

Thesis

Kennisdeling in allianties.

*Het effect van vertrouwen,
controlemechanisme en de rol van leiderschap*

| | |
|---------------|--------------------------|
| Major | : Strategisch Management |
| Coach | : dr. R. Van Wijk |
| Meelezer | : prof.dr. J.J.P. Jansen |
| Auteur | : Y.P. Sewcharan |
| Datum | : 16-09-2014 |
| Studentnummer | : 378163 |

Voorwoord

In 2012 ben ik met veel enthousiasme gestart aan de Rotterdam School of Management, Parttime opleiding Master of Science in Business Administration, onderdeel van de Erasmus Universiteit Rotterdam begonnen. De kennis en ervaring die ik in de afgelopen twee jaar heb mogen opdoen hebben mij verrijkt met nieuwe inzichten en ervaringen die niet alleen bijzonder zijn maar ook direct toepasbaar is in de praktijk. Deze opleiding wordt afgerond met mijn doctorale scriptie in het kader van hoe vertrouwen, controlemechanisme en de rol van leiderschap de kennisdeling in allianties beïnvloeden. Een onderwerp dat mij enorm boeit en inspireert om te onderzoeken hoe organisaties haar strategisch concurrentievoordeel kunnen vergroten.

De afgelopen twee jaar was een bijzondere periode waarin hard gewerkt werd, sommige zaken moesten wijken en balans verkregen moest worden tussen werk, studie en privé. Dit was niet altijd even makkelijk maar had ik niet kunnen doen zonder het begrip, de onvoorwaardelijke steun en het vertrouwen van mijn vrouw en ons zoontje, Shreshta Sewcharan-Loetawan en Arshaan. De steun van mijn familie; in het bijzonder van mijn zwager en zusje, mijn ouders en vrienden zijn zeer belangrijk geweest.

Graag wil ik dr. R. Van Wijk en prof.dr. J.J.P. Jansen bedanken voor de professionele, zeer goede begeleiding en feedback dat ervoor gezorgd heeft dat mijn scriptie naar tevredenheid kan worden afgerond. Beiden heb ik ervaren als kritisch, zeer scherp en vulden elkaar goed aan. Ik ben hen dankbaar dat zij mij als coach en mee-lezer hebben begeleid en ik daardoor een kritischere houding heb mogen ontwikkelen.

Mijn dank gaat ook in het bijzonder uit naar mevrouw Dekker en de respondenten die ervoor gezorgd hebben dat dit onderzoek heeft mogen plaatsvinden. Hartelijk dank nogmaals voor jullie bijdrage!

Yashvir Sewcharan

16 september 2014

Inhoud

| | |
|--|----|
| Samenvatting..... | 5 |
| 1. Inleiding | 6 |
| 1.1. Probleemstelling en deelvragen | 8 |
| 1.2. Hoofdstukindeling | 8 |
| 2. Literatuuronderzoek..... | 9 |
| 2.1. Kennisdeling in Strategische Allianties | 9 |
| 2.2 Vertrouwen..... | 10 |
| 2.2.1 Competentie Vertrouwen en Kennisdeling | 10 |
| 2.2.2 Goodwill Vertrouwen en Kennisdeling | 11 |
| 2.3 Controlemechanisme als Determinant van Kennisdeling..... | 12 |
| 2.3.1 Formele Controlemechanisme en Kennisdeling | 13 |
| 2.3.2. Informele Controlemechanisme en Kennisdeling | 13 |
| 2.4 De Relatie tussen Vertrouwen en Controle | 14 |
| 2.4.1. Het effect van vertrouwen op controlemechanisme | 14 |
| 2.4.2. Het effect van controlemechanisme op vertrouwen | 14 |
| 2.5 Het effect van leiderschap..... | 15 |
| 2.5.1. De dimensies van Leiderschap..... | 15 |
| 2.5.2. Vertrouwen bij verschillende Leiderschapsstijlen | 16 |
| 2.5.3 Goodwill vertrouwen..... | 17 |
| 2.5.4 Competentie vertrouwen | 18 |
| 2.5.5. Controlemechanisme bij verschillende leiderschapsstijlen..... | 18 |
| 2.5.4. Kennisdeling bij verschillende leiderschapsstijlen..... | 19 |
| 2.6 Conceptueel model | 20 |
| 3. Methodologie | 21 |
| 3.1 Casestudie | 21 |
| 3.2 Case selectie | 21 |
| 3.2.1 Onderzoekscontext en –eenheid..... | 22 |

| | |
|--|----|
| 3.2.2 Selectie respondenten..... | 22 |
| 3.3 Dataverzameling..... | 23 |
| 3.4 Data analyse | 25 |
| 3.4.1 Within- case analyse..... | 25 |
| 3.4.2 Cross-case analyse | 26 |
| 4. Empirische bevindingen en analyse | 27 |
| 4.1 Inleiding | 27 |
| 4.2 Cases..... | 27 |
| 4.2.1 De Leiden-Delft-Erasmus (LDE) allianties | 27 |
| 4.3 Cross- case analyse | 29 |
| 4.3.1 Vertrouwen en kennisdeling | 29 |
| 4.3.2 Controlemechanisme en kennisdeling | 33 |
| 4.3.2 Transformationeel en transactioneel leiderschap en kennisdeling..... | 41 |
| 4.4 Cross case analyse ‘pattern-matching’ | 46 |
| 4.4.1 Samenvatting bevindingen | 46 |
| 5. Conclusie en limiteringen | 52 |
| 5.1 Conclusie en discussie | 52 |
| 5.2 Beperkingen van het onderzoek..... | 54 |
| 5.3 Management implicaties | 55 |
| 6. Literatuurlijst | 56 |
| 7 Bijlagen | 68 |

Samenvatting

In de afgelopen jaren is er veel afzonderlijk onderzoek verricht naar de relatie tussen vertrouwen en controlemechanisme en transformationeel en transactioneel leiderschap.

Uit literatuuronderzoek blijkt dat kennisdeling het concurrentievoordeel vergroot indien twee of meer organisaties een alliantie met elkaar aangaan en middelen, kennis en capaciteit aan elkaar ter beschikking stellen. Daarnaast is uit eerder wetenschappelijk onderzoek aangetoond dat vertrouwen en controlemechanisme invloed hebben op het delen van kennis. Het delen van kennis is belangrijk in het vergroten van concurrentievoordeel. In het belang van het delen van kennis wordt onderzoek gedaan om inzicht te verkrijgen in hoe vertrouwen, controlemechanisme de kennisdeling in een alliantie beïnvloeden en welke rol transactioneel en transformationeel leiderschap in deze relaties spelen. In dit onderzoek wordt specifiek gekeken naar twee variabelen van vertrouwen namelijk goodwill en competentie vertrouwen; twee variabelen van controlemechanisme, namelijk formele en informele controlemechanisme en twee leiderschapsstijlen, namelijk transformationeel en transactioneel leiderschap. Dit onderzoek richt zich op deze context om inzicht te verkrijgen in het directe effect van transformationeel en transactioneel leiderschap op vertrouwen en controlemechanisme om kennis te delen in een alliantie.

Deze probleemstelling is middels kwalitatief onderzoek in de vorm van case studies onderzocht. Hierbij zijn vier vergelijkbare allianties onder de loep genomen om de relevante variabelen te onderzoeken binnen non profit organisaties. De resultaten van dit onderzoek tonen aan dat transformationeel leiderschap en informele controlemechanisme in de beginfase invloed hebben op de goodwill van de alliantiepartners dat de mate van kennisdeling beïnvloedt in een alliantie. Naar mate de alliantie groeit in haar levensfase treedt er een verschuiving op van transformationeel leiderschap naar meer transactioneel leiderschap waarbij het formele controlemechanisme en competentievertrouwen meer toenemen om kennis te delen. Daarnaast is gebleken dat hoe hoger het vertrouwen in de alliantiepartners hoe meer kennis er wordt gedeeld. Opvallend is dat er geen sprake hoeft te zijn van meer formele controlemechanismen en dat het belangrijk is om informele controlemechanisme toe te passen om kennis te delen. Naar aanleiding van dit onderzoek zijn er aanbevelingen geformuleerd voor vervolgonderzoek. De aanbevelingen zijn gericht op het bevorderen van transformationeel leiderschap in het beginstadium van allianties. Hierdoor wordt het informele controlemechanisme vergroot in het delen van kennis, omdat de goodwill tussen alliantiepartners versterkt wordt om kennis te delen. Een tweede aanbeveling is het bevorderen van de combinatie van transformationeel en transactioneel leiderschap wanneer de alliantie groeit waardoor het formele controlemechanisme tussen de alliantiepartners versterkt wordt om kennis te delen omdat de competentievertrouwen tussen alliantiepartners versterkt wordt.

1. Inleiding

Uit recent onderzoek van het instituut INSCOPE is gebleken dat de positie van Nederlandse bedrijven met drie plaatsen op de concurrentieladder is gezakt (WEF, 2013). Reden hiervoor is dat Nederland onder meer achterblijft op het gebied van duurzame investeringen in zowel innovatie als onderwijs (WEF, 2013). Door het huidige 'onzekere' klimaat en de toenemende concurrentiedruk worden bedrijven in een moeilijke positie gebracht, waardoor zij noch geld noch middelen hebben om kennis te ontwikkelen en te blijven concurreren. In deze constant veranderende wereld zullen bedrijven zich steeds moeten aanpassen, reageren op nieuwe bedreigingen uit de markt en voordeel halen uit nieuwe kansen (Dess & Picken, 2000). Het aangaan van een alliantie biedt hierin de uitkomst en kan leiden tot een groter concurrentievoordeel voor de partners (Das & Teng, 2001). Wanneer twee of meer organisaties een alliantie met elkaar aangaan, stellen zij middelen, kennis en capaciteit aan elkaar ter beschikking (Spekman et al, 1998). De deling van kennis bij een alliantie kan het succes van de organisatie in de markt bepalen (Lambe & Spekman, 2002). Uit onderzoek blijkt dat door de manier van het uitwisselen van kennis, de alliantiepartners elkaar beter leren kennen op expertisegebieden en bij wie zij moeten zijn om kennis te vergaren. De alliantiepartner is daardoor in staat om sneller kennis te absorberen en te exploiteren (Dyer & Singh, 1998). Dus, de wijze waarop kennisdeling binnen allianties wordt georganiseerd is bepalend voor de effectiviteit van de kennisdeling.

Dit onderzoek richt zich op het verkrijgen van inzicht in de factoren die kenmerkend zijn voor de organisatie van kennisdeling binnen samenwerkingsverbanden van organisaties. Uit eerder onderzoek blijkt dat vertrouwen en controlemechanisme belangrijke determinanten zijn voor kennisdeling in een alliantie (Zaheer, McEvily & Perrone, 1998; Das & Teng, 2001; Coletti, Sedatole & Towry, 2005). Das en Teng hebben onderzoek gedaan naar de mate waarin deze determinanten bijdragen aan de overtuiging die de partners hebben in het succesvol verloop van een alliantie (Das & Teng, 1998). Zo kan enerzijds vertrouwen een alliantie efficiënter maken, omdat dit vaak samenhangt met minder regels. Dit kan leiden tot kennisdeling en nieuwe informatie waardoor ideeën voor innovatie of optimalisering kunnen worden ontdekt. Bij het ontbreken van vertrouwen kan er sprake zijn van het achterhouden van informatie en zullen van deze mogelijkheden geen gebruik worden gemaakt (De Man, 2006). Hierdoor kan de kennisdeling worden beperkt. Anderzijds kunnen controlemechanisme het gedrag van de partners en de kennisdeling beïnvloeden en kan in combinatie met vertrouwen leiden tot een succesvolle alliantie (Hoetker & Mellewigt, 2009). Das & Teng (1998) hebben onderzocht dat de relatie tussen vertrouwen en controle complementair van aard is. Controlemechanisme worden ingezet om meer sturing te geven aan de relatie tussen de partners, het vertrouwen neemt toe naar mate het gewenste resultaat behaald wordt (Das & Teng, 1998).

