producten worden toegebracht (Dewar & Dutton; 1986).

2.1.3 Conclusie

Willen organisaties hun voortbestaan blijven garanderen, dan dient de organisatie een balans te vinden in zowel een exploratie (radicale innovatie) als exploitatie strategie (incrementele innovatie) (Levinthal & March; 1993 en March; 1991), elk met zijn eigen elementen. Daarnaast verschilt de looptijd en de hoogte van de kosten die zijn gemoeid met innovatie. Het vinden van een balans wordt ook wel omschreven als een ambidextere strategie (Mom et al. 2007). Enerzijds bestaande producten optimaliseren/verbeteren voor korte termijn resultaten en voor de lange termijn resultaten op zoek gaan naar nieuwe producten. Het grootste verschil ligt hem echter in het verschil in de vorm van kennis. Waar het bij radicale innovatie met name gaat over het verkrijgen van nieuwe kennis en de diepte

van kennis, speelt bij incrementele innovatie de communicatie en toegankelijkheid van kennis een belangrijke rol.

2.2 Kennis

In het artikel van Faucher et al. (2008) is een overzicht gegeven van de verschillende definities die door verschillende onderzoekers zijn geformuleerd over kennis. Het begrip kennismanagement wordt door verschillende onderzoekers onderverdeeld in 4 begrippen, te weten kennis, informatie, gegevens en wijsheid (Nonaka en Takeuchi, 1995; Matthews, 1998; Awad en Ghaziri, 2004, Wiig, 2004; Hicks et al., 2006). In het artikel van Faucher et al. (2008) is getracht om deze begrippen een definitie mee te geven, te weten: "data kan worden beschouwd als onbewerkte representaties van de werkelijkheid, wat zich vertaalt in informatie dat kan worden gezien als data die is bewerkt.

De OECD (1996) beschrijft een viertal vormen van kennis, te weten know-what, know-why, know-how en know-who. Know-what is kennis gebaseerd op feiten, die tevens een verklarende functie hebben. Know-why is kennis gebaseerd op wetenschappelijke basis van principes en de wetten van de natuur. Know-how is kennis die refereert aan vaardigheden en capaciteiten. Bij know-who gaat het, zoals de naam al refereert, naar de personen die bepaalde kennis en vaardigheden bezitten. Deze vorm van kennis wordt gevormd door interactie tussen personen, waarbij mensen bij elkaar worden gebracht zodoende kennis aan elkaar over te dragen.

De kennisvormen know-how en know-who zijn voorbeelden van impliciete kennis. Impliciete kennis wordt door Soekijad (2005) als "alle dingen die mensen niet in staat zijn uit te leggen, maar wat ze weten". In de literatuur wordt deze vorm van kennis ook wel omschreven als tacite kennis. Tacite kennis wordt door Nonaka & Takeuchi (1995) omschreven als "persoonsgebonden kennis". Kennis die niet is opgeschreven of via een proces is beschreven, maar wordt als "gewoon" door de mensen aangenomen". Harrison & Kessels (2004) beschrijven de totstandkoming van deze vorm van kennis toe aan de uitvoering van de dagelijkse werkzaamheden. De tegenhanger van impliciete kennis is expliciete kennis, deze vorm van kennis is tastbaar in bijvoorbeeld symbolen, talen en andere geschreven stukken of opgeslagen in systemen.

Kennis is in een organisatie op drie niveaus ingebed (Harrison & Kessels; 2004). Het eerste niveau is het individuele niveau. Hier is de kennis ingebed bij de individuele werknemer. Bijvoorbeeld de account manager heeft kennis van een bestaande klant, doordat hij regelmatig contact heeft met de klant en hier kennis over op doet. Nonaka (1991) beschrijft in zijn artikel dat het creëren van kennis niet alleen wordt gerealiseerd door procedures op verschillende afdelingen, maar daarnaast ook wordt gerealiseerd door intuïties van

medewerkers op individueel niveau. Uiteindelijk zal het individu zijn kennis gaan delen met andere medewerkers en het concept zo verder ontwikkelen. Het tweede niveau is het groepsniveau, hier is de kennis geborgen in een bepaalde groep en deze wordt ook gecreëerd door de groep. Zo kan bijvoorbeeld de Salesafdeling door middel van trainingen kennis opdoen over de manier van verkopen. Door middel van discussiëren en trainen wordt in de groep kennis gecreëerd en gedeeld. Argote & Ingram (2001) hebben daar het organisatieniveau als derde aan toegevoegd. Hierin is de kennis geborgd in de beleidsdoelen van de organisaties. Bijvoorbeeld dat de organisatie duurzaam te werk gaat en hierdoor een bijdrage levert aan het milieu.

Davenport & Prusak (1998) hebben in hun onderzoek het delen van kennis gedefinieerd als een transactie tussen kopers, verkopers en makelaars in een 'kennismarkt'. De deelnemers zullen pas tijd en energie steken in het delen van kennis, als ze geloven dat dit voor hen ook rendement oplevert; bijvoorbeeld het meer kennis opdoen. De tijd en energie die deze personen bereid zijn om te investeren in het delen van kennis dient in contrast te staan met het rendement wat zij hieruit behalen. Echter is kennis macht en wanneer deze wordt gedeeld dan verdwijnt hun macht ten opzichte van een ander. Davenport & Prusak (1998) beschrijven dan ook dat het delen van kennis pas effectief kan plaatsvinden als het transformeren en absorberen van kennis in verhouding met elkaar staat.

2.2.1 Kennisdeling

Voor het realiseren van beide vormen van innovatie, incrementeel en radicaal, speelt het delen van kennis een belangrijke rol. Zo beschrijven Weggeman (2002) en Harrison & Kessels (2004) kennisdeling als "de wijze waarop individuen en/of groepen in een organisatie, hun kennis op een effectieve en efficiënte manier inzetten om doelen te bereiken en kennisgerichte ontwikkelingen en innovaties worden gerealiseerd". Onderzoek naar het leren van de organisatie heeft erop gewezen dat wanneer organisaties effectief omgaan met "leren" routines worden ontwikkeld die het mogelijk maken om de organisatie effectief kennis te ontwikkelen, op te slaan, te assimileren en nieuwe kennis systematisch toe te passen (Nelsen & Winter, 1982; Levitt & March, 1988; Cohen & Levinthal, 1980; Nonaka, 1994). KPMG heeft in 2000 onderzoek gedaan bij 81% van de leidende bedrijven in Europa en Verenigde Staten naar de reden waarom bedrijven kennissystemen in hun organisatie implementeren. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat 79% van de bedrijven dit doet voor het realiseren van concurrentievoordeel, 75% voor het verhogen van de marketing effectiviteit, 72% voor het meer kunnen focussen op de klant en 64% voor verbetering van product innovaties. Kennisdeling speelt voor organisaties een belangrijke rol om hun voortbestaan te waarborgen.

Met het toevoegen van kennis aan een organisatie, of het delen van kennis tussen verschillende business units kan verwacht worden dat er nieuwe producten en dus innovaties tot stand kunnen worden gebracht (Rodan & Galunic, 1998; Rodan & Galunic, 2004). Rodan & Galunic (1994) beschrijven in hun artikel dat het samenvoegen van kennis een belangrijke driver is voor het realiseren van innovatie. Hoe groter de verschillende vormen van kennis die bij elkaar wordt gebracht hoe groter het vermogen om nieuwe innovaties op de markt te brengen (Cohen & Levinthal, 1990; Kogut & Zander, 1992). Bij het realiseren van incrementele innovatie is de mate van kennis die bij elkaar gebracht dient te worden kleiner dan bij radicale innovaties (Rodan & Galunic, 1998). Bij incrementele innovatie gaat het immers over kleine aanpassingen aan reeds bestaande producten en kan vanuit de Salesafdeling al een kleine aanpassing wenselijk zijn. Bij radicale innovatie wordt er totaal iets nieuws op de markt gezet, hiervoor dient meer kennis gedeeld te worden tussen verschillende personen, afdelingen en zelfs organisaties.

2.2.4 Conclusie

Kennisdeling speelt een belangrijke rol bij het realiseren van innovatie, zoals door Davenport & Prusak (1998) hebben gedefinieerd in hun onderzoek dat het delen van kennis een transactie is tussen kopers, verkopers en makelaars in een 'kennismarkt'. De verwachting van zowel de zender als de ontvanger speelt een belangrijke rol in het delen van kennis. Wanneer de verwachting is dat het delen van kennis geen resultaten oplevert, zal kennisdeling op termijn verdwijnen. Kennisdeling speelt zich af op verschillende niveaus, van de individu tot de gehele organisatie. Daarnaast ook de vorm van kennis die gedeeld dient te worden voor een bepaalde vorm van innovatie. Voor een optimale realisatie krijgen bij kennisdeling de elementen formaliteit, zelfstandigheid en plaats in de organisatie een belangrijke rol. Voor de realisatie van incrementele innovatie is de mate kennis die bij elkaar gebracht dient te worden kleiner, dan bij radicale innovatie.

2.3 Motivatie

Het begrip motivatie is een complex en vaak gebruikt begrip binnen de literatuur. Het begrip wordt in de literatuur gedefinieerd door Greenberg en Baron (2003) als “het geheel van processen die stimuleren, sturen en ondersteunen van het menselijke gedrag in de richting van het te bereiken doel”. Ryan en Deci (2000) beschrijven motivatie kort als “het in beweging worden gebracht om iets te ondernemen”. Motivatie speelt een belangrijke rol in het delen van kennis, daar het mensen aan kan zetten tot het delen van kennis met elkaar. Porter (1985) stelt dat het moeilijk is om kennis te delen gezien de verschillende belangen tussen ontvangers en zenders. Dit kan zowel binnen de organisatie als buiten de organisatie zijn. Echter binnen de organisatie zijn de doelen geformuleerd, waarbij in eerste instantie elke medewerker er naar streeft om de organisatiedoelen te realiseren. Binnen een organisatie kan een agency probleem ontstaan, waarbij er verschillende belangen een rol gaan spelen, bijvoorbeeld de organisatie doelen versus de individuele doelen. Het is aan het management om te zorgen dat deze doelstellingen op één niveau komen te liggen.

Bij kennisdeling buiten de organisatie, zijn er verschillende belangen tussen zender en ontvanger, waardoor dit een moeilijker te realiseren is. Voor dit onderzoek kijken we expliciet naar de kennisdeling tussen twee business units van één organisatie. Niet alleen Porter onderschrijft deze moeilijkheid maar ook andere onderzoekers. Szulanski (1996) stelt dat vaak een gebrek aan motivatie is om kennis te delen, of dat deze als onbetrouwbaar wordt gezien door de ontvanger. Maar er kan ook een gebrek aan absorptiecapaciteit zijn bij de ontvanger. De ontvanger heeft te weinig capaciteiten om kennis op te slaan en om deze te verwerken. Wanneer dit het geval is zal de motivatie van de medewerker afnemen, daar de medewerker de kennis niet kan verwerken.

Ook Maslow (1954) is een bekende naam als het gaat over motivatie. Hij presenteerde zijn behoeftepiramide, waarin hij stelde dat een persoon altijd zal streven om een hogere behoefte te vervullen, op basis van een hiërarchische volgorde. In zijn studie van 1968 heeft hij nader onderzoek gedaan naar het verwerven van kennis. Hierin verklaarde Maslow dat het verwerven van kennis voortkomt om nieuwsgierigheid te bevredigen. We kunnen delen van kennis in deze context zien als het bevredigen van iemands eigen behoefte en dat van iemand anders om zowel kennis te delen als te verwerven. Wil een medewerker zich optimaal kunnen inzetten voor kennisdeling, dan dienen eerdere behoeftes te zijn bevredigd. Het is dus van belang dat de organisatie zijn waardering en zekerheid geeft aan de medewerker, zodat deze gaat werken aan een hogere behoefte die zowel ten goede kan komen aan de organisatie als aan de medewerker zelf.

Vroom (1964) stelt in zijn onderzoek dat mensen ergens naar streven als ze verwachten dat hun behoefte wordt bevredigd. De theorie van Vroom gaat uit van het geloof dat iemands inzet leidt tot een positief resultaat en dat het verkrijgen van dit resultaat of de gewenste beloning in contrast staat met de moeite die hij/zij hiervoor heeft moeten doen. Kennisdeling met als doel realisatie van innovatie, zowel incrementeel als radicaal, moet zowel door de ontvanger als zender het doel zijn. De verwachtingen dienen duidelijk met elkaar worden besproken, zodat de medewerkers elkaars verwachtingen weten en men optimaal probeert te streven naar innovatie.

2.3.1 Extrinsicieke motivatie

Extrinsicieke motivatie wordt binnen de literatuur beschreven als een motivatie, die gericht is op de voordelen of beloningen die verkregen kunnen worden door het uitvoeren van een actie (Deci, 1972; Osterloh & Frey, 2000). De motivatie is dan ook niet gericht op het uitvoeren van de actie zelf, maar de motivatie is meer gericht op het behalen van de beloning of juist het voorkomen van sancties (Osterloh & Frey, 2000). Osterloh & Frey (2000) beschrijven verder dat managers voor het bereiken van doelen van de organisatie extrinsicieke motivatiefactoren, veelal geld gedreven, dienen te koppelen aan de motieven van de medewerkers.