Vertrouwen en controlemechanisme zijn dus twee belangrijke factoren voor het organiseren van kennisdeling. Naast het onderlinge effect van vertrouwen en controlemechanisme, blijkt uit verschillende onderzoeken dat de gehandhaafde leiderschapsstijl zowel vertrouwen als controlemechanisme beïnvloedt (Krafft et al, 2004; Bass, 1997; Das & Teng 2001). Uit literatuuronderzoek blijkt dat er verschillende leiderschapsstijlen gedefinieerd worden (Osborn & Marion, 2009). Uit verscheidene onderzoeken blijkt dat zowel moderne als traditionele interactiestijlen van leiders kunnen worden gecategoriseerd in twee vormen, namelijk transactioneel en transformatieel (Bass, 1990), waarbij beide stijlen van belang zijn in het motiveren van werknemers om strategische doelen te behalen (Howell & Avolio, 1993; Humphrey, 2002; Ismail et al., 2009b). Door verschillende onderzoekers worden geopperd dat transformatieel leiderschap geschikt is voor kennisdeling (Smith & McKeen, 2003 resp. Weggeman, 1997). De transformatieel leider is verantwoordelijk voor het vergroten van het vermogen van medewerkers om complexe zaken te bevatten, visies te ontwikkelen en denkwijzen te verbeteren. Medewerkers worden in staat gesteld om mogelijkheden te creëren en daarmee ook de kennisdeling te stimuleren (Bass, 1997; Dam, 2005). De transactioneel leider stimuleert de medewerker om te presteren in de vorm van ruil, zoals promotie of salarisverhoging (Bass, 1990; Burns, 1978; Jabnoun & ALRasasi, 2005). Het vermogen van leiders om te schakelen in de mate van transformatieel of een transactioneel leiderschap, heeft een impact op het succes van de alliantie. Recente studies hebben aangetoond dat leiderschap invloed heeft op vertrouwen en controlemechanisme (Kraft et al, 2004, Hsin Kuang Chi et al, Ngodo, 2008, Ismail et al, 2011; Saeed et al, 2013; Chiang et al, 2012).

Kortom, vertrouwen, formeel en informele controlemechanisme kunnen enkel beoordeeld worden in de context van de gebruikte leiderschapsstijl in het organiseren van kennisdeling.

De aard van deze relatie is voor dit onderzoek interessant, omdat het onduidelijk is wat het effect is wanneer er in meer of mindere mate gebruik gemaakt wordt van transformatieel of transactioneel leiderschap in relatie tot vertrouwen en controlemechanisme op kennisdeling. Deze relatie zal in dit onderzoek nader worden uitgewerkt om te komen tot meer inzicht in het effect van transformatieel en transactioneel leiderschap op de relatie tussen vertrouwen, controlemechanisme en kennisdeling.

1.1. Probleemstelling en deelvragen

Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen wat de relatie is tussen vertrouwen, controlemechanisme en leiderschap in het kader van een alliantie. Met de resultaten van dit onderzoek zal vervolgens worden bepaald in hoeverre de kennisdeling tussen twee of meer organisaties kan worden geoptimaliseerd.

De centrale vraag daarbij luidt:

“ Hoe beïnvloeden vertrouwen, controlemechanisme en leiderschapstijlen kennisdeling in de verschillende fasen van de alliantie?”

Om tot een goed antwoord op de centrale vraag te komen, is het van belang om de volgende deelvragen te beantwoorden:

1. Hoe beïnvloeden vertrouwen en controlemechanisme elkaar?
2. Hoe relateren leiderschapstijlen met kennisdeling?
3. Hoe relateren leiderschapstijlen met controlemechanisme en vertrouwen?

1.2. Hoofdstukindeling

In hoofdstuk 2 wordt het literatuuronderzoek behandeld. De determinanten van dit onderzoek worden gedefinieerd, de relaties tussen de determinanten worden behandeld en het conceptueel model wordt gepresenteerd. Vervolgens zal met een case studie onderzoek een kwalitatieve toets worden uitgevoerd op basis van het conceptueel model voor een bijdrage van kennisdeling aan strategische allianties en de invloed van transformationeel en transactioneel leiderschap daarop. In hoofdstuk 3 wordt de methodologie en de selectie van de cases beschreven en onderbouwd. Vervolgens worden in de onderzoeksresultaten van de crosscase analyse en de bevindingen in hoofdstuk 4 beschreven. In hoofdstuk 5 vindt door middel van de theoretische en praktische bevindingen, de beantwoording van de centrale vraag plaats. Er zal nader worden ingegaan op de beperkingen van het onderzoek en dit hoofdstuk wordt afgesloten met management implicaties.

2. Literatuuronderzoek

2.1. Kennisdeling in Strategische Allianties

Kennisdeling wordt omschreven als “de verlening of ontvangst van informatie, kennis en feedback met betrekking tot een product of procedure” (Cummings, 2004).

Kennisdeling heeft een belangrijke rol gekregen op het gebied van strategisch management, waarbij kennis wordt gezien als de meest strategisch belangrijke bron van waarde creatie voor een organisatie (Spender & Grant, 1996; Teece, Pisano & Shuen, 1997).

Uit eerder onderzoek is gebleken dat het concurrentievoordeel van allianties behaald kan worden door onder andere te investeren in substantiële kennisuitwisseling (Dyer & Singh, 1998). Diverse onderzoekers hebben het organisatorisch leervermogen onderzocht dat noodzakelijk is voor het behoud van concurrentievoordeel (Levinson & Asahi, 1995; Powell et al, 1996). Deze studies suggereren dat de uitwisseling van kennis leidt tot innovatie en verbeterde producten en diensten in een alliantie (Dyer & Singh, 1998).

Diverse factoren kunnen kennisdeling beïnvloeden (Cummings, 2004). Factoren die de kennisdeling kunnen beïnvloeden zijn de eigenschappen van de kennis zelf, zoals de mate van articulatie en aggregatie (Spender, 1996) of de eigenschappen van management en bestuurlijke maatregelen, zoals coördinatiemechanismen in allianties en interventies gericht op het vergroten van kennisdeling, zoals beloningen en prikkels (Cabrera en Cabrera, 2002).

Andere factoren die de kennisdeling kunnen beïnvloeden zijn de omgevingsfactoren op macroniveau, zoals organisatiecultuur, maar ook op microniveau, zoals de eigenschappen van de interpersoonlijke relaties waarin kennisdeling plaatsvindt, zoals taal, visie en de interpersoonlijke banden tussen twee partijen, die het belang van kennis in sociale netwerken benadrukken. (Levin & Cross, 2004; Brown & Duguid, 2002). De eigenschappen van individuen kunnen eveneens invloed hebben op de kennisdeling. Het individu kan invloed hebben op het delen van kennis of vertrouwen hebben in de andere alliantiepartner. (Levin & Cross 2004; McEvily et al, 2003). De motieven van samenwerkingspartners die in het wederzijdse belang handelen om de gemeenschappelijke doelen te behalen, versterken het vertrouwen in elkaar om kennis te delen (Argote, 1999). Volgens Birkinshaw & Morrison passen organisaties de structuur van een alliantie aan om activiteiten te combineren en kennis te delen waardoor de samenwerkende organisaties innovatiever zijn, in vergelijking tot andere organisaties (Birkinshaw & Morrison, 1995). Uit literatuuronderzoek is gebleken dat zowel vertrouwen als controle de kennisdeling in een alliantie beïnvloeden. (Zaheer, McEvily & Perrone, 1998; Das & Teng, 2001; Coletti, Sedatole & Towry, 2005). Vertrouwen wordt onderverdeeld in twee dimensies namelijk competentie vertrouwen en goodwill vertrouwen.

Competentie vertrouwen speelt een belangrijke rol in de vaardigheden van een alliantiepartner en goodwill speelt een belangrijke rol in het handelen in het belang van de alliantie (Das & Teng, 2001). Uit eerder literatuuronderzoek is gebleken dat organisaties gebruik maken van verschillende controlemechanisme (Das & Teng, 2001). Zo worden formele controlemechanismen gebruikt om samenwerkingspartners de autoriteit te geven om kennisdeling te ontwikkelen en te stimuleren (Schaan, 1993). In de volgende paragrafen worden competentie vertrouwen, goodwill, formele en informele controlemechanisme verder toegelicht.

2.2 Vertrouwen

Vertrouwen wordt gedefinieerd als 'de verwachting van een partij over een ander dat deze zich gedraagt en reageert op een manier, dat zowel voorspelbaar als acceptabel is voor beide partijen' (Das & Teng, 1998; Sako, 1992). De voorspelbaarheid in gedrag kan worden onderverdeeld in twee typen vertrouwen, namelijk competentie vertrouwen (het vertrouwen in de competentie van een partner) en goodwill (het vertrouwen in de toewijding van de partner om de uitwisselingsrelatie te ondersteunen en continueren) (Das & Teng, 1998; Sako, 1992). Das en Teng (1998) erkennen dat deze twee attributen essentieel zijn voor iedere uitwisselingsrelatie en dat zonder de aanwezigheid van deze twee dimensies de uitwisseling ook niet juist kan functioneren. Goodwill vertrouwen verbetert het bereik en intensiteit van de interacties, omdat het de toewijding van de uitwisselingspartner aan de relatie aanduidt. Volgens Das & Teng (2001) zijn deze attributen van vertrouwen onderling verbonden en complementair en bestaan in zekere mate binnen elke uitwisselingsrelatie.

Het primaire voordeel van vertrouwen in uitwisselingsrelaties is dat het de toegang tot nieuwe en bredere bronnen van informatie faciliteert (Inkpen & Tsang, 2005). Dit voordeel geldt voor relaties tussen zowel individuen als organisaties, zoals in het geval van allianties (Dyer and Singh, 1998; Parkhe, 1998; Kale et al, 2000). Een netwerk van relaties gebaseerd op vertrouwen kan informatie van andere typen netwerken opleveren (Krackhardt and Hanson, 1993). Vertrouwen heeft consistent een kritische factor voor interorganisatorisch leer- en kennisdelingsrelaties gevormd (Hansen, 1999).

2.2.1 Competentie Vertrouwen en Kennisdeling

Zoals eerder genoemd in paragraaf 2.1 speelt competentie vertrouwen een belangrijke rol in de vaardigheden van een alliantiepartner (Das & Teng, 2001). De auteurs Das en Teng maken onderscheid tussen de twee dimensies competentie vertrouwen en goodwill vertrouwen (Das & Teng, 2001). Zij omschrijven competentie vertrouwen als de betrouwbaarheid en voorspelbaarheid van de andere partij in allianties en goodwill vertrouwen impliceert goede intenties van de externe partij, zodat een uitwisselingspartner geen opportunistisch gedrag (zoals bedrog, verzuim, wanordelijk informatie) zal vertonen. Competentie vertrouwen gaat over de technische, cognitieve en communicatieve competenties van een organisatie.

Bij interorganisatorisch uitwisseling van kennis kan competentie vertrouwen worden gezien als het vertrouwen in het vermogen van de partner om de vooraf afgesproken handelingen te verrichten (Nooteboom, 1996). Competentie vertrouwen suggereert een hoge waarschijnlijkheid om taken succesvol te vervullen, wat betrouwbaarheid en voorspelbaarheid vergroot. Dit betekent dus ook een grotere betrouwbaarheid van de uitgewisselde kennis. Ganesan (1994) en Blomqvist (1997) associëren competentie vertrouwen met geloofwaardigheid, wat een geloof reflecteert in de expertise van de andere partij om een beroep succesvol te beoefenen. Vanuit deze interpretatie staat competentie vertrouwen synoniem voor betrouwbaarheid en voorspelbaarheid van uitgewisselde kennis. Het vertrouwen in de vaardigheden, kennis en beoordelingsvermogen gaat samen met de acceptatie van invloed en afhankelijkheid van de alliantiepartner (Gillespie, 2003). Het aangaan van een alliantie met een informatie verschaffende organisatie kan worden gekwalificeerd als een riskante onderneming. Deze onderneming wordt gemotiveerd door het competentie vertrouwen en de positieve verwachtingen van de kenniszoekende organisatie in het vermogen van de informatie verschaffende organisatie om de verwachte kwaliteit van kennis te leveren.

2.2.2 Goodwill Vertrouwen en Kennisdeling

Goodwill vertrouwen verwijst naar de morele verplichtingen en de positieve bedoelingen van de ene partner in de andere partner, maar tevens naar de relatie in het algemeen (Blomqvist, 1997). De auteurs Miyamoto en Rexha definiëren goodwill vertrouwen als een open toewijding aan de ondersteuning en kennis (Miyamoto & Rexha, 2004). Voorts geven zij aan dat goodwill vertrouwen een algemene mate van zowel open toewijding aan de ondersteuning als onderhoud van kennis garandeert. Het opnemen van kennis kan worden aangeduid als een informele vorm van toewijding. Dit heeft tot gevolg dat het sterk verbonden is aan goodwill vertrouwen, omdat het beschouwd kan worden als een teken van welwillendheid (Wasti & Wasti, 2008). Als het vertrouwen in de alliantiepartner toeneemt, zal er meer kennisdeling plaatsvinden en zal er zodoende meer toewijding tussen de partners ontstaan (Fryxell et al, 2002; De Jong and Klein Woolthuis, 2008).

Het hebben van vertrouwen zal binnen een alliantie uiteindelijk leiden tot een effectieve kennisoverdracht (Levin & Cross, 2004). Dit kan tevens worden beargumenteerd vanuit het standpunt omtrent de afhankelijkheid en de kwetsbaarheid van deelnemende organisaties. Op het moment dat organisaties zoeken naar kennis en om die reden allianties aangaan, stellen zij zich afhankelijk en kwetsbaar op. Dit betekent dat zij afhankelijk zijn van de welwillendheid van de alliantiepartner (Lee, 1997). Als een organisatie gelooft dat er sprake is van misleidende kennisoverdracht, dan zullen zij zich terughoudend opstellen binnen een alliantie (Levin & Cross, 2004). De kosten van opportunistisch gedrag van een informatie verschaffende organisatie, zal waarschijnlijk lager zijn als sprake is van informatie asymmetrie.

Hiervan is sprake als de kenniszoekende organisatie niet bewust of niet in staat is om de nauwkeurigheid van de geleverde informatie te verifiëren (Korczyński, 1994). Om de kwetsbaarheid te verminderen, zullen de kenniszoekende organisaties informatie inwinnen bij andere kennisintensieve organisaties (Lee, 1997).

2.3 Controlemechanisme als Determinant van Kennisdeling

Naast vertrouwen onderscheiden Das & Teng nog twee type controlemechanisme namelijk formele en informele controlemechanisme (Das & Teng, 2001).

Formele controlemechanismen refereren naar organisatiesystemen, procedures, gedragscontrole en resultaatcontrole (Das & Teng, 2001). Naast de formele controlemechanismen zijn er ook informele controlemechanismen, zoals sociale controle die het gedrag en resultaat beïnvloeden (Ouchi, 1977). Vormen van deze informele controlemechanisme zijn informele communicatie, deelname in comités en teams, sterke organisatiecultuur en de sociale relatie met collegae (Gomez et al, 2005). Het gebruik van deze informele controlemechanisme kan de kennisdeling tussen de partners bevorderen. Workshops, geplande meetings of informatieverzoeken zijn voorbeelden waardoor kennisdeling kan plaatsvinden. Het gebruik van formele en informele controlemechanisme kan leiden tot gemeenschappelijk onderzoek, het bezoeken van bedrijven door leveranciers en technuten of het bijwonen van product demonstraties (Monczka, Trent & Handfield, 2000). In een omgeving waar bedrijven steeds meer afhankelijk worden van interorganisatorische ontwikkelteams, zullen controlemechanisme een steeds belangrijkere rol gaan vervullen voor de deling van kennis en het overschrijden van gedrags- en cultuurbarrières die inherent zijn aan dergelijke projecten (McDonough, Kahn en Barczak, 2001).

Formele en informele controlemechanisme verhogen de frequentie en intensiteit van de interacties tussen organisaties dat mogelijk ook bijdraagt aan de absorptie van kennis van een specifieke partner (Dyer & Singh, 1998). Controlemechanismen versterken tevens de verenigbaarheid van werkstijlen dat partners toelaat met elkaar te communiceren, en een taal te gebruiken die iedereen begrijpt en gedragsstijlen te verenigen. Amesse en Cohendet (2001) leveren bewijs voor het belang van controlemechanisme in op kennis gebaseerde omgevingen, waar de effectiviteit van het kennisuitwisselingsproces afhankelijk is van de manier waarop organisaties kennis managen en overdragen (Lynskey, 1999). Het benadrukt het belang van zowel formele als informele controlemechanisme in de overdracht en ontwikkeling van technologische capaciteiten.

Controlemechanismen kunnen een belangrijke rol spelen in het faciliteren van de kennisdeling tussen organisaties. Door het leveren van een “gedeelde taal”, het creëren van een gemeenschappelijk begrip en het stellen van regels en procedures, faciliteren controlemechanismen en de uitwisseling van kennis.

2.3.1 Formele Controlemechanisme en Kennisdeling

Zoals hierboven aangegeven zijn formele controlemechanismen afhankelijk van de aanwezigheid van formele regels, procedures, organisatiesystemen, gedragscontrole en resultaatcontrole (Das & Teng, 2001).

Kennisdeling kan zich binnen een organisatie uiten in de vorm van bijvoorbeeld interne trainingen, nieuwsbrieven en bedrijfstijdschriften (Turner and Makhija, 2006). Het wordt tevens gebruikt om de prestaties en het succes van het samenwerkingsverband te meten. Empirisch onderzoek heeft aangetoond dat formele controlemechanismen een positief effect hebben op kennisdeling motivatie (Turner and Makhija, 2006). Wanneer organisaties formele controlemechanismen implementeren, zullen werknemers binnen de organisatie eerder bereid zijn kennis te delen met externe partners. Formele controlemechanismen beïnvloeden zowel het gedrag als de gevoelens van werknemers ter bevordering van de kennisdeling met externe organisaties (Liu and Liu, 2011). Het gevoel en gedrag worden bevorderd doordat de medewerker zich intrinsiek gemotiveerd kan voelen omdat de medewerker trots is te horen bij het bedrijf en een bijdrage wil leveren in het delen van kennis. Naar mate er steeds meer formele controlemechanismen zijn kan er een negatief effect optreden. Een overmaat aan formele controlemechanisme heeft een negatief effect op het vertrouwen tussen de partners binnen een alliantie, omdat een strenge regelgeving afbreuk doet aan de autonomie van de samenwerkingspartner (Das & Teng, 1998).

2.3.2. Informele Controlemechanisme en Kennisdeling

Terwijl organisaties in het verleden vaak formele controlemechanismen implementeerden, zoals centralisatie, standaardisatie, planning, geformaliseerde gedragsregels en output controles, beginnen organisaties tegenwoordig steeds vaker informele controlemechanismen in te zetten. Zo wordt steeds vaker controle uitgeoefend vanuit een organisatorische cultuur van gedeelde normen en waarden en de socialisatie van werknemers naar deze normen en waarden (Martinez & Jarillo, 1991). Formele controlemechanismen zijn van nature meer tastbaar terwijl informele mechanismen eerder subtiel en ontastbaar zijn. Volgens Martinez en Jarillo (1991) stappen organisaties af van formele controlemechanisme naar meer subtiele informele controlemechanisme, zoals het gebruik van organisatorisch cultuur, socialisatie en deelname aan verscheidene informele evenementen. Naast formele hebben ook informele controlemechanismen een positief effect op kennisdeling. Informele socialisatie mechanismen (sociale evenementen, communicatie richtlijnen) die de overdracht van informatie en kennis faciliteren, spelen een cruciale rol in het verhogen van het niveau van kennisdeling in interorganisatorische projecten (Chalos & O'Connor, 1998). Vormen van informele controlemechanismen zijn bijvoorbeeld Interorganisatorische teams en werkgroepen, overleg, persoonlijk contact, uitwisseling van managers, tradities, netwerken en andere sociale activiteiten (Makhija & Ganesh 1997).

Het uitwisselen van managers, overleg en netwerken, kunnen tot vernieuwende ideeën leiden die de kennisdeling beïnvloeden. De implementatie van deze informele controlemechanisme vergroten het vertrouwen tussen partijen en draagt bij aan de bereidheid kennis en ervaring te delen met externe partijen (Bresman et al, 1999).

2.4 De Relatie tussen Vertrouwen en Controle

Zoals eerder beschreven in paragrafen 2.2 en 2.3 spelen vertrouwen, formele en informele controlemechanisme een rol in het delen van kennis. Das en Teng hebben onderzoek gedaan naar de complementaire relatie tussen vertrouwen, formele en informele controlemechanisme (Das & Teng, 2001; Das & Teng, 1998). In de volgende paragrafen wordt het effect van vertrouwen op controlemechanisme en vice versa beschreven.

2.4.1. *Het effect van vertrouwen op controlemechanisme*

Zoals aangegeven in paragrafen 2.3.1 en 2.3.2, bestaat er een sterke relatie tussen vertrouwen, formele en informele controlemechanisme. In de literatuur wordt vertrouwen vaak gezien als een vervanging van de formele en informele controlemechanisme. Nootboom stelt bijvoorbeeld dat de aanwezigheid van vertrouwen leidt tot bezuinigingen op de specificatie en implementatie van controlemechanisme (Nootboom, 1996). Hoe meer vertrouwen een individu in een ander plaatst, hoe minder controle over de partner nodig is. Minder controle is nodig wanneer vertrouwen tot goede ontwikkelingen van het samenwerkingsverband leidt (Nootboom, 1996; Lui & Ngo, 2004). De auteurs Sheppard & Tuchinsky kenmerken een samenwerkingsverband zonder controlemechanisme als vertrouwen (Sheppard & Tuchinsky, 1996). Reden voor de grote aandacht van onderzoeken over controlemechanisme binnen allianties tussen organisaties met verschillende doelen is om de risico's binnen dergelijke samenwerkingsverbanden te minimaliseren (Nootboom e.a., 1997). Een overmatige interesse van het management in de relaties tussen werknemers wat zich uit in de toepassing van teveel controlemechanisme kan uiteindelijk averechts werken en daarmee de kennisdeling verminderen (Nootboom e.a., 1997). In dit onderzoek zien Nootboom e.a. (1997) vertrouwen als een beheersingsinstrument en wordt benadrukt dat de aanwezigheid van vertrouwen een steeds belangrijker rol speelt voor het succes van strategische samenwerkingsverbanden.