Zoals in paragraaf 2.2.3 genoemd beschrijven Davenport & Prusak (1998) het delen van kennis als een transactie tussen kopers, verkopers en makelaars in een 'kennismarkt' en dat de transformatie en absorptie van kennis met elkaar in verhouding dienen te staan, voor een optimale kennisdeling. Davenport & Prusak (1998) beschrijven dan ook dat het werken in een team het leren bevordert, waarbij extrinsicieke motivatie de meeste kans heeft op het delen van kennis, hierbij dient de output wel de input te overschrijven, die de leden inbrengen. Vroom (1964) geeft in zijn onderzoek aan dat mensen anticiperen op de uitkomst van een taak, deze weegt met de mogelijke uitkomst en deze uitkomst uiteindelijk beoordeelt ten opzichte van alternatieven. Hierna maakt de persoon een keuze waarbij zijn input zoveel mogelijk wordt benut. Hieruit blijkt dat mensen gemotiveerd worden als een taak een hogere uitkomst heeft dan dat de mensen verwachten.

Sommige onderzoekers hebben een positieve relatie gevonden tussen het delen van kennis en extrinsicieke motivatie, zoals Gupta & Govindarajan (2000) en Quinn et al. (1996). Veelal worden deze extrinsicieke beloningen voor het delen van kennis ingezet op financiële beloningen (Bock et al., 2005; Davenport & Prusak, 1998; Hall, 2001). Waarbij Hall (2001) nog een stap verder gaat en aangeeft dat sommige mensen de zaken anders zullen weergeven dan dat ze in werkelijkheid zijn, om zo hun baan zeker te stellen. Daarnaast hebben Osterloh & Frey (2000) extrinsicieke motivatie gekoppeld van een individu/groep aan

de organisatiedoelstellingen, waarbij het delen van kennis als doelstelling werd gesteld. Op deze manier kunnen innovaties tot stand komen, doordat verschillende afdelingen gingen samenwerken om uiteindelijk met een nieuw product op de markt te komen. Doordat de individuen/groepen ieder een extrinsieke beloning had op het delen van kennis met als doel werd een innovatie, zowel radicaal als incrementeel, gerealiseerd.

Echter zijn er ook onderzoekers die een negatieve relatie hebben gelegd in het delen van kennis en extrinsieke motivatie. Zo geeft Kohn (1993) in zijn onderzoek aan dat extrinsieke beloningen veelal van tijdelijke aard zijn en dat wanneer de beloning op of gegeven is, de mensen terugvallen in hun oude gedrag. Kohn (1993) beschrijft dan ook dat extrinsieke motivatie niet onze houding verandert maar ons gedrag. We zullen ons gedragen voor het behalen van een financiële beloning, wat veelal van tijdelijke aard is. Wanneer de beloning wordt behaald zal terug worden gevallen in de oude gewoonte. Daarnaast stelt Kohn (1993) ook dat extrinsieke beloningen relaties op de werkvloer negatief kunnen beïnvloeden, doordat een afdeling bijvoorbeeld een beloning krijgt, terwijl een individu op die afdeling zich niet wil aan committeren, hierdoor ontstaan er wrijvingen die de samenwerking op de afdeling en het bedrijf niet ten goede komt. Het kan zelfs de andere kant op slaan, dat de bedoelde motivatie overgaat in een demotivatie. Zo beschrijft Herzberg (1968) in zijn onderzoek dat hygiëne factoren de eerste factoren zijn die gemotiveerd dienen te zijn, alvorens men naar een hoger niveau van motivatie kan overstappen. Wanneer ontevredenheid ontstaat op het werk, wat wordt gezien als hygiëne factor, dan zal deze motivatie omslaan in demotivatie.

In het proces van kennisdeling voor de realisatie van radicale innovatie wordt door Rodan & Galunic (1994) gesteld dat er meer kennis gedeeld dient te worden in vergelijking met incrementele innovatie. De verschillende organisaties, afdelingen en medewerkers dienen meer kennis met elkaar te delen over verschillende expertises heen om uiteindelijk tot een radicale innovatie te komen. In het algemeen bestaat een projectteam voor de realisatie van een radicale innovatie dan ook uit meer expertises dan bij incrementele innovatie en vraagt meer inspanning van de medewerkers bij dit project. Er dient namelijk op zoek te worden gegaan naar een nieuw product/concept, waarbij verschillende expertises samen dienen te werken om dit te realiseren. Het inzetten van een extrinsieke beloning wordt veelal gezien als het behalen van de beloning zelf dan het uitvoeren van de actie (Osterloh & Frey, 2000). Bij het inzetten van een extrinsieke beloning op een radicale innovatie is het te verwachten dat de deelnemers met verschillende expertises niet extra gemotiveerd zullen worden bij het behalen van de beloning op zich, maar meer gemotiveerd worden door het proces naar de realisatie van het doel opzich. Het is te verwachten dat het inzetten van een extrinsieke

beloning op een grote groep, met verschillende expertises, met als doel kennisdeling voor de realisatie van radicale innovatie zijn doel voorbij streeft.

Verder beslaat de gemiddelde ontwikkelingstijd van een radicale innovatie ongeveer 10 jaar (McDermott & Colarelli O'Conner; 2002). Het inzetten van een extrinsieke beloning is vaak tijdsgebonden en van een kortere duur dan het ontwikkelen van een radicale innovatie (Kohn, 1993). Daarnaast wordt verondersteld door Dewar & Dutton (1986) dat er een hoge mate van onzekerheid gepaard gaat betreffende het slagen van deze vorm van innovatie. De verwachting is dan ook dat het inzetten van meer extrinsieke beloning op een radicale innovatie, met een hoge mate van onzekerheid, het effect van kennisdeling voor de realisatie van radicale innovatie verkleint, immers de hoge mate van onzekerheid heeft ook effect op de verwachting van de medewerker op het behalen zijn deze beloning.

Bovenstaande stellingen hebben dan ook gerealiseerd in de volgende propositie:

Propositie 1: Naarmate extrinsieke motivatie toeneemt wordt het effect van kennisdeling op radicale innovatie kleiner.

Voor de realisatie van incrementele innovatie door kennisdeling wordt, in tegenstelling tot realisatie van radicale innovatie, gesteld door Rodan & Galunic (1994) dat hier minder kennis gedeeld dient te worden voor de realisatie van de innovatie. De innovaties betreffen hier voornamelijk kleine aanpassingen aan reeds bestaande producten en kunnen door slechts een aantal medewerkers in een relatief korte ontwikkelingstijd worden gerealiseerd (Duchesneu, Cohn, Dutton; 1979, Etlie; 1983). Door veelal kleine aanpassingen aan reeds bestaande producten/concepten is de mate van onzekerheid, in vergelijking met radicale innovatie, kleiner te noemen. Er hoeven geen nieuwe concepten bedacht te worden, de mate van realisatie van een incrementele innovatie is dan ook groter dan bij radicale innovatie. Bij het inzetten van extrinsieke beloning dient het te behalen doel haalbaar te zijn.

Het grootste aspect wat een belangrijke rol speelt bij de realisatie van incrementele innovatie is de tijd die gemoeid is met de realisatie van incrementele innovatie. In vergelijking tot radicale innovatie is ontwikkelingstijd van een incrementele innovatie veelal korter (McDermott & Colarelli O'Conner; 2002), er dienen slechts verbetering of aanpassingen aan bestaande producten te worden gerealiseerd. Tijd speelt tevens een belangrijke rol bij het inzetten van extrinsieke beloning. Wanneer een extrinsieke beloning in wordt gezet dan dient deze wel binnen een bepaalde tijd behaald te worden. Een incrementele innovatie wordt veelal binnen een korte tijd gerealiseerd, het inzetten van een extrinsieke beloning komt dan ook overeen met het tijd aspect van een incrementele innovatie.

Het inzetten van een extrinsieke beloning wordt veelal vergeleken met de motivatie voor het behalen van het doel op zich en niet het proces naar het doel toe. Het realiseren van een incrementele innovatie is veelal gericht op het behalen van een verbetering of aanpassing van een reeds bestaand product/concept.

Doordat het inzetten van een extrinsieke beloning gericht is op het doel op zich, veelal voor een korte tijd tijdsgebonden is en dat er een mate van haalbaarheid gesteld dient te worden, wordt dan ook verondersteld dat het inzetten van een dergelijke beloning een groter effect zal hebben op het proces van kennisdeling voor de realisatie van incrementele innovatie. De volgende propositie is dan ook gevormd.

Propositie 2: Naarmate extrinsieke motivatie toeneemt wordt het effect van kennisdeling op incrementele innovatie groter.

2.3.2 Intrinsieke motivatie

Intrinsieke motivatie is motivatie waarbij de activiteit die wordt verricht direct voorziet in de behoefte van de medewerker (Deci & Ryan, 2000). De beloning voor de activiteit ligt bij intrinsieke motivatie verborgen in de actie zelf, de medewerker haalt bij uitvoering van de activiteit zelf voldoening of plezier bij het uitvoeren van de activiteit (Lin, 2007). Bij deze laatste definitie gaat de intrinsieke motivatie in op de psychologische behoefte van de mensen. Bij intrinsieke motivatie wordt veelal de cognitieve evaluatietheorie van Deci (1975) genoemd. Deze theorie gaat in op de competentie, autonomie en verbondenheid van de mensen in. Hierbij wordt benoemd dat mensen competent willen zijn in de taken die zij verrichten. Zoals reeds bij kennisdeling genoemd speelt bij intrinsieke motivatie zelfstandigheid een belangrijke rol. Wanneer mensen zelfstandig zaken kunnen oppakken en zich hier dan ook verantwoordelijk voelen, zal dit enerzijds ten goede komen aan de organisatie, maar ook de intrinsieke motivatie van de medewerker zal worden bevredigd. Deze persoon heeft een gevoel van vrijheid en zal er alles aan doen om de taak zo goed mogelijk te voltooien. Maar ook verbondenheid met zowel andere mensen, groepen en de organisatie speelt een belangrijke rol in de intrinsieke motivatie; de mensen willen betrokken gevoelen worden bij het reilen en zeilen van de organisatie. Osterloh en Frey (2000) beschrijven dat voor het realiseren van intrinsieke motivatie de manager er voor dient te zorgen dat de medewerker uit de inhoud van het werk op zich voldoende motivatie en tevredenheid dient te halen. Een manager speelt dus een cruciale rol in de motivatie van zijn medewerkers.

Kankanhalli et al. (2005) heeft in zijn onderzoek het vertrouwen in iemands vermogen om waardevolle kennis te bieden gedefinieerd in de term self-efficacy. Het geloof dat iemand heeft in een ander persoon kan er voor zorgen dat kennis wordt gedeeld en hierdoor

intrinsiek wordt gemotiveerd. Niet alleen Kankanhalli et al. (2005) heeft het effect van intrinsieke motivatie onderzocht op activiteiten, maar ook Osterloh & Frey (2000), Wankel (1993) en Wasko & Faraj (2000) hebben dit onderzocht.

Een intrinsieke beloning wordt veelal in verband gebracht met de voldoening halen uit de activiteit zelf (Deci & Ryan, 2000). Een radicale innovatie vergt een lange ontwikkelingstijd, een nauwe samenwerking tussen de verschillende medewerkers met verschillende expertises met name gericht op de kennisdeling (Rodan & Galunic;1994), elementen die gericht zijn op het proces en niet op het te realiseren doel. Op dit punt is de verwachting dat intrinsieke beloning positief is gerelateerd met het proces van kennisdeling voor de realisatie van radicale innovatie. De mensen halen plezier uit bijvoorbeeld de samenwerking met andere collega's. Daarnaast speelt bij intrinsieke motivatie de betrokkenheid en zelfstandigheid (Deci, 1975) een grote rol, elementen die tevens bij radicale innovatie naar voren komen. Zo stelt March (1991) risico nemen, variatie en experimenteren als voorwaarde voor realisatie van radicale innovatie. Al met al kan ook hier gesteld worden dat intrinsieke motivatie positief is gerelateerd met kennisdeling voor radicale innovatie. Op basis van bovengenoemde stellingen is dan ook de volgende propositie geformuleerd.

Propositie 3: Naarmate intrinsieke motivatie toeneemt wordt het effect van kennisdeling op radicale innovatie groter

De laatste propositie die is verondersteld is "naarmate intrinsieke motivatie toeneemt wordt het effect van kennisdeling op incrementele innovatie groter". Zoals reeds bij de inleiding gemeld speelt de intrinsieke motivatie in op de directe behoefte van de medewerker zelf. Het realiseren van incrementele innovatie is gericht op verbetering of aanpassingen aan bestaande producten/concepten. Door het beter laten aansluiten van de producten/concepten bij de behoefte van zowel de onderneming als de klant wordt hier voorzien in de doelstelling van de onderneming, namelijk het waarborgen van de continuïteit. Wanneer de producten/concepten niet meer aansluiten of de klant andere wensen heeft, dan komt de continuïteit in gevaar. Het is de taak van de medewerkers om in deze behoefte te blijven voorzien. Door kleine aanpassingen aan de producten/concepten kan de continuïteit van de onderneming gewaarborgd blijven. Dit principe kan ook wel worden gezien als de basisdoelstelling van de onderneming. Het realiseren van deze kleine aanpassingen wordt ook wel omschreven als incrementele innovatie. De medewerkers dienen in de basis al in te spelen op deze behoefte van de klant en de onderneming zelf. De motivatie voor realisatie van de continuïteit van de organisatie ligt veelal geborgen in de intrinsieke motivatie van de

medewerker zelf. Door het continue op zoek gaan naar de wensen en behoefte van zowel de klant als de onderneming wordt niet alleen de continuïteit van de onderneming gewaarborgd maar ook de continuïteit van de baan van de medewerker.