2.4.2. *Het effect van controlemechanisme op vertrouwen*

Andere onderzoeken geven aan dat vertrouwen zelf geen controlemechanisme is, maar dient als een vervanger hiervoor en daarmee, bij de aanwezigheid van voldoende vertrouwen, de noodzaak voor controlemechanisme wegneemt (Aulakh e.a., 1996; Ring en Van de Ven, 1994). Dit duidt op een supplementaire relatie. Andere auteurs suggereren dat er sprake is van een dynamische relatie tussen vertrouwen en controlemechanisme, namelijk de mate van controlemechanisme kan het vertrouwen versterken doordat de twee concepten complementair zijn aan elkaar (Blomqvist e.a., 2005; Fryxell e.a., 2002; Madhok, 1995).

De auteurs Inkpen en Curall suggereren dat vertrouwen en controle gezamenlijk evolueren over tijd, waarbij beide concepten elkaar continu beïnvloeden (Inkpen en Curall, 2004). Das en Teng (1998) suggereren dat beide concepten gescheiden moeten worden onderzocht. Tevens suggereren Das en Teng dat, zoals in het artikel al eerder is aangetoond, onderscheid dient te worden gemaakt tussen formele en informele controlemechanisme (Das & Teng, 1998). Dit onderscheid wordt gemaakt, omdat Aulakh e.a. (1996) al eerder hebben aangetoond dat zowel meetbare (formeel) als sociale mechanismen (informeel) het effect op het vertrouwen tussen medewerkers verklaren. Das en Teng suggereren dat men er vaak van uit gaat dat de aanwezigheid van formele controlemechanisme het vertrouwen tussen medewerkers vermindert, omdat regelgeving een gevoel van wantrouwen impliceert (Das & Teng, 2001). Echter, Das en Teng suggereren tevens dat vertrouwen en informele controlemechanisme een positieve relatie delen (Das & Teng, 1998). Door persoonlijk “één-op-één” contact leren medewerkers elkaar beter kennen, dat de competentie en goodwill vertrouwen vergroot. Deze organisaties tonen een grotere bereidheid om waarden te delen en bewustzijn te creëren voor de regels, routines en procedures van de partner (Das en Teng, 2001; Gulati en Singh, 1998).

2.5 Het effect van leiderschap

2.5.1. De dimensies van Leiderschap

Binnen de context van een organisatie wordt leiderschap als een primaire kracht gezien welke de concurrentiepositie van de organisatie in een globale economie bepaalt (Bass & Avolio, 1993, 1994; Bryman, 1992; Ismail et al, 2009). Om de organisatorische doeleinden te behalen, moeten leiders vaak specifieke leiderschapsstijlen handhaven die de waarden en motivaties, eisen en wensen, aspiraties en verwachten van zowel leiders als volgers reflecteren (Howell & Avolio, 1993; Hartog et al, 1997; Ismail et al, 2010).

De leiderschapsstijlen in modern leiderschap concentreren zich echter meer op de kwaliteit van de relatie met volgers, zoals het bouwen van wederzijds vertrouwen, gemeenschappelijke besluitvorming, een democratische stijl en het aangaan van individuen (Avolio et al., 1999; Bycio et al., 1995; Ismail et al., 2010). Vele onderzoekers geloven dat moderne en traditionele interactiestijlen verschillende handelswijzen aanhouden en gecategoriseerd kunnen worden in twee vormen namelijk transactioneel leiderschap en transformationeel leiderschap (Bass, 1990). Beide leiderschapsstijlen zijn belangrijk om werknemers te motiveren om organisatorische strategieën en doelen te bereiken (Howell & Avolio, 1993; Humphrey, 2002; Ismail et al., 2009b). Transactioneel leiderschap komt voort uit principes van ruil. Leiders krijgen iets gedaan van de medewerkers door hier iets tegenover te zetten, zoals promotie of salarisverhoging. Daar tegenover staat dat medewerkers die slecht presteren worden gestraft om zo ongewenst gedrag te voorkomen (Bass, 1990; Burns, 1978; Jabnoun & ALRasasi, 2005). In een tijdperk van toenemende concurrentiedruk, verschuiven organisaties de paradigma's van hun

leiderschapsstijlen van een transactioneel leiderschap naar een transformationeel leiderschap om hun strategieën en doelen te behalen (Bass, 1994, 1999, Howell & Avolio, 1993; Ismail et al., 2010). Transformationeel leiderschap is het tegenovergestelde van transactioneel leiderschap. Transformationeel leiderschap heeft als uitgangspunt dat medewerkers niet alleen door extrinsieke factoren worden gemotiveerd maar ook door intrinsieke factoren.

De beloning en het proces naar het belonen motiveert het gedrag van een medewerker. Een leider stimuleert dit gedrag door de capaciteiten, behoeften maar ook normen en waarden te beïnvloeden van een medewerker (Bass, 1990, 1994, 1999; Bycio et al., 1995). Transformationele leiders overtuigen volgers van de waarde en het belang van het werk dat zij verrichten en dat organisatorische doelstellingen hun persoonlijke interesses overschrijden (Bass, 1985). Daarnaast kunnen leiders een hoger niveau van psychologische behoeftes inspireren bij volgers en hun toewijding aan de organisatie motiveren (Jiang, 2002). Een transformationeel leiderschapsstijl adopteren leidt niet alleen tot een hogere winst; het leidt tot een organisatorisch cultuur dat mensen helpt betekenis te geven aan het werk dat zij verrichten en een verlangen inspireert om zichzelf uit te dagen om succes te behalen (Kuang Chi et al, 2008).

2.5.2. Vertrouwen bij verschillende Leiderschapsstijlen

Onderzoekers die zich richten op organisatorisch gedrag conceptualiseren vertrouwen als het geloof in en loyaliteit aan de leider (Marlowe & Nyhan, 1997; Mayer, Davies, & Schoorman, 1995; Nootboom & Six, 2003). Vertrouwen is een belangrijke factor in het transformationeel leiderschapsproces. Een transformationeel leider is genoodzaakt de toewijding van volgers in de richting de visie van de leider te overtuigen (Bass, 1985). Een leider die niet vertrouwd wordt door zijn volgers zal ook niet in staat zijn om volgers zich toe te laten wijden aan zijn visie, omdat het gebrek aan vertrouwen de aantrekkingskracht van de visie verminderd (Pillai et al., 1999; Ngodo, 2008).

Vertrouwen zal eerder tot stand komen wanneer een sociale verbintenis is gecreëerd tussen de volger en de leider, zoals in een transformationeel leiderschapsstijl, dan in het geval waar instrumentele beoordelingen meer prominent aanwezig zijn, zoals in een transactioneel leiderschapsstijl (Pillai et al., 1999). Hieruit kan worden afgeleid dat vertrouwen een gedeeltelijk mediërende rol vervult in relatie tot transformationeel leiderschap. Hoewel non-lineaire of gemodereerde relaties ook waarschijnlijk zijn, blijkt uit onderzoek dat transformationeel leiderschap een belangrijke rol speelt in het actief opbouwen van vertrouwen en dat vertrouwen niet simpelweg een contextuele variabele is dat het transformationele proces faciliteert. Transformationeel leiderschap verbetert de team cohesie en gevoel naar andere medewerkers waardoor de medewerkers gemotiveerd zijn om kennis te delen om het gemeenschappelijke doel te bereiken (Bass & Riggio, 2006; Ryan & Deci, 2000).

2.5.3 Goodwill vertrouwen

Zoals hierboven is aangetoond, moeten transformationele leiders vertrouwen inspireren om succes te behalen bij de uitvoering van de leiderschapsrol (Pillai et al., 1999; Ngodo, 2008). Vertrouwen maakt het mogelijk voor volgers om zich toe te wijden aan de visie van de transformationele leider, omdat het de aantrekkingskracht van de visie vergroot (Pillai et al., 1999; Ngodo, 2008). Het omgekeerde is echter ook waar. Wanneer volgers zich toewijden aan de visie van de transformationele leider, zullen zij ook goodwill vertrouwen in de leider plaatsen (Purdue, 2001). Uit literatuuronderzoek blijkt dat Jiang et al (2013) heeft aangetoond dat door goodwill vertrouwen de kennisdeling versterkt wordt (Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2009). Meer specifiek, goodwill vertrouwen kan een supplementaire relatie hebben met formele controlemechanisme (Jiang et al., 2013; McMullen & Adobor, 2010).

Transformationeel leiderschap versterkt de goodwill vertrouwen om kennis te delen (Burns, 1978). Omdat er sprake is van een overlap van visie, worden conflicterende belangen gereduceerd en daarmee het gevaar van opportunistisch gedrag geneutraliseerd (Gulati, 1995).

Bij transactioneel leiderschap wordt de relatie tussen de leider en volgers belichaamd door transacties (Bass, 1990; Burns, 1978; Jabnoun & ALRasasi, 2005). Transactioneel leiderschap komt voort uit principes van ruil. Leiders krijgen iets gedaan van de medewerkers door hier iets tegenover te zetten, zoals promotie of salarisverhoging. Daar tegenover staat dat medewerkers die slecht presteren worden gestraft om zo ongewenst gedrag te voorkomen (Bass, 1990; Burns, 1978; Jabnoun & ALRasasi, 2005). Er is sprake van een constante onderhandeling tussen leiders en volgers waar beide partijen trachten de te behalen voordelen te maximaliseren en de kosten van betrokkenheid te minimaliseren (Melucci, 1996). In tegenstelling tot het transformationele proces, wat de nadruk legt op het persoonlijk vermogen van de leider om goodwill vertrouwen bij volgers te inspireren, wordt bij transactionele theorie innovatie verklaard door leiders door het bezit van "idiosyncratisch krediet" (Hollander, 1993) of verdiend goodwill vertrouwen. Dit goodwill vertrouwen wordt verdiend door competentie, conformiteit aan groepsnormen, duur van participatie of een eerdere goede reputatie. De verzameling hiervan verdient goodwill vertrouwen laat leiders toe te innoveren zonder volgers te verliezen (Langfield, 2008).

2.5.4 Competentie vertrouwen

Competentie vertrouwen wordt door alliantiepartners die kennis delen gewonnen door de reputatie over competentie in acquisitie en het beheer van middelen. Transformationele leiders bewijzen hun competentie door hun verplichtingen naar volgers toe na te komen en goodwill te vergaren voor hun innovatieve projecten. Er is dus sprake van een complementaire relatie tussen goodwill vertrouwen en competentievertrouwen bij de uitoefening van een transformationele leiderschapsstijl (Purdue, 2001). Uit literatuuronderzoek blijkt dat Cohen & Levinthal (1990) aangetoond hebben dat competentie vertrouwen de kennisdeling beperken (Cohen & Levinthal, 1990). Transactionele leiders trekken vertrouwen in hun competentie aan vanwege hun betrouwbaarheid als verantwoordelijke vertegenwoordigers. De mate van succes wordt gemeten aan de hand van het vermogen om competentie vertrouwen van organisatorische partners te winnen. Op het eerste niveau betreft dit de erkenning dat zij competente leden van een organisatie vormen, waarvan vertrouwd kan worden dat zij verantwoordelijk handelen. Op hogere niveaus van competentievertrouwen worden zij vertrouwd met zowel het economisch kapitaal (financiering) en het culturele kapitaal in de vorm van expertise en kennis (Purdue, 2001).