Het realiseren van incrementele innovatie gaat gepaard met veelal beperkte ontwikkelingstijd en kennisdeling. Deze twee aspecten spelen een grote rol bij de mate van intrinsieke motivatie. De medewerkers kunnen snel bepaalde doelstellingen realiseren en op zoek gaan naar nog meer verbeteringen en aanpassingen aan reeds bestaande producten. Daarnaast is de mate van kennisdeling beperkt, waardoor veelal in kleinere teams doelstelling gerealiseerd kunnen worden, iets wat ten goede komt aan de intrinsieke motivatie van de medewerkers. Ook de mate van onzekerheid is beperkt en geeft de medewerkers motivatie om doelstellingen met betrekking tot incrementele innovatie te realiseren.

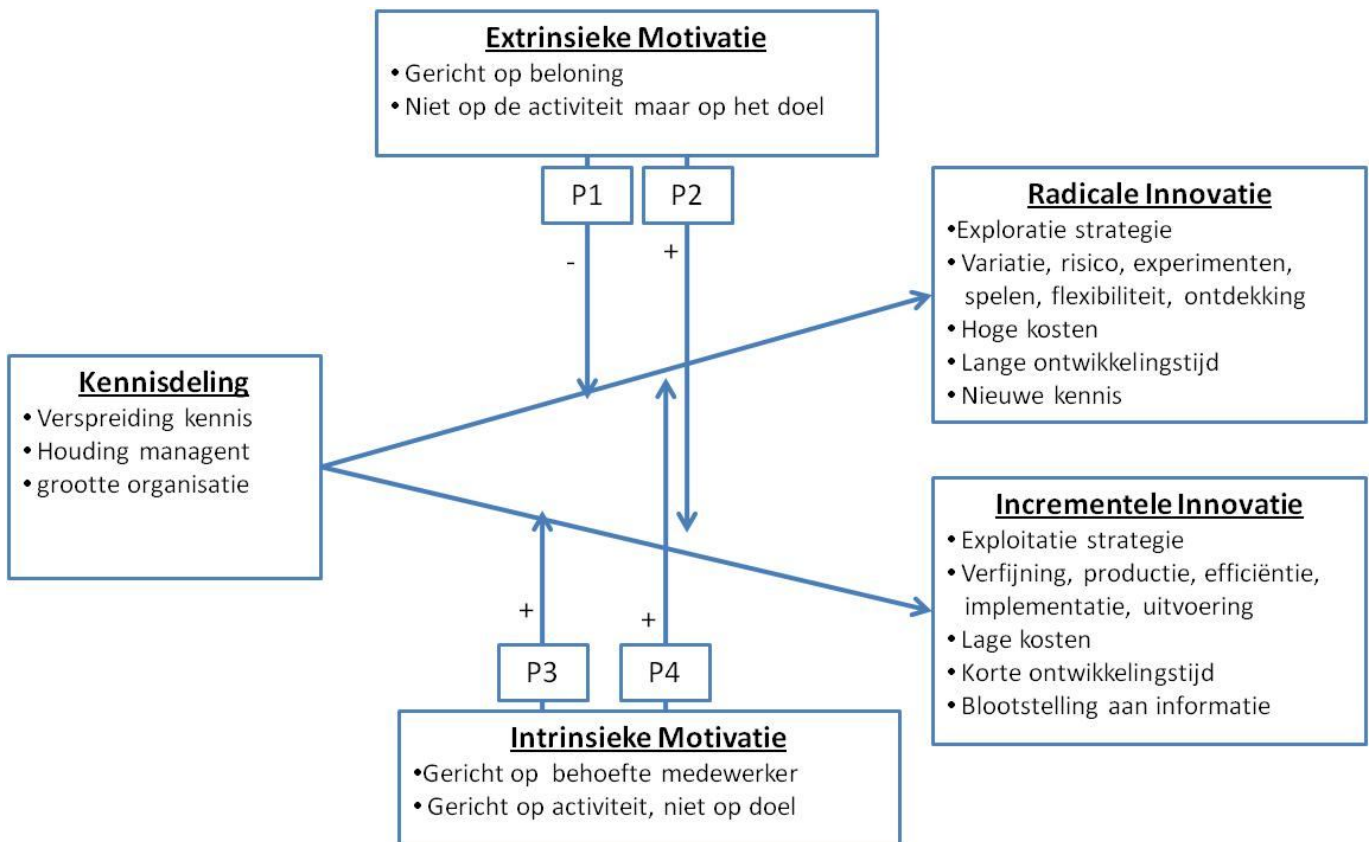
Op basis van bovengenoemde stellingen is dan ook de volgende propositie gevormd:

Propositie 4: Naarmate intrinsieke motivatie toeneemt wordt het effect van kennisdeling op incrementele innovatie groter

2.3.3 Conclusie

Extrinsieke en intrinsieke motivatie zijn twee verschillende vormen van motivatie. Waar extrinsiek met name is gericht op het behalen van het doel, vaak een financiële beloning. Intrinsieke motivatie richt zich veelal op de activiteit zelf, de beloning is dan ook niet terug te vinden in een financiële beloning, maar uit de voldoening die de medewerker zelf haalt uit de activiteit zelf. Extrinsieke motivatie kan een daling in de intrinsieke motivatie te weeg brengen, het zogenaamde crowding-out effect. Dit wordt veroorzaakt wanneer een extrinsieke beloning wordt ingezet op intrinsieke motivatiefactoren. Zo kan bijvoorbeeld plezier in een bepaalde taak worden overgenomen door een financiële beloning (Roberts et al., 2006). In dit onderzoek zal het crowding-out effect geen hoofdrol innemen, echter zal tijdens het onderzoek wel worden behandeld.

2.4 Conceptueel model



Tabel 2.1 Conceptueel Model

3. Onderzoeksmethodologie

3.1 Introductie

Voor dit onderzoek is gekozen voor een kwalitatief onderzoek om de invloed van motivatie, zowel intrinsiek als extrinsiek te onderzoeken op het proces van kennisdeling voor de realisatie van innovatie, zowel radicaal als incrementeel. De voornaamste reden voor deze keuze ligt in het feit dat in dit onderzoek meer op zoek wordt gegaan in het hoe en waarom motivatie van invloed kan zijn op het proces van kennisdeling voor innovatie. Het proces betreft hier vooral een sociaal aspect, namelijk kennisdeling tussen medewerkers, en waarbij een kwalitatieve studie op zoek gaat naar de beweegredenen van mensen. Daarnaast kan een kwalitatief onderzoek een hoge mate van validiteit realiseren voor de praktijk, waardoor dit onderzoek van waarde kan zijn voor de organisatie waar dit onderzoek wordt uitgevoerd (Voss, 2002).

Het proces van kennisdeling voor de realisatie van innovatie betreft de samenwerking tussen mensen en hoe deze gemotiveerd kunnen worden. Voor dit onderzoek is dan ook gebruik gemaakt van een meervoudige case studie, enerzijds Haribo Nederland en anderzijds Hoepman Nederland, beide vallend onder het management van Haribo Nederland B.V.. Deze meervoudige case studie worden meerdere cases individueel bestudeerd (Brymann & Bell, 2007). Daarnaast zijn case studies van empirische aard en laat de onderzoeker onderzoeken naar bepaalde verschijnselen in een "real life setting" (Yin, 1981). Door gebruik te maken van meervoudige cases vindt een directe vorm van triangulatie plaats (Eisenhardt, 1989). Het voordeel van deze vorm van onderzoek is dat er nieuwe theorie kan worden toegevoegd aan de wetenschap en de geformuleerde proposities kunnen worden getoetst. Daarnaast is de theorie direct empirisch onderbouwd (Eisenhardt, 1989). Verder heeft een case studie het voordeel dat het kan leiden tot theorieverrijking en uiteindelijk waardevol kan zijn voor het onderzoek (Voss, 2002).

Een meervoudige case studie kan op verschillende niveaus worden uitgevoerd; organisatie, locatie, de mens of op een bepaalde situatie. Voor dit onderzoek is gekozen om het onderzoek te laten plaats vinden binnen één organisatie, met twee verschillende units. Uiteindelijk zijn de medewerkers van deze twee units ondervraagd. Het betreft hier een proces waarin de medewerker een cruciale rol speelt, namelijk kennisdeling voor realisatie van innovatie en de manier waarop deze gemotiveerd kunnen worden. Er is gekozen om niet de kwantiteit van het onderzoek centraal te stellen, maar de kwaliteit (Voss, 2002). Gebruik maken van meerdere cases draagt bij aan de externe validiteit (Voss, 2002).

3.2 Onderzoeksobject

Het onderzoek is uitgevoerd binnen de organisatie HARIBO Nederland B.V.. Haribo is een internationale organisatie, bestaande uit 16 productiebedrijven met verkoop in ruim 105 landen wereldwijd. Elke unit, verkoop of productie, is zelfstandig georganiseerd en dient zichzelf levensvatbaar te houden. Binnen Nederland zijn er een tweetal business units; te weten Haribo Nederland B.V. (verkoop en marketing) en Haribo/Hoepman Suikerwerken B.V. (productie) Deze twee units zijn apart van elkaar georganiseerd en gevestigd op twee verschillende locaties; te weten Breda en Groningen.

De keuze voor dit onderzoeksobject is gemaakt daar de organisatie zich bevindt binnen een turbulente omgeving, waar innovaties noodzakelijk zijn om duurzaam concurrentievoordeel te behouden of uit te bereiden. Daarnaast is er sinds anderhalf jaar een nieuw management aangetreden die een andere kijk op de doelstelling van de onderneming heeft gelegd. Waar voorheen de doelstelling gericht was beperkte groei, of wel exploitatie, is deze nu gesteld op flinke groei ambitie. Het management heeft hiervoor een aantal pijlers ingezet, waaronder innovatie, met andere worden exploratie.

Een voorwaarde voor een goede exploratie is dat er kennis gedeeld dient te worden (Rodan & Galunic 1994). De samenwerking tussen de twee units stond onder het vorige management op een lagere prioriteit dan dat het nu wordt gesteld, er dienen innovaties te worden gerealiseerd. De keuze voor deze organisatie is dan ook gemaakt om het effect te zien wat de verandering in doelstelling, van exploitatie naar exploratie, teweeg brengt.

De organisatie van HARIBO Nederland B.V. betreft een organisatie van enerzijds senioren / managers met ervaring bij andere bedrijven en anderzijds jonge ambitieuze medewerkers, zonder ervaring bij andere werkgevers die werkzaam zijn in de operatie. Deze samenstelling van deze groep medewerkers geeft een beeld weer van elke laag in de organisatie, waardoor de generaliseerbaarheid van dit onderzoek wordt bevordert.

3.3 Steekproefselectie

Voor dit onderzoek is gekozen voor selecte groep respondenten. Deze respondenten zijn gekozen op basis van hun betrokkenheid bij het proces van kennisdeling voor de realisatie van innovatie. Van de twee verschillende business units zijn er in totaal vier managers en zeven medewerkers van de operatie ondervraagd. De respondenten zijn werkzaam op de verschillende afdelingen bij de twee units, in tabel 3.1 zijn de verschillende afdelingen per unit uiteengezet.

Afdeling	Haribo Nederland B.V.	Hoepman Nederland B.V.
Management	2 x managers	1 x managers
Sales afdeling	2 x operatie	1 x operatie
Marketing afdeling	1 x manager 1 x operatie	1 x operatie
Trade Marketing afdeling	1 x operatie	1 x operatie

Tabel 3.1 Onderverdeling respondenten naar

Deze groepen zijn niet a-select geselecteerd, maar op de betrokkenheid bij het realiseren van innovatie. De samenwerking tussen het management, sales, marketing en trade marketing is van groot belang voor het effectief laten slagen van innovaties. Enerzijds zal het management de doelstelling van innovatie uiteen zetten. Daarnaast weten de medewerkers van de Salesafdeling wat er speelt bij de klanten, de marketingafdeling wat er speelt bij de consument en de trade marketing afdeling wat er speelt in de markt en wat de mogelijkheden zijn op productievlak. Deze combinatie van medewerkers nemen daarnaast deel in verschillende projectgroepen voor de realisatie van innovatie.

Het doel van het onderzoek is er op gericht om te achterhalen of motivatie van invloed kan zijn op het realiseren van incrementele innovatie en anderzijds radicale innovatie. In de literatuur is gebleken dat de management een cruciale rol inneemt bij innovatie is er in dit onderzoek een onderscheid aangebracht in enerzijds managers en operatie. Daarnaast om de achtergrond van de medewerkers te achterhalen is er tevens gekeken naar de achtergrond van de medewerkers. Wanneer een medewerker jonger dan 30 jaar is en deze geplaatst onder de junioren en anderzijds ouder dan 30 jaar onder de groep senioren. Naast de leeftijd speelt hierbij ook de ervaring een rol, de groep junioren heeft naast Haribo geen lange ervaring bij een andere werkgever, de groep senioren echter wel.

Business unit	Management / operatie	# senioren / # junioren	Duur interview
Haribo Nederland B.V.	3 x Manager	3 x senior	182 min
	4 x Operatie	1 x senior	54 min
		3 x junior	151 min
Hoepman Nederland B.V.	1 x Manager	1 x senior	55 min
	3 x Operatie	3 x junior	151 min
Totaal	4 x Managers 7 x Operatie	5 x senior 6 x junior	Totaal 593 min

Tabel 3.2 Onderverdeling respondenten naar functie

Naast de onderverdeling tussen senioren en junioren is er ook een onderverdeling gemaakt tussen medewerkers die werken als managers en medewerkers die met name in de uitvoering werken. Deze onderverdeling is gemaakt omdat de manager een andere rol speelt in het proces van kennisdeling voor de realisatie van innovatie dan een medewerker uit de operatie. De manager zal met name de driver zijn achter de innovatie en de medewerker uit de operatie met name de uitvoerder. De verwachting bestaat dan ook dat hier een onderscheid zal plaats vinden in de motivatie.