2.5.5. Controlemechanisme bij verschillende leiderschapsstijlen

Er wordt onderscheid gemaakt tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie. Intrinsieke motivatie wijst op de inspiratie waarin werknemers zich aangetrokken voelen tot een taak voor de taak zelf en niet extrinsieke uitkomsten. Extrinsieke motivatie wijst op de factoren die buiten de taak zelf werknemers inspireren hun verantwoordelijkheden na te komen (Alarifi et al, 2013). De transformationele leider maakt gebruik van voornamelijk intrinsieke factoren om het gedrag van de medewerker te beïnvloeden en hun te motiveren.

Het uitoefenen van controle op het gedrag door middel van intrinsieke factoren maakt onderdeel uit van het uitoefenen van informele controlemechanisme (Das & Teng, 2001). Uit onderzoek kan worden bevestigd dat medewerkers die intrinsiek gemotiveerd zijn meer flexibel en gedreven zijn om resultaatgericht te werken, omdat de medewerker bereid is om op een creatieve manier de uitvoering van het werk te verbeteren (Amabile et al, 1996). Doordat het gedrag van de medewerker verbeterd wordt, heeft dit meteen invloed op de output van de medewerker. De controle op output maakt ook onderdeel van de formele controlemechanisme (Das & Teng, 2001; Snell, 1992). Transactionele leiders gebruiken transacties als extrinsieke motivatie om volgers te voorzien in hun behoeften (Burns, 1978). Transactionele leiders houden zich voornamelijk bezig met het verkrijgen van de naleving van afspraken door volgers. Dit doen de leiders door een overeenstemming te bereiken betreffende de condities en beloningen welke volgen met de vervulling van vooraf bepaalde eisen (Bass, 1990; Bass and Avolio, 1993; Yammarino and Bass, 1990).

Dergelijke contractuele relaties tussen leiders en volgers zijn onderdeel van formele controle-mechanisme (Bass and Avolio, 1993). Uit literatuuronderzoek blijkt dat dergelijke contractuele relaties echter wel de creativiteit van volgers vermindert (Amabile et al., 1996).

2.5.4. Kennisdeling bij verschillende leiderschapsstijlen

In tegenstelling tot transactionele leiders, zijn transformationele leiders in staat de interesse van volgers te vergroten en kunnen zij volgers overtuigen om verder te kijken naar hun eigen interesses ten behoeve van de groep door de bewustwording en acceptatie voor het doel en de missie van de groep te realiseren (Bass, 1998; Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003; Yukl, 2006). Wanneer volgers hun eigen succes gelijk stellen aan die van de organisatie en zich identificeren met de waarden en doelen van de organisatie, worden zij bereid om samen te werken om een positieve bijdrage te leveren aan de context van het werk (Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996). Transformationeel leiderschap vergroot de kans om hogere niveaus van prestaties tussen individuen te bereiken door de waarden en doelen van volgers te beïnvloeden (Yukl, 2006). Onderzoek geeft aan dat de vaardigheden en kennisvergaring worden ondersteund door de interactie en stimulering van organisatieleden. Een organisatiecultuur van ondersteuning en samenwerking kan de openheid van werknemers om kennis te delen vergroten (Ke & Wei, 2008). In een empirisch onderzoek door Bock e.a. (2005) wordt gesteld dat in een vertrouwen georiënteerd cultuur werknemers eerder bereid zijn kennis te delen met collega's en zodoende een gedeeld geloof vormen waarin de nadruk wordt gelegd op kennisvergaring en toepassing binnen de organisatie. Transformationeel leiderschap werd geïdentificeerd als een belangrijke facilitator van organisatorisch cultuur (Bass et al., 2003; Schein, 2004). Nemanich en Vera (2009) beargumenteren dat transformationeel leiderschap een indirect effect heeft op organisatorisch leren, welke wordt gemedieerd door een organisatorisch leercultuur welke de nadruk legt op psychologische veiligheid openheid en gezamenlijk besluitvorming. Jansen, Vera en Crossan (2009) ontdekten dat leiderschapsstijlen welke verbetering en extensie faciliteren significant gerelateerd zijn met de verbreding van bestaande kennis. Tsai, Chen en Cheng (2009) stelden ook dat er een positieve relatie bestaat tussen transformationeel leiderschap, the positieve stemming van werknemers en prestaties.

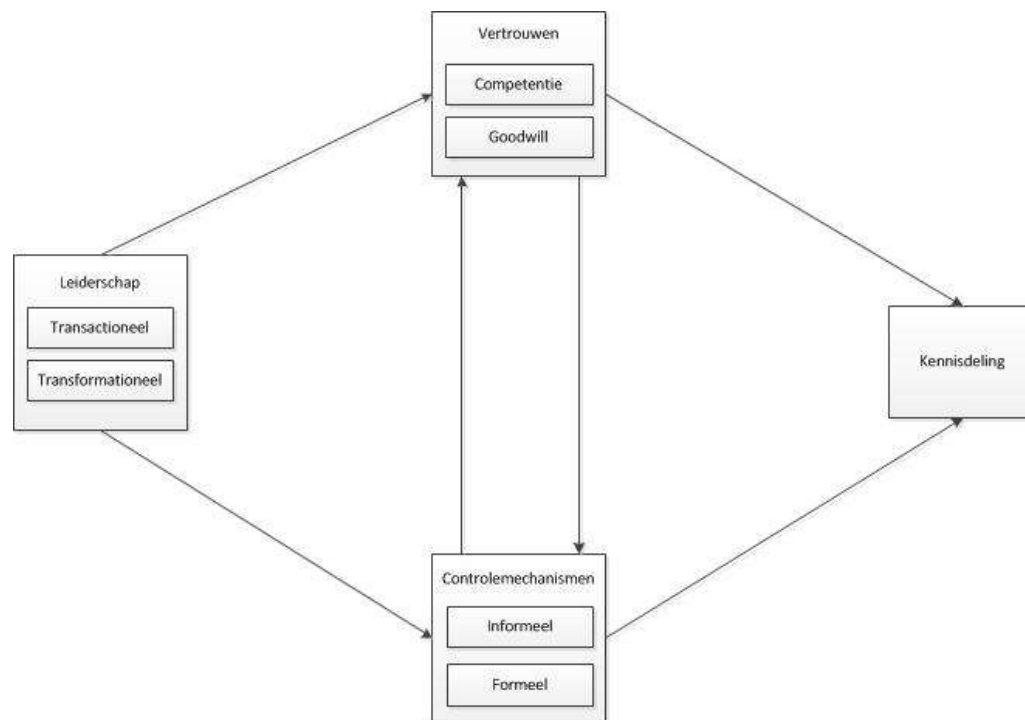
Op basis van onderzoek op het gebied van werk gerelateerd gedrag kan worden geconcludeerd dat extrinsieke redenen (zoals beloningen) gerelateerd is met de deelname van de werknemer. Lin (2007) stelt dat bepaalde vormen van extrinsieke motivatie, zoals geldelijke beloningen of lovende erkenningen, en publieke erkenning de intentie om kennis te delen bevorderen. Echter, dergelijke extrinsieke redenen zullen waarschijnlijk geen enthousiasme voor en toewijding aan dergelijke initiatieven genereren (Shao et al, 2012).

Bij een jonge alliantie staat de visie nog niet vast en zijn de alliantiepartners nog zoekende. Hierdoor bestaat er een grotere behoefte aan een transformationele leider die de alliantiepartners motiveert om de alliantie te versterken.

Bij oudere alliantie staat de visie vaak al vast en daarom wordt de stijl van transactioneel leiderschap toegepast (Doz, 1996; Wilson & Hynes, 2009)

2.6 Conceptueel model

Op basis van de aanleiding en het theoretisch achtergrond wordt het volgend conceptueel model gehanteerd.



3. Methodologie

3.1 Casestudie

Om de relatie tussen vertrouwen, controlemechanisme en kennisdeling en het effect van transformationeel en transactioneel leiderschap op deze relatie beter te begrijpen wordt het onderzoek kwalitatief opgezet. Uit de literatuurstudie blijkt dat er vaak onderzoek is gedaan naar dat vertrouwen en controlemechanisme belangrijke determinanten zijn voor kennisdeling in een alliantie (Zaheer, McEvily & Perrone, 1998; Das & Teng, 2001; Coletti, Sedatole & Towry, 2005). Echter, deze samenhang is nagenoeg niet belicht in relatie tot het directe effect van transformationeel en transactioneel leiderschap. Dit effect wil ik in dit onderzoek nader onderzoeken door middel van kwalitatief onderzoek in de vorm van casestudies. Deze casestudie methodologie helpt in het verkrijgen van diepte inzichten in de context, de gebeurtenissen en de relaties tussen partners, leiders en werknemers (Yin, 2009). Volgens Eisenhardt en Galunic (2001) is het werken met casestudies de meest toegepaste methode om diepte inzichten te verkrijgen. Deze methode wordt daarom binnen dit onderzoek gebruikt om het effect van transformationeel en transactioneel leiderschap op de relatie tussen vertrouwen, controlemechanisme en kennisdeling te achterhalen waardoor het beantwoorden van de onderzoeksvraag mogelijk wordt.

Voor dit onderzoek wordt in samenwerking met de projectleider van de Leiden-Delft-Erasmus alliantie, vier vergelijkbare strategische allianties onder de loep genomen. De vergelijkbare allianties helpen om de relevante variabelen te onderzoeken. De relevante variabelen worden vergeleken met het literatuuronderzoek om de context, noodzaak en essentie zichtbaar te maken.

3.2 Case selectie

Zoals in hoofdstuk 1 beschreven, kan het aangaan van een alliantie om kennis te delen tot een groter concurrentievoordeel voor de partners leiden. De case selectie betreft vier Leiden-Delft-Erasmus (LDE) centra. Het causaal verband is dat de kennisinstellingen strategische allianties willen doorvoeren om concurrentievoordeel te behalen waarbij er gezocht wordt naar gemeenschappelijke expertise gebieden om samen te werken ten behoeve van kennis valorisatie en invloed hebben op de contouren van de samenwerking. Het doel van de beoogde samenwerking draagt bij in het oplossen van complexe maatschappelijke vraagstukken. Deze samenwerking is opgezet in vier grote centra opgezet namelijk (1) Medical Delta, (2) Mainport and Metropolis, (3) Global Heritage and Development, (4) Safety and Security. De selectie van bovengenoemde centra zijn gedaan op grond van (1) een alliantie tussen de drie kennisinstellingen namelijk Leiden-Delft-Erasmus waarbij kennis is gedeeld, (2) een alliantie met een leider oftewel hoofdtrekker en medewerkers oftewel initiatiefnemers (3) de strategische alliantie succesvol is geïmplementeerd en of pas gestart zijn.