De onderzoeker is er zich van bewust dat het onderzoek plaats vindt binnen een omgeving waar hij zelf werkzaam is. Het doen van persoonlijke uitspraken zal veelal vermeden worden, echter de interpretatie van sommige verschijnselen als gevolg van bepaalde gebeurtenissen die eerder hebben plaats gevonden zijn niet te ondervangen. Wanneer de interpretatie van de onderzoek zal worden genoemd, zal dit worden aangegeven.

Doordat de onderzoeker zelf werkzaam is binnen de organisatie zullen er zaken naar boven zijn gekomen die bij herhaling van het onderzoek door een andere onderzoeker niet naar boven zullen komen. Het betreft hier dan ook kwalitatief onderzoek, waarbij het niet gaat om de absolute betrouwbaarheid van het onderzoek, maar om de interpretatie van de afgenomen interviews.

3.4 Dataverzameling

De dataverzameling is uitgevoerd op basis van semigestructureerde interviews, welke zijn afgenomen in de werkomgeving van de respondenten van HARIBO Nederland B.V. Door het gebruik maken van deze vorm van dataverzameling heeft de onderzoeker enerzijds een structuur in het interview gebracht, maar daarnaast ook de ruimte gekregen om vragen tijdens het interview te laten ontstaan en om de respondent hierop te laten reageren. Volgens Collis & Hussey (2009) wordt op deze manier de beweegredenen van de respondent toegelicht en komt hierdoor informatie naar voren, die vooraf in de literatuur niet is behandeld.

Zoals gezegd is er gebruik gemaakt van een structuur, door middel van een vragenlijst. Deze vragenlijst is tot stand gekomen op basis van de theoretische begrippen die zijn gevonden tijdens de literatuur studie. De vragen zijn niet direct gevormd uit de theoretische begrippen, maar door middel van operationele vragen kon de respondent de link met de praktijk gemakkelijk leggen. De vragenlijst heeft als basis gediend, maar tijdens de interviews is zoals gezegd ingespeeld op de situaties, om de respondent vanuit haar/zijn eigen ervaring te laten spreken, om zo de situaties nader toe te lichten. Deze vorm van interview wordt in de literatuur ook wel omschreven als semigestructureerde interviews. Door gebruikmaking van deze opzet is de validiteit van de waarnemingen vergroot (Yin, 2009).

De interviews zijn op zodanige manier afgenomen dat de waarom vraag achter een antwoord getracht is te achterhalen. Op deze manier is getracht te achterhalen waarom bepaalde uitspraken werden gedaan of bepaalde situaties zo zijn aangepakt.

De externe validiteit van het onderzoek is enerzijds gewaarborgd door een duidelijke theorievorming vooraf en anderzijds de selectie van de cases en de respondenten zorgvuldig is gedaan. Voor het waarborgen van de betrouwbaarheid van het onderzoek en de herhaalbaarheid van het onderzoek te waarborgen is er op een gestandaardiseerde wijze verslag gelegd van de interviews, de cases en de respondenten. Daarnaast is er in de referentielijst een inzicht gegeven van geraadpleegde literatuur en documenten.

3.5 Data analyse

Bij het analyseren van de data zijn eerst de afzonderlijke interviews geanalyseerd (whithin-case analysis). Tijdens de interviews zijn aantekeningen gemaakt en daarnaast zijn de interviews opgenomen door middel van een memorecorder. De interviews zijn één tot meerdere malen afgeluisterd en selectief uitgewerkt. Dit is een vorm van datareductie, doordat grote delen van het interview niet zijn verwerkt. Tijdens de uitwerking is met name

gefocusd op de belangrijke theoretische begrippen die in de literatuur zijn gevonden, zodoende het conceptuele model te ondersteunen.

Uiteindelijk is er per interview een profiel samengesteld van de respondent, dit is gedaan om duidelijk beeld te krijgen hoe elk persoon tegenover de theoretische begrippen staat. Op deze manier heeft elk interview zijn eigen verhaal en met zijn/haar standpunt ten opzichte van kennisdeling voor de realisatie van innovatie, met de motivatiefactoren.

Hierna zijn de verschillende interviews met elkaar vergeleken (cross-case analyse) (Yin, 2009; Eisenhardt, 1989) binnen de verschillende groepen, zoals senioren/junioren en managers/operatie, waardoor er uiteindelijk een groepsprofiel is samengesteld. Op deze manier is getracht op patronen te ontdekken tussen de verschillende groepen. Uiteindelijk zijn de resultaten vanuit de interviews verwerkt in een matrix. Miles & Haberman (1994) stellen dat het gebruik maken van een matrix het analyseren van verschillende interviews vergemakkelijkt doordat er in relaties tussen groepen gedacht kan worden.

Als derde stap is er gebruik gemaakt van patroonherkenning. Hierbij is het van tevoren verwachte patroon vergeleken met het patroon dat tijdens het onderzoek is waargenomen. Wanneer een patroon zijnde vanuit een bepaalde groep, dan is dit een aanwijzing geweest dat er een samenhang bestaat. Aan de hand van een aantal citaten of antwoorden die zijn gegevens tijdens de interviews zijn genoteerd om bepaalde patronen te ondersteunen.

Het ondersteunen of verwerpen van een propositie is volgens de theorie van Voss (2002) behandeld. De betrouwbaarheid van een propositie wordt ondersteund wanneer het aantal respondenten dat de propositie ondersteund meer dan 50% van het totaal respondenten de propositie bedraagt.

Triangulatie is bereikt door de verschillende mensen van verschillende afdelingen te interviewen en door middel van een member-check. Een member-check houdt in dat de geïnterviewde werd gevraagd of de interpretatie die de onderzoeker heeft verzameld als geldig beschouwd kan worden, zonder een verstoring van de natuurlijk omgeving (Cresswell en Miller, 2000). Deze vorm van triangulatie is gebruikt om een sterke en een betrouwbare dataset te verkrijgen.

4. Resultaten

4.1 Innovatie

Uit de interviews is gebleken dat de respondenten bekend zijn met innovatie, maar de onderverdeling van radicaal en incrementeel niet kennen. Daarnaast worden de termen nagenoeg niet in de organisatie gebruikt. Tijdens de interviews is dan ook een definitie gegeven, wanneer deze niet bekend was, hierna was de onderverdeling duidelijk voor de respondenten. Vanuit de interviews komt dan ook naar voren dat de respondenten een verschillende interpretatie hebben van deze twee vormen van innovatie. Wat iemand als een incrementele innovatie ziet, ziet de ander weer als een radicale innovatie. Vanuit de analyse kan worden geconcludeerd dat de mate van ervaring met de innovatie bepalend is voor de uiteenzetting van een radicale versus een incrementele innovatie.

In onderstaande tabel 4.1 is een onderverdeling gemaakt tussen respondenten met ervaring met innovatie en respondenten met minder ervaring met innovatie. Één en ander is gebaseerd op de achtergrond van de respondent. Zo hebben de respondenten met innovatie ervaring reeds een arbeidsverleden opgebouwd bij andere bedrijven. Dit in tegenstelling tot respondenten zonder ervaring, hierbij is de baan bij Haribo veelal hun eerste baan in hun carrière.

De respondenten met innovatie ervaring geven aan dat er binnen de Haribo groep weinig tot geen radicale innovatie plaatsvindt. Het referentiekader wat deze respondenten hanteren betreft hier hun ervaring binnen andere bedrijven en markten. Hier zijn deze respondenten meer in aanraking gekomen met de verschillende vormen van innovatie. Deze respondenten plaatsen de innovaties die de afgelopen jaren zijn ontwikkeld dan ook veelal onder incrementele innovaties. Dit in tegenstelling tot de respondenten met minder ervaring met innovatie. Deze respondenten zien een duidelijk onderscheid in de innovaties die Haribo de afgelopen jaren heeft geïntroduceerd. Zo worden innovaties zowel onder radicale als incrementele innovaties geplaatst.

Het patroon wat uit tabel 4.1 opgemaakt kan worden is enerzijds dat de respondenten met innovatie achtergrond bestaat uit managers binnen beide organisaties en dat de respondenten zonder innovatie achtergrond bestaat uit medewerkers uit de operatie. Het verschil in interpretatie wordt met name verklaard vanuit de definitie van de markt. Zo hebben de respondenten met innovatie ervaring een bredere definitie van de markt dan de respondenten zonder innovatie ervaring.

De eerste quote van een manager van Haribo geeft duidelijk aan dat er een andere definitie van de markt dan de eerste quote van een respondent uit de operatie van Haribo. Waar de manager zijn scope breder trekt dan alleen de categorie waar in wordt gewerkt, blijft de medewerker uit de operatie gericht op de categorie.

	Respondenten met innovatie achtergrond	Respondenten zonder innovatieve achtergrond
Radicale innovatie	“Bij Haribo hebben wij geen echte radicale innovatie, we blijven actief in onze eigen segment en bedenken daar nieuwe dingen, maar niet radicaal” (<i>Manager Haribo</i>)	“Haribo komt met een innovatie binnen drop, dat zie ik als een radicaal iets, we zijn nog niet aanwezig binnen dit segment” (<i>Operatie Haribo</i>)
	“Stevia zie ik als een echte radicale innovatie: een radicale wending in productontwikkeling” (<i>Manager Hoepman</i>)	“De introductie van het artikel Dropfruit Spenen vond ik een radicale innovatie, dit artikel had Haribo nog niet” (<i>Operatie Haribo</i>)
	“Op radicaal gebied zijn wij niet echt actief, misschien op verpakkingsgebied, maar niet op product gebied” (<i>Manager Haribo</i>)	“De introductie van een drop variant met een zure aardbei smaak vind ik een echte radicale innovatie” (<i>Operatie Hoepman</i>)
Incrementele innovatie	“Innovatie met name gericht op efficiëntie resultaten op de machines, niet echt op de producten” (<i>Manager Hoepman</i>)	“Introductie of relaunch van de Chamallows vond ik een incrementele innovatie” (<i>Operatie Haribo</i>)
	“Alles wat in het verleden is gedaan, kan worden gezien als een incrementele innovatie” (<i>Manager Haribo</i>)	“De relauches van uitdeel, bananen, carcups en Maoam zie ik echt als incrementele innovaties” (<i>Operatie Haribo</i>)

Tabel 4.1 Respondenten naar innovatie achtergrond

Tijdens de interviews is duidelijk naar voren gekomen dat de manager bij Haribo en Hoepman een cruciale rol inneemt. Sinds één jaar heeft de organisatie een nieuwe manager gekregen en deze heeft de kijk op innovatie drastisch verandert. “Was de focus onder het bewind van de vorige manager gericht op kostenefficiëntie, nu de nieuwe manager aan het roer staat zijn we gefocust op innovatie” (*Manager Hoepman*) kwam naar voren tijdens een interview. Tijdens een ander interview wordt letterlijk benoemd “er wordt meer nadruk gelegd op innovatie” (*Operatie Haribo*). Deze twee quotes suggereren dat de rol van de manager een duidelijke invloed heeft op hoe wordt omgegaan met innovatie. De focus van de manager bepaalt hoe de andere managers en operatie om dient te gaan met innovatie, onderverdeeld naar radicaal en incrementeel.

Het interview van de manager bevestigde boven genoemde conclusie, de huidige manager heeft een duidelijk visie die gericht is op innovatie; “Innovatie is een strategische richting, die bepaalt dient te worden door het management” (*Manager Haribo*). “De doelstelling van Haribo is om marktleider te worden, hiervoor moeten we innoveren” (*Manager Haribo*). “Innovatie moet vanuit de top komen, de onzekerheid die gepaard gaat met innovatie moet je niet lager in de organisatie leggen, maar de verantwoordelijkheid bij de top” (*Manager Haribo*). Dit zijn duidelijke stellingnames betreffende de richting die het management in wil nemen met betrekking tot innovatie. De inrichting van de organisatie voor het realiseren van innovatie dient uiteindelijk afgestemd te zijn op de soorten innovatie, zowel radicaal als incrementeel.

In de interviews is ook gevraagd naar de huidige werkzaamheden met betrekking tot innovatie. Tijdens de interviews benoemen alle geïnterviewde dat gezien de grootte van de organisatie en de uitvoering van de dagelijkse taak de focus op innovatie een minder belangrijke rol inneemt dan dat het management zou willen. Zo beschrijft één van de geïnterviewde: “75% van mijn tijd ben ik bezig met kwaliteitscontrole en de andere 25% besteed ik slechts aan innovatie, dat is het nadeel van een duobaan; je kan je niet volledig focussen op innovatie, terwijl dat wel zou moeten”. Een ander geïnterviewde beschrijft: “tijd is een belangrijke factor voor innovatie”. Te concluderen valt dat de organisatie zich niet volledig kan richten op innovatie, daar ze enerzijds duo functies binnen de organisatie hebben en anderzijds druk zijn om de dagelijkse werkzaamheden op gang te houden. De grootte van de organisatie speelt een belangrijk onderdeel in de mate en vorm van innovatie dat wordt gerealiseerd.

4.2 Kennisdeling

Zoals in de theorie beschreven speelt kennisdeling een belangrijke rol in het tot stand komen van innovatie. Zo beschrijft een manager tijdens het interview “kennisdeling als het bundelen van kennis en samenwerken met fabrieken” als een belangrijke factor voor het realiseren van innovatie.