3.2.1 Onderzoekscontext en –eenheid

Het onderzoek vindt plaats binnen multipartner allianties van kennisinstellingen waarbij de onderzoekseenheid de (multipartner) alliantie is. Daar een relatie moeilijk te observeren is, wordt gebruik gemaakt van een 'unit of observation' om uitspraken te kunnen doen over de unit of analysis. Dit is het management van de (multipartner) alliantie. De structuur van de alliantie bestaat uit de hoofdtrekker (tactische laag) van de alliantie en onderzoekers die als initiatiefnemer (operationeel laag) optreden in de alliantie. Het topmanagement, de raad van bestuur is in dit buiten beschouwing gelaten omdat er gekozen is om de tactische laag in relatie tot de operationele laag namelijk de hoofdtrekkers en initiatiefnemers van een alliantie als unit of analysis te beschouwen en het topmanagement van de individuele participerende organisaties hier in de praktijk geen deel van uit maakt. Dit blijkt uit veld onderzoek met de alliantie medewerkers. Om een goed beeld van de alliantie te krijgen moeten zijn inzichten van de relatie tussen de hoofdtrekker en de medewerker van de allianties te onderzoeken om inzicht te verkrijgen in het effect van leiderschap op de relatie tussen vertrouwen, controlemechanisme en kennisdeling te onderzoeken. Uit literatuuronderzoek blijkt dat allianties evolueren over tijd waarbij deze levensfasen gehanteerd worden om de dynamiek van een alliantie in relatie tot vertrouwen, controlemechanisme, leiderschap op kennisdeling te identificeren (Inkpen en Curall, 2004; Eisenhardt & Galunic, 1996). Omdat de manier waarop vertrouwen, controlemechanisme en leiderschapsstijl het delen van kennis binnen allianties verschilt per levensfase, zal er voor de selectie van de cases onderscheidt gemaakt worden tussen "introduction- fase", "growth-fase", "maturity-fase" en de "decline" fase. Deze levensfasen zijn geadopteerd uit het product-life cycle model van Porter (1990), waarin de fasen de start, de groei en volwassenheid fase beschrijven. Het product-life cycle model van Porter (1990) kent nog een laatste fase namelijk de "decline" fase waarin een samenwerkingsverband wordt stop gezet. Echter, geen van de onderzochte cases in dit onderzoek bevinden zich in de "decline" fase en wordt daarom niet meegenomen in dit onderzoek.

3.2.2 Selectie respondenten

Het middenmanagement en operationeel management zijn van vier allianties geselecteerd, resulterend in 14 respondenten; te weten 1 hoofdtrekker en 2 á 3 initiatiefnemers waarvan de laatst genoemde van verschillende organisaties afkomstig zijn. De verschillende hoofdtrekkers en initiatiefnemers worden geïnterviewd om de context en het doel van de vier verschillende allianties inzichtelijk te maken om een beter begrip van de allianties te creëren (Bryman en Bell, 2011). Door op verschillende niveaus interviews te voeren, kunnen concepten vanuit meerdere perspectieven worden benaderd waardoor er veelzijdige en diepgaande informatie over de alliantie kan worden achterhaald ten behoeve van triangulatie (Yin, 2009). Om het effect van transformationeel en transactioneel leiderschap op de relatie tussen vertrouwen, controlemechanisme en kennisdeling te onderzoeken, worden de onderstaande allianties in

tabel 1 geïnterviewd:

| Leiden-Delft- Erasmus center | Oprichtingsjaar | Totaal aantal interviews | Overige databronnen | Instellingsnaam |
|---|-----------------|------------------------------------|---|-----------------|
| Medical Delta | 2004 | Hoofdtrekker 3 initiatiefnemers | Notitie 2012 - Meerwaarde Leiden-Delft-Erasmus + jaarverslag 2012 | LDE |
| Mainport and Metropolis | 2014 | Hoofdtrekker 2 initiatiefnemers | Notitie 2012 - Meerwaarde Leiden-Delft-Erasmus + jaarverslag 2012 | LDE |
| Global Heritage and Development Center | 2012 | Hoofdtrekker 3 initiatiefnemers | Notitie 2012 - Meerwaarde Leiden-Delft-Erasmus + jaarverslag 2012 | LDE |
| Safety and Security | 2012 | Hoofdtrekker 2 initiatiefnemers | Notitie 2012 - Meerwaarde Leiden-Delft-Erasmus + jaarverslag 2012 | LDE |

Tabel 1 Overzicht LDE centers

3.3 Dataverzameling

De onderzoeker maakt gebruik van diverse bronnen om data te verzamelen. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van interviews, brondocumenten en relevante overleggen ten behoeve van datatriangulatie.

De semigestructureerde interviews zijn uitgevoerd met open vragen (Bryman en Bell, 2011). Naast de interviews als hoofdbron, zijn secundaire data gevraagd aan het management van de alliantie teneinde om de inzichten uit de interviews te kunnen trianguleren ((Collis en Hussey, 1997; Bryman en Bell, 2011). Tevens is meermaals telefonisch overleg gepleegd om beter inzicht te krijgen in de Leiden-Delft-Erasmus allianties die in de praktijk plaatsvinden. Hierbij zijn notities gemaakt en documenten verzameld. Het gebruik van semigestructureerde interviews kan meer focus geven in interviews dan een volledig ongestructureerd interview. Tijdens de interviews zijn vragen gesteld die gerelateerd zijn aan kennisdeling, vertrouwen, controlemechanisme en leiderschap. De vragenlijst is opgezet over het effect van leiderschap op de relatie tussen vertrouwen, controlemechanisme en kennisdeling. Het doel van iedere vraag is het vertalen van de wetenschappelijke concepten naar de praktijksituatie van de geïnterviewde. Vervolgens zijn de vragen geënt op twee niveaus; het middenmanagement en operationeel management.

De vragen zijn per thema gecategoriseerd en volgtijdelijk opgesteld om de data-analyse hierna te vergemakkelijken. Met behulp van een spraakopnametool zijn de interviews opgenomen. Op een dag waren er maximaal twee interviews gepland en werd op dezelfde dag de transcriptie uitgewerkt. De reden hiervoor is dat de informatie dan vers aanwezig is. Elk interviewgesprek had een gemiddelde duur van 1 uur. In totaal hebben 14 interviews geleid tot 85 pagina's aan transcripties. Naast de interviews is ook gebruik gemaakt van officieel gepubliceerde documenten. In bijlage 2 worden de bronnen uitgebreid weergegeven in tabel 2 en worden de bronnen gecodeerd met 'Int' als het interview en 'Doc' in het geval van geraadpleegde documenten. In hoofdstuk 4 zijn de letterlijke citaten uit de transcriptie beschreven. De onderzoeker informeert de respondenten voorafgaand het interview, het onderwerp van zijn onderzoek om richting te geven aan het onderzoek en om het gesprek te structureren. De geïnterviewden ontvangen de samenvattingen en conclusies uit hun interviews met het oog op feedback aangaande de juistheid van de samenvattingen om de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten (Bryman en Bell, 2011).

Om subjectiviteit te voorkomen hebben de interviews plaats gevonden met verschillende personen op verschillende managementniveaus (midden en operationeel niveau) met dezelfde vragen. Op deze manier wordt voorkomen dat de onderzoeksresultaten op basis van een enkele informatiebron verkregen worden. Op basis van de interviewtranscripties en samenvattingen konden de respondenten letterlijk geciteerd worden en draagt dit bij aan de objectiviteit van het onderzoek. De betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten wordt hiermee vergroot (Guba en Lincoln, 1994). De stappen rondom de dataverzameling en analyse zijn op chronologische wijze gedocumenteerd (Bryman en Bell, 2011). Tussen de onderzoeker en de afstudeercoach en meezeer heeft regelmatig afstemming plaats gevonden. De afstemming draagt bij aan de validiteit en controleerbaarheid van het onderzoek en de totstandkoming van de bevindingen en conclusies (Bryman en Bell, 2011).

De interviewresultaten zijn hierna gecodeerd en gecategoriseerd om vervolgens patronen te herkennen ('pattern matching'). Indien er sprake is van een patroon dan vormt dit een aanwijzing dat er samenhang gevonden is en geeft dit inzicht in de data.

Naast de interviewresultaten is tevens gebruik gemaakt van secundaire data om de uitkomsten vanuit meerdere invalshoeken te valideren. De bronnen die zijn gebruikt, zijn de websites van de organisaties, relevant telefonisch overleg en bedrijfsdocumenten.

3.4 Data analyse

De onderzoeker heeft de verzamelde data in twee stappen geanalyseerd namelijk in eerste stap de afzonderlijke case analyse 'within-case analysis' en vervolgens wordt in de tweede stap de cases met elkaar vergeleken 'cross-case analysis' (Eisenhardt & Galunic, 2001).

3.4.1 Within- case analyse

Per case is een individuele analyse gedaan. De resultaten zijn per case interview meerdere keren doorgenomen en worden de antwoorden van de respondenten onderling met elkaar vergeleken. Per interviewtranscriptie is de relevante data gecodeerd en gecategoriseerd onder de thema 'kennisdeling, vertrouwen, controlemechanisme en transformationeel en transactioneel leiderschap'. De bevindingen uit de transcripties worden gekoppeld aan het literatuuronderzoek en indien de bevindingen niet terug gevonden worden in de literatuur wordt de bevinding als nieuw inzicht beschouwd. Vervolgens worden de cases vergeleken met elkaar om patronen te herkennen 'pattern matching' (Eisenhardt & Galunic, 2001; Yin, 2009).

Het eerste verwacht patroon is ontleend aan het wederkerig effect tussen vertrouwen en controlemechanisme. Het tweede patroon is ontleend aan het effect van vertrouwen op kennisdeling. Het derde patroon is ontleend aan het effect van controlemechanisme op kennisdeling. Het vierde patroon betreft het direct effect van leiderschap - waarin ingegaan wordt op transformationeel en of transactioneel leiderschap - als directe variabele op de relatie tussen enerzijds vertrouwen en kennisdeling en anderzijds controlemechanisme op kennisdeling.

Door alle patronen vanuit het empirisch onderzoek te vergelijken met de gevonden patronen uit de literatuurstudie (zie hoofdstuk 2), is het mogelijk om de bestaande theorie te toetsen binnen de context van kennisinstellingen en tevens het direct effect van leiderschap op respectievelijk vertrouwen en controlemechanisme inzichtelijk te maken. De analyse wordt ondersteund en geëxpliciteerd met behulp van Excel om de patronen aan te duiden en nader uit te werken. Op basis van deze patronen en overige resultaten voortkomende uit de within – case en cross-case analyse wordt getracht de onderzoeksvragen te beantwoorden en een bijdrage te leveren aan de literatuur.

3.4.2 Cross-case analyse

In de cross-case fase van de analyse is uit de resultaten van de individuele cases geprobeerd om patronen over cases heen te herkennen of aan te duiden.

Door over meerdere cases heen naar patronen vanuit verschillende invalshoeken te kijken, worden eventuele overeenkomsten of verschillen tussen cases ontdekt.

De betrouwbaarheid van de theorie wordt verhoogd indien er vanuit meerdere invalshoeken de cases bestudeerd worden en voorkomt dat relaties op basis van oppervlakkige zaken worden gelegd (Eisenhardt & Galunic, 2001).

De verschillende invalshoeken van cross-case analyse worden gevormd door kennisdeling, vertrouwen, controlemechanisme en leiderschap uit de literatuur en empirische data, bijvoorbeeld het belang van kennisdeling door transformationele leider en of transactionele leider. De individuele cases worden in een tabelvorm met elkaar vergeleken (Yin, 2009).

Door de thema's naast elkaar te plaatsen, kan van de cases een totaalbeeld weergegeven worden van de karakteristieken van het effect van leiderschap op de relatie tussen vertrouwen, controlemechanisme en kennisdeling. Hiermee wordt inzichtelijk welke factoren hierbij van invloed zijn om de strategische alliantie succesvol kennis te laten delen. De clustering van deze determinanten maakt het mogelijk om meerdere categorieën naast elkaar te bekijken en situaties tussen cases te vergelijken waardoor de context van de onderzoeksvraag beantwoord kan worden.

4. Empirische bevindingen en analyse

4.1 Inleiding

Van vier Leiden-Delft-Erasmus (LDE) centra zijn de relaties tussen vertrouwen, controlemechanisme en kennisdeling en het directe effect van transformationeel en transactioneel leiderschap op deze relaties onderzocht aan de hand van de bronnen uit tabel 1. Voor iedere center is een korte casebeschrijving van de alliantie beschreven waarna de resultaten zijn gepresenteerd volgens de structuur uit het conceptueel model. De citaten zijn ter illustratie uit de bronnen opgenomen. De cases worden afgesloten met een cross-case tabel waarin de trefende quote uit het onderzoek zijn opgenomen en patronen worden beschreven en samengevat.

4.2 Cases

4.2.1 De Leiden-Delft-Erasmus (LDE) allianties

Leiden-Delft-Erasmus center Medical Delta

De alliantie Medical Delta bestaat sinds 2004 en is de oudste alliantie van de vier onderzochte cases. De alliantie is gestart vanuit de gedachte om te achterhalen waarom twee grote ziekenhuizen twee universitaire medisch centra zijn. Het Erasmus Medisch Centrum ('Erasmus MC'), de faculteiten en het Dijkzigt ziekenhuis bestonden toen nog niet. In 2003 is de medische faculteit gesplitst van de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) en gefuseerd met het ziekenhuis, wat thans het Erasmus MC is geworden. Dat betekent feitelijk dat iedereen die in de faculteit werkt een dubbele relatie heeft. Zij zijn zowel verbonden aan het Erasmus MC als aan de EUR, alwaar zij voornamelijk een academische functie hebben. Promoties vinden plaats via de EUR. Vanuit de gedachte dat drie universiteiten haar kennis willen bundelen om medische kennis in praktische oplossingen om te zetten, is de Medical Delta ontstaan.

Leiden-Delft-Erasmus center Metropolis and Mainport

De center Metropolis and Mainport is een initiatief dat opgericht is in 2014 en is de jongste alliantie waarbij het gezamenlijk college van bestuur, wetenschappers hebben gevraagd om de LDE te organiseren en activiteiten te ontplooiën in het kader van Metropolis and Mainport waarbij de nadruk ligt op goed onderwijs en onderzoek, samenwerking tussen de Leiden, Delft en Erasmus en continuïteit waarbij financiële middelen ter beschikking zijn gesteld om de eerste jaren te ontwikkelen. Onderzoek en onderwijs gaan over de onderwerpen de haven, logistiek en transport.

Leiden-Delft-Erasmus center Global Heritage and Development

De alliantie Global Heritage and Development is ontstaan in 2012 doordat twee mensen van de archeologie snel doorhadden dat de universiteit van Leiden, Delft en Erasmus (LDE) een kans zagen in het samenwerken over de kennisdiscipline erfgoed.

Voordat de LDE werd opgericht werd er zeer gefragmenteerd en zonder samenhang onderzoek verricht op het gebied van cultureel erfgoed aan de drie universiteiten. De alliantie Global Heritage and Development biedt de kans om deze samenwerking te smeden en de mogelijkheid om met drie universiteiten kennis uit te wisselen over erfgoed op een gestructureerde en samenhangende manier.

Leiden-Delft-Erasmus center Safety and Security

De center Safety en Security is opgericht in 2012 en richt zich op intentionele en non intentionele bedreigingen die tot incidenten leiden in een complexe samenleving. Impact kan sociologisch, psychologische, financiële, vertrouwen aspecten hebben. In samenwerking met Leiden, Delft en Erasmus Universiteit Rotterdam en het bedrijfsleven, werkt Safety and Security aan het omzetten van wetenschappelijke kennis in praktisch oplossingen om de hedendaagse problemen van de samenleving op te lossen. Voorbeelden van hedendaagse problemen zijn dijkdoorbraken, natuurrampen, financiële crisis en terrorisme.

4.3 Cross- case analyse

De interviewresultaten worden per thema beschreven. Zoals in hoofdstuk 2.1 beschreven wordt de levensfase van de alliantie meegenomen in het beschrijven van de resultaten. De benoemde levensfasen worden per alliantie behandeld.

4.3.1 Vertrouwen en kennisdeling

Een jonge alliantie dat pas is opgestart is de aanwezigheid van goodwill vertrouwen belangrijker dan competentievertrouwen. Bij voldoende goodwill zijn medewerkers namelijk meer bereid om inzet te tonen dan formeel is vastgelegd. De flexibiliteit van deze inzet komt terug in de verschillende workshops en interne bijeenkomsten omdat de medewerker niet direct wetenschappelijke productie levert maar meer vanuit interesse een bijdrage levert. Zo verklaart een medewerker en de hoofdtrekker van Mainport and Metropolis:

"...mensen zijn vaak bereid een stapje meer te lopen dan bijvoorbeeld contractueel of formeel vastgelegd. Die flexibiliteit is zeker in aanvangsfase van een samenwerking van belang: de verschillende workshops en interne bijeenkomsten leveren bijvoorbeeld geen direct wetenschappelijke productie op, je moet er dus wat voor over hebben." *(hoofdtrekker)*

"...het zelf organiseren van workshops creëert belangstelling waardoor er goodwill ontstaat waardoor mensen bewogen worden om toch mee te gaan naar de LDE." *(medewerker)*

Binnen een alliantie zal competentievertrouwen ontwikkelen als de alliantiepartners met elkaar samenwerken en elkaar beter leren kennen. De ervaring leert dat medewerkers vaak de voorkeur geven aan een samenwerking met mensen waar zij al eerder mee hebben gewerkt, omdat het competentievertrouwen daar al aanwezig is. Om ervaring met samenwerking op te bouwen kunnen zowel intrinsieke motivatiefactoren zoals gezamenlijke papers als extrinsieke motivatiefactoren zoals 'seed money' een belangrijke rol spelen. Zo verklaart een medewerker en de hoofdtrekker van Mainport and Metropolis:

"Ervaring met samenwerking leidt (al dan niet) tot competentie vertrouwen, en dat niet zozeer op faculteits- of afdelingsniveau, maar vooral op persoonlijk niveau. M.i. is samenwerking in concrete projecten de beste wijze om elkaar te leren kennen. Dat kunnen door centra gefinancierde projecten zijn ('seed money') of bijvoorbeeld gezamenlijke papers, of werken aan gezamenlijke project/programmavoorstellen." *(hoofdtrekker)*

"Good will is in ieder geval aanwezig en als het gaat om competentievertrouwen ligt dat in het verlengde van de goodwill vertrouwen." (*medewerker*)

Competentie vertrouwen groeit indien medewerkers tijdig resultaten opleveren in projecten. Competentie vertrouwen is op lange termijn belangrijker dan enkel goodwill omdat men niet alleen moet samenwerken maar ook het vertrouwen moet geven dat er resultaten worden geleverd. Toewijding en inzet spelen een belangrijke rol maar het vermogen moet er ook zijn. Zo verklaart een medewerker en de hoofdtrekker van Mainport and Metropolis:

"...het tijdig en kwalitatief hoogwaardig 'leveren'. Met name in extern gefinancierde projecten is 'tijdigheid' (en afleggen van verantwoording) nog wel eens problematisch. Ook hier leert ervaring aan wie je wel en aan wie je niet iets hebt in een project" (*hoofdtrekker*)

"...het gaat uiteindelijk om personen) kennen elkaar redelijk tot goed en hebben ook voorkeuren ontwikkeld om al dan niet met collega's samen te werken." (*medewerker*)

De incentives van medewerkers bepalen de intensiviteit van vertrouwen ten opzichte van informele controlemechanisme. Door het gebruik van informele controlemechanisme wordt de noodzaak van het gebruik van formele controlemechanisme kleiner omdat de medewerkers vanuit goodwill handelen en daardoor een extra stap willen zetten om kennis te delen met het oog op de immateriële winst. Zo verklaart een medewerker en de hoofdtrekker van Mainport and Metropolis:

"...samenwerkende partijen (hoogleraren, het gaat uiteindelijk om personen) kennen elkaar redelijk tot goed en hebben ook voorkeuren ontwikkeld om al dan niet met collega's samen te werken." (*hoofdtrekker en medewerker*)

Een alliantie die al meer in de groeifase zit, speelt motivatie, enthousiasme en dus goodwill van de medewerker eveneens een cruciale rol bij kennisdeling. De reden hiervan is dat sommige medewerkers direct aan de slag zullen gaan en anderen weer niet. Dit zegt echter niets over de competentie van de medewerkers. Zo verklaart een medewerker en de hoofdtrekker van Global Heritage and Development:

“ De mensen met intrinsieke motivatie moet je bereiken maar ook de mensen met extrinsieke motivatie, hè wat levert het mij als onderzoeker op? Dit zijn de rekenaars zoals het bestuur. Met hen deel je de kennis over toekomstperspectieven, groei, kansen, strategische alliantie, aanvragen dat is ander soort kennis in vergelijking tot de onderzoekers. Zij gaan meer in de winst van het samenbrengen van kennisdisciplines. Maar je komt echt van de grond met mensen met intrinsieke motivatie.” *(hoofdtrekker en medewerker)*

De medewerkers zijn gedreven om in het belang van de alliantie kennis uit te wisselen om de LDE center uit te breiden in kennis maar ook dat het doel van de alliantie voor een ieder bekend is. Zo verklaart een medewerker en de hoofdtrekker van Global Heritage and Development:

“ ...voorbeeld die mevrouw ..., zij wil heel graag en zij ziet echt het voordeel van die LDE alliantie. Dus intrinsiek, omdat zij er zelf iets aan kan hebben. Zo heb je pionnen die anderen kan motiveren.” *(hoofdtrekker en medewerker)*

Voor de LDE center Safety and Security is in de groeifase meer goodwill aanwezig. Goodwill is voornamelijk aanwezig tussen de onderzoekers. In het bedrijfsleven wil men vaak toch geld zien. Bij een jonge alliantie verschuift vaak de nadruk op goodwill vertrouwen naar competentievertrouwen. Zo verklaart een medewerker en de hoofdtrekker van Safety and Security:

“... in een jonge alliantie is er sprake van goodwill en in een oudere alliantie meer competentie vertrouwen”*(hoofdtrekker)*

“..samenwerkingen zijn nog in een vroeg stadium is en dan is het meer goodwill”*(medewerker)*

Voor het delen van kennis is vooral goodwill van groot belang. Zonder de wil om kennis te delen zal de uitwisseling ook niet plaatsvinden. De toewijding van de partners is dan ook de belangrijkste factor in het delen van kennis. Zo verklaart een medewerker en de hoofdtrekker van Safety and Security:

“ De mensen moeten zelf wel willen kennis delen, want anders gebeurt er helemaal niks. Als er niks meer gebeurt om kennis te delen dan kan je zeggen dat men niet meer geïnteresseerd is in de thema. Indien men geïnteresseerd is, wordt een nieuw thema opgesteld o.b.v. interesse of een nieuw idee.” *(hoofdtrekker)*

“ Toewijding, er zijn geen hiërarchische lijnen en dus is de basis vertrouwen en niet hiërarchie. Daarom is de toewijding belangrijk voor het delen van kennis.” *(medewerker)*

Een alliantie dat meer in de volwassenheid fase zit wordt door de emotionele kant van de alliantie wordt vaak sterk de nadruk gelegd op ‘goodwill’ om kennis te delen.