Tijdens de interviews is duidelijk naar voren gekomen dat projectteams een belangrijke rol in kunnen nemen voor het realiseren van innovatie. De samenstelling van deze projectteams wordt door bijna elke geïnterviewde benoemt als een vertegenwoordiger van elke afdeling, dus iemand van marketing, sales, trade marketing en de fabriek. Op deze manier is de verwachting het grootst dat een innovatie de meeste kans van slagen heeft.

De rol van het management speelt, net zoals bij innovatie, ook bij kennisdeling een belangrijke rol. Zo blijkt uit de interviews dat er in het verleden reeds een projectteam bestond, echter dat deze niet het resultaat heeft geboekt dat werd verwacht en dat het team is opgeheven. Na een dieper interview op dit onderwerp bleek dat het team niet was samengesteld uit de juiste personen, alleen mensen vanuit marketing en de fabriek namen plaats in dit team en de bevoegdheid van het team was niet aanwezig. Daarnaast heeft het team slechts 1 jaar bestaan, waardoor echte innovaties niet werden gerealiseerd. De manager heeft toen besloten dat gezien de kosten en de tijd die het projectteam in beslag nam, deze op te heffen en de focus niet meer op innovatie te leggen, maar meer op kostenefficiëntie. Na de komst van het nieuwe management heeft kennisdeling weer een belangrijke rol gekregen en zijn de projectteams terug in het leven geroepen in een andere samenstelling met meer bevoegdheden. Zo beschrijft een respondent vanuit de operatie van Hoepman: “het management heeft mij het gevoel gegeven dat ik belangrijk ben gemaakt, geeft het projectteam enthousiasme over mijn ideeën terug en krijg ik terugkoppeling over nieuwe ideeën en mogelijkheden”. Dit zijn elementen die mijn enthousiast maken om door te gaan en ook meer kennis te delen, zowel binnen als buiten het projectteam”.

Het management wordt binnen de literatuur een belangrijke rol toegediend, zo blijkt dit ook uit de interviews. Tijdens de verschillende meetings, zoals directie overleggen, managementteam meetings, sales marketing meetings en overleggen op de afdelingen zelf wordt kennis gedeeld van wat er speelt op organisatorisch-, afdelings- en klantenvlak.

Uit de interviews is gebleken dat er een duidelijk verschil is waar te nemen in de mening over kennisdeling tussen het management en de operatie. In tabel 4.2 zijn verschillende quotes opgenomen betreffende enerzijds de absorptie capaciteit en procedures die zijn ingesteld op enerzijds het management niveau en anderzijds het niveau van de operatie.

Op het niveau van het management zijn er duidelijk procedures ingesteld betreffende de manier waarop kennis wordt gedeeld. Op het management niveau zijn daarbij een aantal procedures in het leven geroepen die de mate van kennisdeling dienen te bevorderen. Dit in tegenstelling tot het niveau van de operatie. Hierin wordt gemeld dat er geen vaste structuur is betreffende kennis te delen, zowel binnen Haribo als bij Hoepman. Dit alles vertaalt zich uiteindelijk dan ook door in de absorptie capaciteit tussen de verschillende units. Waar het management duidelijk overlegt wat de status is van verschillende projecten, blijkt in de operatie dat deze nog niet optimaal, volgens de respondenten, wordt gedeeld.

	Management	Operatie
Procedures	“we hebben een NPD team en hierin hebben we een duidelijke lijst met projecten die we maandelijks bespreken” (<i>Haribo</i>)	“Er is geen vaste structuur om kennis te delen” (<i>Haribo</i>)
	het delen van wat er speelt bij de verschillende business units is een vast agendapunt tijdens het management overleg” (<i>Haribo</i>)	“er is geen standaard format voor nieuwe productontwikkeling “ (<i>Hoepman</i>)
Absorptie capaciteit	“We hebben een vast overleg Management overleg, waarin de ontwikkelingen tussen de verschillende units wordt besproken “ (<i>Haribo</i>)	“Tussen Haribo en Hoepman wordt beperkt kennis gedeeld, dit kan beter” (<i>Hoepman</i>)
	“We voeren regelmatig overleg buiten de management meetings om, om de status van project of informatie te delen” (<i>Hoepman</i>)	“er wordt tijdens vergaderingen wel kennis gedeeld, echter nog niet optimaal, dit kan nog verdiept worden” (<i>Haribo</i>)

Tabel 4.2 Respondenten over kennisdeling

Het blijkt dus dat er op het management niveau een duidelijke structuur is aangebracht hoe de kennis tussen de verschillende managers van de verschillende units gedeeld wordt. Echter op het operationele vlak blijkt dat de mensen nog niet een duidelijke structuur hebben waargenomen of dat deze beter kan hoe de kennis optimaal gedeeld kan worden.

4.3 Motivatie

Tijdens de interviews is naar voren gekomen dat er drie patronen waar te nemen zijn die de mate en vorm van motivatie bepalen. Deze drie patronen zijn (1) de leeftijd van de respondent, (2) de positie van de respondent in de organisatie en als laatste (3) de achtergrond van de respondent, enerzijds met innovatieve achtergrond en anderzijds zonder innovatie achtergrond. In tabel 4.3 zijn de respondenten onderverdeeld naar deze drie patronen.

Patroon:	Leeftijd	Positie	Achtergrond
Verdeling	Senioren Junioren	Managers Operatie	Innovatie achtergrond Zonder innovatie achtergrond
	5 senioren	4 Managers	5 respondenten met innovatie achtergrond
	6 junioren	7 Operatie	6 respondenten zonder innovatie achtergrond

Tabel 4.3 Onderverdeling patronen respondenten

De leeftijd van een persoon, te weten senior of junior heeft een invloed op de mate van motivatie en de soort motivatie. Zo komt naar voren dat senior respondenten meer intrinsiek gemotiveerd zijn dan extrinsiek, dit in tegenstelling tot de junior geïnterviewde die aangeven meer extrinsiek gemotiveerd te zijn dan intrinsiek. De volgende quotes zijn genoemd ter ondersteuning van bovengenoemde stellingen.

Senior	Junior
“ik heb schapjes al op het droge, ik word gemotiveerd als ik mensen verder kan helpen” (<i>Manager Hoepman</i>)	“ik werk voor mijn bonus, anders kan ik geen leuke dingen doen, zoals op vakantie” (<i>Operatie Haribo</i>)
“Mijn basis is goed, mijn bonus is dan ook niet belangrijk. Ik krijg een persoonlijke kick wanneer iets slaagt” (<i>Operatie Haribo</i>)	“wanneer er een bonus tegenover staat, geeft dat wel een stukje extra effect in het resultaat” (<i>Operatie Hoepman</i>)

Tabel 4.4 Motivatie naar leeftijd

Het tweede patroon welke is waargenomen tijdens het onderzoek betreft de positie van de respondent in de organisatie. Hierbij geven de managers aan dat ze met name intrinsiek gemotiveerd worden en dat extrinsiek een mindere rol speelt, met name doordat enerzijds de positie die ze reeds hebben bereikt en anderzijds doordat ze willen presteren; ze hebben een doel. Zo geeft een manager van Haribo aan dat hij het doel heeft om marktleider te worden en niet om bepaalde bonussen te realiseren. De respondenten die werkzaam zijn in de operatie geven veelal aan meer gemotiveerd te worden door bijvoorbeeld een bonus dan intrinsiek. De geïnterviewde die plaats neemt in de operatie, maar wel valt onder de senioren groep laat ten opzichte van de bovengenoemde stellingen zien dat hij niet meer extrinsiek wordt gemotiveerd, maar gewoon vanuit zijn eigen motivatie handelt. In tabel 4.4 is deze uitzondering dan ook opgenomen.

Verder is tijdens de interviews naar voren gekomen dat de achtergrond van een respondent afhankelijk kan zijn in de mate van intrinsieke versus extrinsieke motivatie. Enerzijds de achtergrond op het gebied van carrière en anderzijds op het gebied van maatschappelijke situatie. Tijdens dit onderzoek is met name gefocust op de achtergrond op het gebied van carrière. Bij de onderverdeling van extrinsieke en intrinsieke motivatie naar radicale en incrementele innovatie zal nader op dit patroon worden ingegaan.

4.3.1 Patroon 1: Leeftijd medewerker

Uit de analyses van de interviews valt te concluderen dat drie van de vijf senioren niet extrinsiek gemotiveerd wordt, vooral niet op radicale innovatie. De twee senioren die hebben aangegeven wel een extrinsieke beloning in te willen zetten op radicale innovatie zijn gebaseerd op het realiseren van een uitzonderlijke prestatie. De argumenten die hiervoor werden aangedragen is dat er een langere tijd is gewerkt aan een project en dat wanneer deze dan slaagt dan ook extra mag worden beloond. Anderzijds werd aangegeven dat mensen out of the box moeten gaan denken en dat dit bij realisatie dan ook beloond mag worden.

	Junior	Senior
Extrinsieke motivatie op radicale innovatie	“Het inzetten van een extrinsieke beloning op een radicale beloning is moeilijk te behalen, dus deze zou ik hier niet op willen” (<i>Operatie Haribo</i>)	“Extrinsieke beloning op een radicale innovatie: een bijzonder project waar je hard aan hebt gewerkt, mag extra beloond worden” (<i>Manager Haribo</i>)
	“Het behalen van een radicale innovatie is afhankelijk van meerdere factoren, ik zou dit niet willen” (<i>Operatie Haribo</i>)	“Mensen moeten volledig uit hun box gaan denken, daar helpt een extrinsieke beloning bij” (<i>Manager Haribo</i>)
		“Ik zal niet harder werken voor een extrinsieke beloning” (<i>Manager Hoepman</i>)
Intrinsieke motivatie op radicale innovatie	“Radicale innovatie moet veelal gericht zijn op intrinsieke motivatie, moet je ambitie zijn, daar moet geen bonus op staan” (<i>Manager Haribo</i>)	“Intrinsieke beloning: op radicale innovatie, omdat hier de kick uit wordt gehaald: uitzonderingen worden hier gerealiseerd” (<i>Operatie Haribo</i>)
	“Geld mag niet de motivator zijn om dingen voor de organisatie extra te doen, de wil moet vanuit jezelf komen” (<i>Operatie Hoepman</i>)	“Als wij iets nieuws bedenken haal ik daar mijn voldoening uit, dat hoeft niet met een bonus” (<i>Manager Hoepman</i>)

Tabel 4.5 Motivatie op radicale innovatie naar leeftijd

De groep junioren hebben alle stellig aangegeven geen extrinsieke beloning te willen op radicale innovatie. Het argument dat het realiseren van een radicale innovatie veelal onzeker is en dat er een langere tijd overheen gaat voordat deze wordt gerealiseerd zijn hiervoor aangedragen.

In tabel 4.5 zijn de verschillende quotes van zowel de junioren als senioren opgenomen. Overall valt te concluderen dat het inzetten van extrinsieke beloning op radicale innovatie door de meerderheid van de respondenten geen extra stimulans zal geven voor de mate kennisdeling voor de realisatie van radicale innovatie. De junioren hebben aangegeven dat het realiseren van een radicale innovatie als moeilijk haalbaar wordt beschouwd en dat het afhankelijk is van meerdere factoren, waardoor het inzetten van een extrinsieke beloning op een radicale innovatie niet gewenst is. Dit in tegenstelling tot de senioren die aangeven niet harder te zullen gaan werken überhaupt voor een extrinsieke beloning. Echter zijn er twee respondenten uit de senioren groep die het inzetten van extrinsieke beloning op een radicale innovatie zien als een beloning op een uitzonderlijke prestatie, namelijk een radicale innovatie.

Wanneer er wordt gekeken naar de motivatie op incrementele innovatie (tabel 4.6), dan is ook hier een duidelijk onderscheid waar te nemen tussen de junior en de senior respondenten. Waar de junioren met name aangeven een extrinsieke beloning in te zetten op incrementele innovatie geven de senioren dit expliciet aan niet te willen. De argumentatie van de junioren om een bonus in te zetten op een incrementele innovatie wordt met name veroorzaakt door de gemakkelijke haalbaarheid van een innovatie. Waar de senioren het realiseren van incrementele innovatie met name zien als een dagelijks taak. In tabel 4.6 zijn de verschillende quotes opgenomen die bovengenoemde conclusie ondersteund.

Voor het realiseren van een incrementele innovatie geven alle respondenten aan dit als een dagelijkse taak te zien en hier dus intrinsiek van worden gemotiveerd. Een junior geeft zelfs aan dat "het is niet professioneel als je het niet bent" (Operatie Hoepman). In tabel 4.6 zijn een drietal quotes opgenomen die een algemeen beeld weergeven van de quotes die bij alle respondenten nagenoeg naar voren zijn gekomen.

	Junior	Senior
Extrinsieke motivatie op incrementele innovatie	“Extrinsieke motivatie met name op incrementele innovatie, deze zijn vaak makkelijkere projecten en kan een beloning makkelijker behaald worden” <i>(Operatie Haribo)</i>	“Een incrementele innovatie behoort tot de dagelijkse werkzaamheden, hier dient geen extrinsieke beloning tegenover te staan” <i>(Operatie Haribo)</i>
	“deze vorm van beloning is makkelijker te behalen bij incrementele innovatie dan bij radicale innovatie” <i>(Operatie Haribo)</i>	“Ik ben totaal niet voor extra geld aan het werk laat staan voor incrementele innovatie” <i>(Manager Hoepman)</i>
Intrinsieke motivatie op incrementele innovatie	“Intrinsiek moet je ook gemotiveerd zijn: het is niet professioneel als je het niet bent” <i>(Operatie Hoepman)</i>	“Ik wordt gemotiveerd wanneer mijn mensen een efficiency hebben geboekt” <i>(Manager Hoepman)</i>
	“Intrinsieke motivatie zorgt ervoor dat je mensen belangrijk maakt en nog enthousiaster” <i>(Operatie Hoepman)</i>	

Tabel 4.6 **Motivatie op incrementele innovatie naar leeftijd**

4.3.2 Patroon 2: Positie binnen de organisatie

Tijdens de interviews is tevens naar voren gekomen dat het management niet extrinsiek extra gemotiveerd wordt, maar met name vanuit een intrinsieke overtuiging zaken ondernemen. Echter hebben twee geïnterviewde vanuit het management aangegeven een extra stimulans te verkrijgen van extrinsieke beloning op radicale innovatie. Van alle geïnterviewde zijn dit de enige twee respondenten die dit hebben aangegeven. In onderstaand tabel 4.7 zijn zowel de quotes opgenomen. Het management geeft enerzijds aan niet extra gemotiveerd te worden wanneer er een extrinsieke beloning in wordt gezet op een radicale innovatie: “ik werk niet voor mijn bonus” maar anderzijds geeft een manager aan dat een uitzonderlijke prestatie ook uitzonderlijk beloond mag worden door middel van een bonus. Hier is dus een splitsing waar te nemen in de managers groep. Dit in tegenstelling tot de groep uit de operatie; deze geven allen aan geen extrinsieke beloning in te zetten op een radicale innovatie. Een veelal argument is de mate van onzekerheid van de realisatie ervan en de meerdere factoren die een rol spelen bij de realisatie ervan. Één respondent geeft echter aan niet gemotiveerd te worden door en extrinsieke beloning, deze heeft dan ook een senioren achtergrond.

	Manager	Operatie
Extrinsieke motivatie op radicale innovatie	“Extrinsieke beloning op een radicale innovatie: een bijzonder project waar je hard aan hebt gewerkt, mag extra beloond worden” (<i>Haribo</i>)	“Het inzetten van een extrinsieke beloning op een radicale beloning is moeilijk te behalen, dus deze zou ik hier niet op willen” (<i>Haribo</i>)
	“Extrinsieke beloning heeft voor mij weinig effect, ik werk niet meer voor mijn bonus, maar voor de realisatie van de innovatie” (<i>Hoepman</i>)	“Ik word niet extra gemotiveerd voor een beloning ook niet voor het realiseren van een innovatie” (<i>Haribo</i>)

	Manager	Operatie
Intrinsieke motivatie op radicale innovatie	“Intrinsieke beloning: op radicale innovatie, omdat hier de kick uit wordt gehaald: uitzonderingen worden hier gerealiseerd” (Haribo)	“Dit zijn prestige projecten, hier wordt ik intrinsiek van gemotiveerd” (Haribo)
	“Als wij iets nieuws bedenken haal ik daar mijn voldoening uit, dat hoeft niet met een bonus (Hoepman)	“Wordt vaak getrikkert om door te zetten, met name door sales” (Hoepman)

Tabel 4.7 Motivatie op radicale innovatie naar functie

Wanneer er wordt gekeken naar de motivatie voor de realisatie van incrementele innovatie, dan geven alle managers aan geen extrinsieke motivatie te willen op deze vorm van innovatie. “Dit behoort gewoon tot ons dagelijks werk, dus daar worden we al door beloond met ons salaris en valt onder ons takenpakket” is een argument op deze conclusie. De medewerkers uit de operatie daarentegen geven juist aan een extrinsieke beloning in te zetten op de realisatie van incrementele innovatie; één en ander heeft te maken met de haalbaarheid en realisatie van de innovatie. Echter geeft één van de respondenten uit de groep operatie aan niet extrinsiek gemotiveerd te worden op incrementele innovatie. Deze respondent heeft aangegeven niet meer extra gemotiveerd te worden door middel van een bonus, maar dat de motivatie vanuit zichzelf komt, de wil om te winnen. In tabel 4.8 zijn verschillende quotes opgenomen die deze conclusies ondersteunen.

	Manager	Operatie
Extrinsieke motivatie op incrementele innovatie	“Een incrementele innovatie behoort tot de dagelijkse werkzaamheden, hier dient geen extrinsieke beloning tegenover te staan” (Haribo)	“Extrinsieke motivatie met name op incrementele innovatie, deze zijn vaak makkelijkere projecten en kan een beloning makkelijker behaald worden” (Haribo)
	“Ik ben totaal niet voor extra geld aan het werk laat staan voor incrementele innovatie” (Hoepman)	“Gedrevenheid moet ook in de persoon zelf zitten, hier hoeft van mij geen bonus op te zitten” (Haribo)

Intrinsieke motivatie op incrementele innovatie	“Ik wordt gemotiveerd wanneer mijn mensen een efficiency hebben geboekt” (<i>Hoepman</i>)	“Intrinsiek moet je ook gemotiveerd zijn: het is niet professioneel als je het niet bent” (<i>Hoepman</i>)
		“Intrinsieke motivatie zorgt ervoor dat je mensen belangrijk maakt en nog enthousiaster” (<i>Hoepman</i>)

Tabel 4.8 **Motivatie op incrementele innovatie naar functie**

4.3.3 Patroon 3: Carrière achtergrond medewerker

Het derde patroon wat tijdens de analyse van de interviews is waargenomen betreft de carrière achtergrond van de respondent. Een vijftal respondenten hebben een carrière bij andere innovatieve bedrijven gehad. Hierdoor is hun kijk op de realisatie van innovatie en het inzetten van motivatie verschillend ten opzichte van de 6 respondenten die alleen een carrière achtergrond hebben bij Haribo Nederland B.V.

Ook hier is een duidelijk onderscheid waar te nemen tussen de groep met ervaring binnen een innovatief bedrijf en de groep zonder ervaring bij een ander innovatief bedrijf. Waar de groep met ervaring aangeeft een extrinsieke motivatie in te zetten op radicale innovatie, geeft de groep zonder ervaring aan dit niet te willen. In tabel 4.9 zijn de verschillen tussen deze twee groepen opgenomen.

	Met innovatieve achtergrond	Zonder innovatie achtergrond
Extrinsieke motivatie op radicale innovatie	“Extrinsieke beloning op een radicale innovatie: een bijzonder project waar je hard aan hebt gewerkt, mag extra beloond worden” (<i>Manager Haribo</i>)	“Het inzetten van een extrinsieke beloning op een radicale beloning is moeilijk te behalen, dus deze zou ik hier niet op willen” (<i>Operatie Haribo</i>)
	“Mensen moeten volledig uit hun box gaan denken, daar helpt een extrinsieke beloning bij” (<i>Manager Haribo</i>)	“Het behalen van een radicale innovatie is afhankelijk van meerdere factoren, ik zou dit niet willen” (<i>Operatie Haribo</i>)
Intrinsieke motivatie op radicale innovatie	“Radicale innovatie moet veelal gericht zijn op intrinsieke motivatie, moet je ambitie zijn, daar moet geen bonus op staan” (<i>Operatie Haribo</i>)	“Intrinsieke beloning: op radicale innovatie, omdat hier de kick uit wordt gehaald: uitzonderingen worden hier gerealiseerd” (<i>Operatie Haribo</i>)
	“Geld mag niet de motivator zijn om dingen voor de organisatie extra te doen, de wil moet vanuit jezelf komen” (<i>Manager Hoepman</i>)	“Als wij iets nieuws bedenken haal ik daar mijn voldoening uit, dat hoeft niet met een bonus” (<i>Operatie Hoepman</i>)

Tabel 4.9 Motivatie op radicale innovatie naar achtergrond

De twee groepen zijn het wel met elkaar eens over de intrinsieke motivatie, deze dient altijd aanwezig te zijn voor de realisatie van radicale innovatie. Hierbij speelt de achtergrond een minder onderscheidende rol.

Voor de realisatie van incrementele innovatie zijn de twee groepen het eens als het gaat over intrinsieke motivatie, echter niet op de inzet van extrinsieke motivatie. Hierbij geeft de groep zonder innovatieve achtergrond aan deze in te zetten op incrementele innovatie en de groep met een innovatieve achtergrond dit niet te willen. Het verschil zit met name in de verklaring met betrekking tot de haalbaarheid van de innovatie. Waarbij de groep met innovatieve achtergrond aangeeft dit te zien als dagelijkse werkzaamheden, ziet de andere groep met name de mogelijkheid in het behalen van de bonus. In onderstaande tabel 4.10 zijn verschillende quotes opgenomen die deze conclusie ondersteund.

	Met innovatieve achtergrond	Zonder innovatieve achtergrond
Extrinsieke motivatie op incrementele innovatie	“Een incrementele innovatie behoort tot de dagelijkse werkzaamheden, hier dient geen extrinsieke beloning tegenover te staan” (<i>Haribo</i>)	“Extrinsieke motivatie met name op incrementele innovatie, deze zijn vaak makkelijkere projecten en kan een beloning makkelijker behaald worden” (<i>Haribo</i>)
	“Ik ben totaal niet voor extra geld aan het werk laat staan voor incrementele innovatie” (<i>Hoepman</i>)	“deze vorm van beloning is makkelijker te behalen bij incrementele innovatie dan bij radicale innovatie” (<i>Haribo</i>)
Intrinsieke motivatie op incrementele innovatie	“Ik wordt gemotiveerd wanneer mijn mensen een efficiency hebben geboekt” (<i>Hoepman</i>)	“Intrinsiek moet je ook gemotiveerd zijn: het is niet professioneel als je het niet bent” (<i>Hoepman</i>)
		“Intrinsieke motivatie zorgt ervoor dat je mensen belangrijk maakt en nog enthousiaster” (<i>Hoepman</i>)

Tabel 4.10 Motivatie op incrementele innovatie naar achtergrond

5. Conclusie

De hoofdvraag van het onderzoek “welk modererend effect heeft motivatie, zowel intrinsiek als extrinsiek, van medewerkers op het tot stand komen van innovatie door kennisdeling?” is niet eenduidig te beantwoorden. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat er drietal verschillende patronen een rol spelen bij het beantwoorden van deze vraag, te weten (1) de leeftijd van de medewerker, (2) de functie binnen de organisatie en als laatste (3) de carrière achtergrond van de medewerker.

De leeftijd van de medewerker (patroon 1) speelt een belangrijke rol in de mate van motivatie voor het realiseren van innovatie door middel van kennisdeling. In het onderzoek zijn er twee groepen gevormd, te weten junioren en senioren. Waarbij de groep junioren duidelijk hebben aangegeven extrinsiek gemotiveerd te worden, waar senioren aangeven juist niet (meer) gemotiveerd te worden door extrinsieke beloning. Bij de vraag aan de junioren waar ze een extrinsieke beloning op in zouden zetten, dan wordt deze met name ingezet op incrementele innovatie. De reden achter deze keuze ligt met name in het feit dat de mate van onzekerheid van de innovatie en de tijd die gemoeid is met de innovatie een doorslaggevende rol spelen (Dewar & Dutton, 1986). De groep junioren geeft aan dat een extrinsieke beloning wel realistisch en haalbaar gesteld dient te worden. Bij radicale innovaties zien ze dit minder snel gebeuren dan bij incrementele innovaties. Een extrinsieke beloning wordt dan ook de groep junioren ingezet op incrementele innovaties. Dit in tegenstelling tot de senioren, waarbij een verdeeldheid is waar te nemen tussen de verschillende respondenten. Een tweetal respondenten uit de groep senioren, geven aan dat een extrinsieke beloning een positief effect zal hebben op de realisatie van een radicale innovatie geven aan dat een dergelijke innovatie iets bijzonders is en dat hier ook een beloning tegenover mag staan. Echter worden de overige drie senioren niet extra gemotiveerd door een extrinsieke beloning op een radicale innovatie. De achtergrond achter deze onderbouwing ligt dan ook in het feit dat deze personen meer senior te noemen zijn dan de andere twee senioren.

De leeftijd speelt een rol in het feit dat mensen die reeds een jarenlange ervaring en (financiële) zekerheid hebben opgebouwd, motivatie speelt een andere rol dan bij mensen die dit nog niet hebben opgebouwd. Tijdens dit onderzoek is er dan ook een duidelijk scheiding gevonden in de mate van motivatie tussen enerzijds senioren en anderzijds junioren. De theorie van Maslow (1954) dat eerst een onderliggende behoefte bevredigd dient te worden voordat naar een volgende behoefte gestreefd kan worden, wordt in dit onderzoek duidelijk bevestigd. De senioren zijn voorzien in hun dagelijkse behoefte en streven meer naar ontplooiing van de andere mensen. In tegenstelling tot de junioren waaruit blijkt dat veel van deze mensen nog niet hoog op de ladder van Maslow (1954) zijn geklommen. Ze hebben hun basis nog niet op orde en streven er dan ook naar om eerst in

deze behoefte te voorzien alvorens men gaat streven naar intrinsieke motivatoren. Een goede afstemming van de organisatie in de verhouding van deze personen is cruciaal in het realiseren van innovatie door kennisdeling met het inzetten van motivatie.

In de literatuur zijn verschillende onderzoeken uitgevoerd die aantonen dat oudere medewerkers meer intrinsiek worden gemotiveerd dan extrinsiek. Dit in tegenstelling tot jongeren, die meer extrinsiek worden gemotiveerd dan intrinsiek (Cohn, 1979; Kanfer en Ackermann, 2004; Stagner, 1985; Vallerand, O'Conner, en Hamel, 1995). Vanuit deze onderzoeken blijkt dat de gevonden veronderstelling wordt onderbouwd dat de groep senioren minder gemotiveerd worden door een extrinsieke beloning dan de groep junioren.

De functie binnen de organisatie van de medewerker (patroon 2) speelt tevens een belangrijke rol in de mate van motivatie voor het realiseren van innovatie door middel van kennisdeling. Uiteindelijk zijn er een tweetal groepen waargenomen, enerzijds medewerkers die plaats nemen binnen het management en anderzijds medewerkers die plaats nemen binnen de operatie. Vanuit deze onderverdeling is aangetoond dat managers meer beloofd willen worden op het realiseren van prestigieuze projecten, daar ze hebben laten zien iets uitzonderlijks te kunnen presteren. De medewerkers uit de operatie geven met name aan dat ze veelal extrinsieke beloningen in willen zetten op projecten die makkelijk haalbaar zijn. Binnen de literatuur is veel onderzoek gedaan naar de motivatie van medewerkers, echter is er weinig onderscheid gemaakt in de functie van de medewerkers. Zo wordt met name verondersteld dat de managers de motivators inzetten voor de medewerkers en deze in overeenstemming dienen te zijn met de overal doelstellingen. Echter is er geen bewijs gevonden in de bestaande literatuur dat de functie van de medewerker van invloed is op de motivatie op het proces van kennisdeling voor de realisatie van innovatie. Met dit onderzoek is aangetoond dat de functie van de medewerker wel degelijk effect heeft op de motivatie op het proces van kennisdeling voor de realisatie van innovatie. Managers zetten veelal een extrinsieke beloning op prestigieuze projecten ofwel radicale innovaties. Medewerkers uit de operatie worden met name extrinsiek gemotiveerd op incrementele innovatie, daar deze als haalbaar worden beschouwd.

Als laatste patroon (3) is waargenomen dat de achtergrond van de medewerker bepalend is voor de mate van motivatie op het proces van kennisdeling voor de realisatie van innovatie. Medewerkers zonder innovatieve carrière achtergrond bij andere bedrijven kiezen veelal voor het behalen van extrinsieke motivatie op incrementele innovatie. Medewerkers met een innovatieve achtergrond bij andere bedrijven zetten over het algemeen hun extrinsieke motivatie in op radicale innovatie. Één en ander heeft te maken in welke context men een radicale dan wel incrementele innovatie plaatst. Waar respondenten met ervaring een radicale innovatie benoemen als iets totaal radicaal is voor een medewerker zonder ervaring

iets radicaals al iets heel kleins, bijvoorbeeld toetreden tot een ander segment tegenover een andere categorie binnen de FMCG markt. Op dit moment wordt binnen de bestaande literatuur geen bewijs gevonden dat de achtergrond van de medewerker van invloed is op de mate van motivatie op het proces van kennisdeling voor de realisatie van innovatie.

Intrinsieke motivatie is een motivatie die door alle respondenten wordt aangegeven als een motivatie die altijd aanwezig dient te zijn in de uitvoering van je werkzaamheden. Zonder een intrinsieke motivatie haal je geen voldoening uit je werk, zoals in de theorie is verondersteld door Deci & Ryan (2000). Op dit punt zijn alle respondenten het eens, echter wel gebaseerd op verschillende argumenten. Zo geeft de groep junioren werkzaam in de operatie zonder innovatieve carrière achtergrond aan dat het realiseren van een radicale innovatie intrinsiek motiveert, doordat je dit het veelal een prestigieuze project betreft en deze toe kan voegen op je curriculum vitae. Wat uiteindelijk op lange termijn, bij een eventuele nieuwe werkgever, weer kan resulteren op meer extrinsieke beloningen. Een andere insteek dan de groep senioren, werkzaam als zowel manager als in de operatie met een innovatieve achtergrond, die aangeven hier met name een kick, voldoening uithalen, zonder achterliggende gedachte.

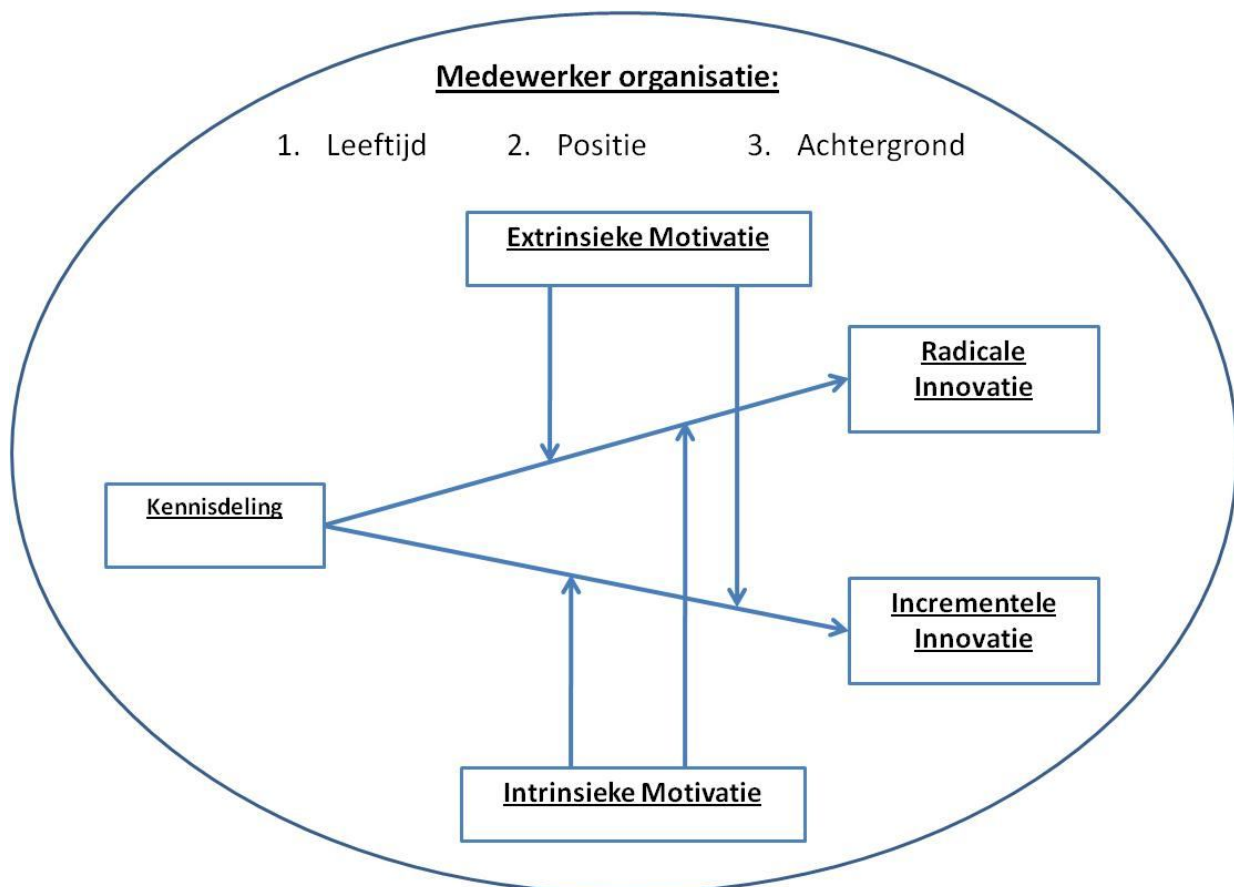
De eerst gestelde propositie (1) "naarmate extrinsieke motivatie toeneemt wordt het effect van kennisdeling op radicale innovatie kleiner" is dan ook aan te nemen voor de groep junioren in de operatie en zonder innovatieve achtergrond en wordt gedeeltelijk aangenomen en verworpen voor de groep senioren.

De tweede gestelde propositie (2) "naarmate extrinsieke motivatie toeneemt wordt het effect van kennisdeling op incrementele innovatie groter" wordt ten opzichte van de eerste propositie ondersteund door de groep junioren in de operatie zonder innovatieve achtergrond, maar verworpen door de groep senioren met innovatieve achtergrond. Ook hier speelt de mate van onzekerheid in het behalen van de innovatie een grote rol, maar ook de tijd die een dergelijke innovatie in beslag neemt. De groep junioren geven aan dat wanneer een extrinsieke motivatie in het vooruitzicht wordt gesteld deze ook haalbaar dient te zijn, een incrementele innovatie zien ze dan ook als een vorm die haalbaar is, zeker doordat hier ook minder factoren van afhankelijk zijn dan bij een radicale innovatie. De groep senioren zien dit echter als een onderdeel van hun dagelijkse werkzaamheden en vinden dan ook dat een extrinsieke motivatie niet onderdeel mag en kan zijn voor de realisatie van een incrementele innovatie.

De derde gestelde propositie (3) "Naarmate intrinsieke motivatie toeneemt wordt het effect van kennisdeling op radicale innovatie groter" kan dan ook worden aangenomen met de noot dat er een verschil is waar te nemen in de argumentatie ter onderbouwing ervan. In het boek van Deci & Ryan (1985) wordt beschreven dat intrinsieke motivatie van nature al bij een

persoon aanwezig is. De als laatste genoemde propositie (4) “naarmate intrinsieke motivatie toeneemt wordt het effect van kennisdeling op incrementele innovatie groter” wordt net zoals propositie drie onderbouwd door alle respondenten. De onderbouwing die is gegeven door de respondenten voor het aannemen van deze propositie ligt voor beide groepen in het feit dat het mensen motiveert om medewerkers belangrijk te maken in de uitvoering van hun dagelijkse werkzaamheden. Door samenwerking tussen management en operatie wordt motivatie gedeeld en heeft dit zijn positieve effect op de realisatie van incrementele innovatie.

Wanneer een onderzoek wordt gestart binnen een organisatie naar het effect van motivatie op het proces van kennisdeling voor de realisatie van innovatie, dan dient het volgende model daar als basis voor mee te worden genomen.



Tabel 5.1 Conceptueel model: Motivatie op het proces van kennisdeling voor de realisatie van innovatie

5.3 Beperkingen van het onderzoek

Elk onderzoek draagt beperkingen met zich mee, zo ook dit onderzoek. Dit onderzoek is uitgevoerd binnen Haribo Nederland B.V. bestaande uit twee business units te weten Haribo Nederland en Hoepman Suikerwerken. Kijkend naar het totaal aantal persoonsleden dan beslaat deze zo'n 50 mensen. In totaal zijn er een 11 tal diepte interviews afgenomen. De discussies die zijn ontstaan tijdens de interviews zullen gezien de grootte van de organisatie een beperkte beeld geven van de werkelijkheid of minder vergelijkbaar met andere organisaties. De externe validiteit is hierdoor dan ook niet vastgesteld. De resultaten die tijdens dit onderzoek zijn gevonden zullen in een andere en bredere context andere resultaten geven. De samenstelling van het personeelsbestand op basis van leeftijd, achtergrond en functie zullen een andere kijk geven op de motivatie voor het proces van kennisdeling voor realisatie van innovatie.

Daarnaast is dit onderzoek uitgevoerd binnen een organisatie wat wordt getypeerd als een familiebedrijf met een sterke CEO. Een centraal geleide organisatie over verschillende landen heen zal een andere kijk hebben op het proces van kennisdeling voor de realisatie van innovatie, dan een decentraal geleide organisatie. Doordat alle innovaties door de CEO goedgekeurd dienen te worden, kan dit effect hebben op de motivatie van de medewerkers, waarbij een decentraal geleide organisatie veel meer vrijheid en motivatie bij de medewerkers tot stand kan brengen. Het is dan ook te verwachten dat de motivatie van medewerkers bij een decentraal geleide organisatie sterker zijn dan bij een centraal geleide organisatie. Echter dient dit nader onderzocht te worden.

De onderzoeker is zelf werkzaam binnen de organisatie waar het onderzoek is uitgevoerd. Het onderwerp is een delicaat onderwerp als het gaat over motivatie en beloningen. De gegeven antwoorden kunnen dan ook een minder representatief beeld weergeven van de werkelijkheid. De generaliseerbaarheid is daarom beperkt voor andere organisaties. Bij een kwalitatief onderzoek uitgevoerd door middel van diepte interviews speelt de bias van de onderzoeker tevens een rol. Tijdens dit onderzoek is getracht om zo veel mogelijk de interpretaties van de respondenten zelf te laten benoemen en de onderzoeker heeft zijn mening niet getracht te melden.

5.4 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Het vakgebied motivatie is een gebied dat continue in beweging is, immers de mensen veranderen continue en hun motivatie gaat daarin mee. Het is daarom interessant om dit onderzoek ook in de toekomst voort te blijven zetten om de ontwikkeling te volgen betreffende de motivatie op het proces van kennisdeling voor de realisatie van innovatie.

Het onderzoek heeft zich gefocust op de motivatie in het algemeen en de maatschappelijk lader van Maslow (1954) is verschillende malen naar voren is gekomen. Tijdens dit onderzoek is er niet gekeken naar het effect van motivatie in verhouding tot het basis salaris. Salaris kan een belangrijk effect hebben op de mate van zowel intrinsieke als extrinsieke motivatie. Wanneer een persoon zich niet in de basis gewaardeerd zal voelen dan heeft dit effect op de mate van zowel intrinsieke als extrinsieke motivatie. Voor een vervolg onderzoek is het interessant om te kijken welk effect het basis salaris heeft op de mate van intrinsieke als extrinsieke motivatie op het proces van kennisdeling voor de realisatie van innovatie.

In het onderzoek is aangegeven dat iedereen intrinsiek gemotiveerd is, echter is hier binnen dit onderzoek geen verder dieper onderzoek naar verricht. Het is daarom een interessant onderwerp van vervolgonderzoek om de achterliggende reden van intrinsieke motivatie te onderzoeken, zeker op het proces van kennisdeling voor de realisatie van innovatie. Zo heeft één van de respondenten aangegeven altijd gemotiveerd te zijn, gebaseerd op basis van zijn maatschappelijk bezigheden, voetballen op hoog niveau.

5.5 Management implicaties

Tijdens het onderzoek is duidelijk naar voren gekomen dat de rol van het management een belangrijke rol speelt in de strategie die wordt gevolgd; exploitatie versus exploratie. Haribo/Hoepman heeft afgelopen 1,5 jaar een managementwissel ondergaan en dit heeft de focus van exploitatie verschoven naar exploratie. Deze verandering heeft zoals uit de interviews is gebleken een flinke verandering teweeg gebracht op de focus van de medewerkers. Waar de medewerkers eerst vooral gericht waren op interne processen ter verbetering van de efficiëntie ligt de focus nu met name op de consument en markt door middel van innovatie. De nieuwe manager heeft een ambitie uitgesproken en deze ambitie kan gerealiseerd worden door het verleggen van de focus van efficiëntie naar innovatie..

Het management heeft de mensen centraal gesteld en heeft dan ook vanuit het management meer de focus gelegd op innovatie. Het management is van mening dat innovatie ook gestuurd dient te worden vanuit de top. Gepaard met innovatie gaat onderzekerheid en langdurige projecten, deze kunnen niet lager in de organisatie gelegd worden dan bij het management. Op deze manier geeft het management zijn vertrouwen aan de medewerkers om zich in te zetten voor innovatie. Zo zijn er projectteams opgericht van een samenstelling van juiste mensen met de juiste kennis, zodoende innovaties te stimuleren. Waar voorheen het vertrouwen en enthousiasme niet werd getoond gebeurt dit nu meer en krijgt het team ook meer tijd om innovaties te ontwikkelen.

Het is van belang om een juiste samenstelling van medewerkers te krijgen om innovaties te realiseren. Deze samenstelling dient afgestemd te zijn op mensen met ervaring binnen andere innovatieve bedrijven, mensen die enerzijds gaan voor het realiseren van radicale innovaties en medewerkers die gaan voor het realiseren van incrementele innovaties. De combinatie van deze twee soorten medewerkers zorgt ervoor dat de organisatie ambidexter wordt in enerzijds exploitatie en anderzijds exploratie. Daarnaast speelt de functie nog een belangrijke rol, zorg dat de juiste mensen op de juiste plekken in de organisatie zitten. Wanneer men jonge mensen op een positie in de organisatie zetten waarbij de basis van hun levensonderhoud nog niet op orde is, maar de focus van het bedrijf, met name door het management, gericht is op radicale innovatie, dan zal deze minder effectief zijn, wanneer er een senior persoon op deze positie wordt gezet, die zijn basis reeds op orde heeft.

Voor de organisatie van Haribo Nederland B.V. komt uit het onderzoek naar voren dat de kennis op het niveau van het management goed wordt gedeeld, maar dat deze binnen de operatie nog beperkt wordt gedeeld. Vanuit verschillende interviews is dit teruggekoppeld. Het is daarom raadzaam om deze kennisdeling te bevorderen om uiteindelijk innovatie beter te doen laten slagen.

6. Literatuurlijst

- Argote, L., & Ingram, P.** (2000, May). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol. 82, No.1, pp. 150-169.
- Awad, M.A. & Ghaziri, H.M.** (2004), *Knowledge Management*, Pearson Education, Upper Saddle River, NJ.
- Benner M.J., & Tushman M.L.** (2003). Exploitation, Exploration, and Proces Management: The Productivity Dilemma Revisited. *The Academy of Management Review*, Vol 28, No. 2, pp. 238-256.
- Bock, G.-W., Zmud, R. W., Kim, Y.-G., & Lee, J.-N.** (2005, March). Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate. *MIS Quarterly*, Vol. 29, No. 1, pp. 87-111.
- Bryman, A. & Bell, E.** (2007) *Business research method.* (2nd ed.) Oxford: Oxford University Press
- Christensen, C.M., and Bower, J.L.** (1996). „Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms“. *Strategic Management Journal*, 17/3: 1197-218.
- Creswell J.W. & Miller D.L.** (2000), “Determining validity in qualitative inquiry”, *Theory into Practice*, 19(3), 124-130
- Cohen W.M., & Levinthal D.A.** (1990) Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quaterly*, Vol. 35, No. 1, Special Issue: technology, Organizations, and Innovation, pp. 128-152.
- Cohn, R.M.** (1979). Age and the satisfactions from work. *Journal of Gerontology*, 34, 264 – 272.
- Davenport, T. & Prusak, L.** (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know.* Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Deci, E.** (1972). Intrinsic Motivation, Extrinsic Reinforcement, and Inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 22, pp. 113-120.
- Deci, E. L.**(1975) *Intrinsic motivation.* New York: Plenum.
- Deci, E. L., and Ryan, R. M.** (1985). *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior,* New York: Plenum.

- Dewar** R.D., and Dutton, J.E. (1986). The adoption of radical and Incremental innovations: An empirical analysis. *Management Science*, Vol. 32, No. 11, pp. 1422-1433.
- Downs**, G.W., Mohr L. B.(1976) , "Conceptual issues in the study of innovation," *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, pp. 700-714.
- Duchesneau**, T. D., Cohn, S. E., & Dutton, J. E. A (1979) study of innovation in manufacturing: Determinants, processes, and methodological issues (Vol. I & 2). Orono, Maine: The Social Science Research Institute, University of Main, Januari 1979 and December 1979
- Dyer**, J. H. and Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21(Special Issue), pp. 345–367.
- Eisenhardt**, K.M. (1989). Building theories from case study research. *The academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Ettlie**, J. E., Bridges, W. P., & O'Keefe, R. D. (1984, June). Organization Strategy and Structural Differences for Radical Versus Incremental Innovation. *Management Science* , Vol. 30, No. 6, pp. 682-695.
- Ettlie**, J.E. (1993). "Organizational policy and innovation among suppliers to the food processing sector." *Academy of Management Journal*, 26, pp 27-44.
- Faucher**, J.-B.P.L., Everett, A.M., & Lawson, R. (2008). Reconstituting knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 2008, 12(3), 3-16
- Garcia**, R., & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *The Journal of Product Innovation Management* , 110-132.
- Greenberg**, J. and Baron, R. (2003). *Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work*. New Jersey: Pearson Education International.
- Gupta**, A. K., & Govindarajan, V. (2000, August). Knowledge flows within Multinational Corporations. *Strategic Management Journal* , J. 21: 473-496.
- Hall**, H. (2001). Social exchange for knowledge exchange. Paper presented at *Managing knowledge: conversations and critiques*, University of Leicester Management Centre: Leicester.
- Harrison**, R. K., & Kessels, J.W.M. (2004). *Human Resource Development in a Knowledge Economy: An Organizational View*. Hampshire: Palgrave MacMillan.

- Henderson**, R. M., & Clark, K. B. (1990). Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. *Administrative Science Quarterly* , Vol. 35, No.1, pp. 9-30.
- Herzberg**, F. (1968). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46, pp. 53-62.
- Hicks**, R.C., Dattero, R. and Galup, S.D. (2006), "The five-tier knowledge management hierarchy", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10 No. 1, pp. 19-31.
- Hippel von**, Eric (1988), *The Sources of Innovation*, Oxford University Press, New York.
- Holland**, J. H. (1975), *Adaptation in Natural and Artificial Systems*, Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Kanfer**, R. and Ackerman, P.L. (2004) Aging, adult development and work motivation. *Academy of Management Review*, 29 (3), 440 – 458.
- Kankanhalli**, A., Tan, B. and Wei, K. (2005). Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: an empirical investigation. *MIS Quarterly*, 29, pp. 113-144.
- Kimberly**, J. R. (1981), Managerial innovation. In P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of organizational design*. New York: Oxford University Press, 84-104.
- Kogut**, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science* , Vol. 3, No. 3, pp. 383-397.
- Kohn**, A. (1993). Why incentive plans cannot work. *Harvard Business Review*, September-October, pp. 54–63.
- Kuran**, T. (1988) The tenacious past: theories of personal and collective conservatism. *Journal of Economic Behavior and Organization* 10, pp. 143-171.
- Lane**, P. J., Salk, J. E., & Lyles, M. A. (2001). Absorptive Capacity, Learning, and Performance in International Joint Ventures. *Strategic Management Journal* , J. 22: 1139-1161.
- Levitt**, Barbara, and James G. (March 1988) "Organizational learning." *Annual Review of Sociology*, 14: 319-340.
- Levinthal**, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95-112. John Wiley & Sons.
- Lin**, H.-F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of Manpower* , Vol. 28, No. 3/4, pp. 315-332.
- Lyles**, M. A., & Salk, J. E. (2007, Januari). Knowledge acquisition form foreign parents in international joint ventures: an empirical examination in the Hungarian context. *Journal of International Business Studies* , Vol. 38, No. 1, pp. 3-18.

- March**, J. G., (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), pp. 71-87.
- Maslow**, A.H. (1954) *Motivation and Personality*, New York: Harper & Row.
- Matthews**, P. (1998), "What lies beyond knowledge management: wisdom creation and versatility", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 1 No. 3, pp. 207-14.
- McDermott**, C. M., & Colarelli O'Conner, G. (2002). Managing radical innovations: an overview of emergent strategy issues. *The journal of product innovation management* , 424-438.
- Mom**, T. J. M., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2007). Investigating Managers' Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Top-Down, Bottom-Up, and Horizontal Knowledge Inflows. *Journal of Management Studies*, 44(6), 910-931.
- Nelson** and Winter (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Belknap Press, Cambridge, MA
- Nonaka**, I (1991), The knowledge-creating company, *Harvard Business Review*, 69, November-December, 96-104.
- Nonaka**, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5, pp. 14-37.
- Nonaka**, I. and H. Takeuchi (1995), *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York, Oxford University Press.
- Osterloh**, M., & Frey, B. S. (2000, September-October). Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms. *Organization Science* , Vol. 11, No. 5, pp. 538-550.
- Porter**, M. E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press.
- Quinn**, J.B., Anderson, P. and Finkelstein, S. (1996). Leveraging intellect. *Academy of Management Executive*, 10, pp. 7-27.
- Roberts**, Hann, Slaughter (2006). Understanding the motivations, participation and performance of open source software developers: a longitudinal Study of the Apache projects. *Management Science*, vol. 52, No. 7, July 2006, pp 984-999.
- Rodan**, S & Galunic, D. C., 1998. Resource recombinations in the firm: Knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation. *Strategic Management Journal*, 19: 1193-1201. Galunic, D. C., & Weeks, J. R. 2001. Intraorganizational 19: 1193-1201.

- Rodan, S., & Galunic, C.** 2004. More than network structure: how knowledge heterogeneity influences managerial performance and innovativeness. *Strategic Management Journal*, 25 (6): 541-562
- Rosenkopf, L., & Almeida, P.** (2003, June). Overcoming Local Search through Alliances and Mobility. *Management Science*, Vol. 49, No. 6, pp. 751-766.
- Ryan, R.M. and Deci, E.L.** (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, pp. 54–67.
- Schumpeter, J. A.** (1934) *The theory of economic development*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Soekijad, M.** (2005). *Dare to Share: Knowledge Sharing Professionals in Co-operative Networks*. Enschede: Febodruk.
- Stagner, R.** (1985). Aging in industry. In Birren, J.E. and Schaie, K.W. (red.). *Handbook of the psychology of aging*, 789 – 817. New York: Van Nostrand Reinhold Company Inc.
- Szulanski, G.** (1996). Exploring Internal Stickiness: Impediments To the Transfer of Best Practice within The Firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 27-43.
- Tsai, W.** (2002). Social Structure of "Coopetition" Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing. *Organization Science*, Vol. 13, No. 2, pp. 179-190.
- Tushman, M. L., & Anderson, P.** (1986, September). Technological Discontinuities and Organizational Environments. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, No. 3, pp. 493-465.
- Vallerand, R.J., O'Connor, B.P. and Hamel, M.** (1995). Motivation in later life: theory and assessment. *International journal of aging and human development*, 41 (3), 221 – 238.
- Voss, C., Tsiriktsis, N, and Frohlich, M.** (2002), "Case research in operation management", *International Journal of Operations & Production Management*, 22, 2, 195-219
- Vroom, V. H.** (1964) *Work and Motivation*, New York: Wiley
- Wankel, L.M.** (1993). The importance of enjoyment to adherence and psychological benefits from physical activity. *International Journal of Sport Psychology*, 24, pp. 151-169.
- Wasko, M.M. and Faraj, S.** (2000). 'It is what one does': Why people participate and help others in electronic communities of practice. *Journal of Strategic Information Systems*, 9, pp. 155-173.
- Weggeman, M. C. D. P.** (2002). *Verhogen van de kennisproductiviteit, Kwapo Netwerk*. Amersfoort.

- Wiig**, K.M. (2004), *People-focused Knowledge Management: How Effective Decision Making Leads to Corporate Success*, Elsevier, Oxford.
- Yin**, R.K. (1981b). The case study crisis: Some answers. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, pp. 50-100.
- 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* , Vol. 43, No. 5, pp. 925-950.