Goodwill ziet op de welwillendheid van de alliantiepartner. Niet alleen moet de ene alliantiepartner overtuigt zijn van het werk dat de andere alliantiepartner heeft geleverd, maar ook moet er sprake zijn van wederzijds vertrouwen waarbij afspraken worden nagekomen.

Competentie vertrouwen wordt dan ook groter naar verloop van tijd. De beginfase van de alliantie is cruciaal voor ‘het verdere verloop’ van de alliantie en daarmee ook het gedrag van de alliantiepartners naar elkaar toe.

Dit betekent dat de competentie van de alliantiepartners onvoldoende is om te kunnen spreken van een succesvolle alliantie. Zo verklaart een medewerker en de hoofdtrekker van Medical Delta:

“De fase, tussen dat hele vertrouwelijke, het opschrijven, het proces naar buiten brengen en het feitelijk al publiceren van een nieuwe vinding is een teken dat je mensen echt vertrouwt. En dat moet groeien. En als je dat voor elkaar krijgt wordt je er alleen maar sterker van. Want niks is beter dan iemand uit een ander vakgebied, op een hele andere manier kijkt naar je werk en kritisch kijkt naar je resultaten. Dat kan je beter voor het publiceren horen dan erna. Dus het vertrouwen groeit doordat je samen dingen doet, toewijding en daardoor meer resultaten haalt door de mix van verschillende achtergronden. In eerste instantie zullen de mensen denken waar bemoeit die snoeshaan zich mee?...maar als die onderzoeker er echt over na wil denken...over wat mensen zeggen....krijg je toch een heel ander perspectief.” *(hoofdtrekker en medewerker)*

Naast vertrouwen speelt leiderschap ook een belangrijke rol. Als gekozen moet worden voor transformationeel of transactioneel leiderschap, dan heeft het transformationeel leiderschap – met het oog op de aanwezigheid van goodwill – de meeste voorkeur. Zo verklaart een medewerker en de hoofdtrekker van Medical Delta:

“...moet je juist onderzoekers motiveren door het belang van de kans inzichtelijk te maken zodat de onderzoeker begrijpt waarom de onderzoeker dit als een goede kans kan zien. En het vraagt vertrouwen van de onderzoeker.”

(hoofdtrekker en medewerker)

4.3.2 Controlemechanisme en kennisdeling

Binnen een jonge alliantie waren er weinig formele controlemechanismen, met als belangrijkste reden dat er weinig incentives zijn en er ook geen functionele hiërarchie is. Pas wanneer transactioneel leiderschapsstijl wordt gehanteerd hebben formele controlemechanismen enige nut.

Alleen daar waar sprake is van incentives (i.e. financiële middelen) is sprake van resultaatcontrole, zowel naar inhoud als naar tijd/ kostenbesteding.

De formele controlemechanismen op zichzelf voegen weinig toe -worden eerder als lastig gezien - de incentives zijn belangrijker, bijvoorbeeld financiële middelen om initiatieven te kunnen ontploien.

Zo verklaart een medewerker en de hoofdtrekker van Mainport and Metropolis:

"Die zijn er binnen de alliantie nauwelijks, met als belangrijkste reden dat er weinig incentives zijn en er ook geen functionele hiërarchie is. Alleen daar waar sprake is van incentives (i.e. financiële middelen) is er sprake van resultaatcontrole, zowel naar inhoud als naar tijd/kostenbesteding."*(hoofdtrekker en medewerker)*

De formele controlemechanismen kunnen het vertrouwen pas beïnvloeden indien er een 'common ground' is, namelijk 'de wil tot samenwerken', en moeten er een aantal concrete initiatieven lopen en incentives zijn. Dán kan formele controle helpen de samenwerking verder te versterken. Formele controle in een te vroegtijdig stadium werkt averechts. Zo verklaart een medewerker en de hoofdtrekker van Mainport and Metropolis:

"...het vinden van een 'common cause', een reden voor wetenschappers om samen te willen werken. Het gaat daarbij om zowel de thematische/inhoudelijke kant (zijn er uitdagingen waarvoor de 3 universiteiten gezamenlijk een unieke, 'best in class' combinatie vormen) als de wetenschappelijke kant (leidt samenwerking tot betere wetenschappelijke kwaliteit en bijvoorbeeld meer - of vooral - hoogwaardiger onderzoek en publicaties)" *(hoofdtrekker en medewerker)*

Als het gaat om het informele controlemechanisme dan is dit in de aanvangsfase een goed middel om samenwerking te versterken en vertrouwen te vergroten. Uiteindelijk moet dit wel gaan leiden tot concrete activiteiten (onderzoekprogramma's, -projecten), maar dan is het logisch om het formele controlemechanisme in stelling te brengen. Zo verklaart een medewerker en de hoofdtrekker van Mainport and Metropolis:

"Zeker in de aanvangsfase is informele 'controle' (of beter, vergroten van betrokkenheid) een goed middel om samenwerking te versterken en vertrouwen te vergroten. Uiteindelijk moet dit wel gaan leiden tot concrete activiteiten (onderzoekprogramma's, -projecten), dan kom je in een volgende fase en is het ook logisch formele controlemechanisme in stelling te brengen." *(hoofdtrekker en medewerker)*

Informele controlemechanisme, zoals het zelf organiseren van workshops, toont de ware intentie van medewerkers en leidt tot meer goodwill vertrouwen. Echter door de laagdrempeligheid van deze informele contactmomenten zal de kennisdeling worden bevorderd. Mensen kennen elkaar, wat zorgt voor een optimale kennisdeling, omdat het vertrouwen al aanwezig is. Zo verklaart een medewerker en de hoofdtrekker van Mainport and Metropolis:

"...het zelf organiseren van workshops creëert belangstelling waardoor er goodwill ontstaat waardoor mensen bewogen worden om toch mee te gaan naar de LDE." *(hoofdtrekker)*

"Het enthousiasme daarbij (of het ontbreken ervan) wordt gebruikt om (potentiele) partners gericht te kunnen benaderen of eventueel om een andere inhoudelijke koers voor de center te kiezen."(*medewerker*)

De dwang die uitgeoefend wordt door het toepassen van formele controlemechanismen worden omgezet in kansen. Medewerkers met verschillende expertisegebieden willen samenwerken maar het moet niet ten kostte gaan van de relatie tussen de medewerkers door de relatie om te zetten in een formele relatie met afspraken, regels en procedures. Zo verklaart een medewerker en de hoofdtrekker van Mainport and Metropolis:

"...een contract getekend werd om samen met de drie universiteiten de haven te gaan bedienen." (*hoofdtrekker*)

"Ja stukken die opgeleverd moesten worden, werd ook gecontroleerd of de stukken ook echt ingeleverd, aanvraagproces voor funding voor een project."(*medewerker*)

Als het gaat om het informele controlemechanisme dan gaat dat toch vooral via de weg van 'goed voorbeeld doet goed volgen'. Het transformationeel leiderschap was in eerste instantie vooral gericht op informele 'controle'. Het transformationele leiderschap heeft meer invloed op het informele controlemechanisme omdat het mensen makkelijker beweegt voor het belang. Zo verklaart een medewerker en de hoofdtrekker van Mainport and Metropolis:

"...meer invloed op informele controle mechanisme omdat je mensen makkelijker beweegt voor het belang."(*hoofdtrekker*)

" Dat gaat toch vooral via de weg van 'goed voorbeeld doet goed volgen'"

"Het transformationeel leiderschap was in eerste instantie vooral gericht op informele 'controle'"(*medewerker*)

Mensen die intrinsiek gemotiveerd zijn in een groeiende alliantie hebben automatisch veel goodwill wat weer leidt tot competentie vertrouwen doordat men kansen zien. Zo verklaart een medewerker en de hoofdtrekker van Global Heritage and Development:

"De hoge bestuurders moeten een combinatie hebben van leiderschap. Als het gaat om initiatief nemers hebben de voorkeur voor transformationeel leiderschap.." (*hoofdtrekker*)

“...mensen die intrinsiek gemotiveerd zijn hebben automatisch veel goodwill vertrouwen wat weer leidt tot competentie vertrouwen.” (*medewerker*)

Binnen de LDE center zijn er geen contractuele afspraken, procedures of restricties afgesproken. Dit is de reden waarom er geen sprake is van formele controlemechanisme. Door het ontbreken van formele controlemechanisme, zoals een vaste overlegstructuur, is er een grote noodzaak voor goodwill om kennis te willen delen. Zo verklaart een medewerker en de hoofdtrekker van Global Heritage and Development:

“...men is geïnteresseerd en wil serieus meewerken om kennis te delen” (*hoofdtrekker*)

“er zijn geen regels en er is geen formele controle mechanisme.” (*medewerker*)

“mensen die intrinsiek gemotiveerd zijn hebben automatisch veel goodwill vertrouwen wat weer leidt tot het delen van kennis” (*hoofdtrekker*)

Het toepassen van informele controlemechanisme in een groeiende alliantie is bijvoorbeeld door te investeren in zakelijke relaties waardoor het vertrouwen vergroot wordt om kennis te delen. Informele controlemechanisme bevorderen de kennisdeling omdat iedereen ervan bewust is dat zij gebaat zijn bij het delen van kennis. Zo verklaart een medewerker en de hoofdtrekker van Safety and Security:

“Nou, je moet blijven investeren in je relaties en in je reputatie. En je moet blijven leveren. Daardoor wordt middels het informele controlemechanisme wordt goodwill vertrouwen verhoogd om kennis uit te wisselen. Om een voorbeeld te geven, ik heb vandaag een hoogleraar erbij....voor niks! En dat komt omdat we met elkaar samenwerken..Maar ook door te investeren door het beschikbaar stellen van een kamer om hier in Leiden te werken en een nul aanstelling als hoogleraar. Nou ik zet hem op de website en zonder dat er geld tegenover zit en toen vroeg ik aan de hoogleraar wat vindt je ervan? Dat vond hij fantastisch.” (*hoofdtrekker en medewerker*)

Bij de aanwezigheid van voldoende goodwill zijn er geen financiële incentives noodzakelijk. De grootste klassieke fout in de wetenschap is dat men vindt dat men alles moet weten, terwijl men juist van elkaar moet leren. Het leerproces ontstaat in een informele sfeer met een minimaal hoeveelheid aan formele controlemechanisme waardoor competentie vertrouwen en goodwill gestimuleerd wordt. Zo verklaart een medewerker en de hoofdtrekker van Safety and Security:

“Dit draagt bij aan het uitwisselen van kennis omdat je een vertrouwd omgeving krijgt waardoor je makkelijker met elkaar praat en open bent. Men durft hun onzekerheid los te laten. De grootste klassieke fout in de wetenschap is dat je vindt dat je alles moet weten terwijl dat onzin is. Je moet van elkaar leren. Zo kom je verder. Daarom is dat informele zo belangrijk en een minimaal hoeveelheid aan formele controle mechanisme. Dit stimuleert vertrouwen in competentie en goodwill.” *(hoofdtrekker en medewerker)*

Aan de andere kant kan het vertrouwen ook toenemen indien het formele controlemechanisme toegepast wordt, zoals het indienen van een plan van aanpak. Een plan van aanpak is een zichtbaar resultaat waardoor alliantiepartners meer vertrouwen krijgen in het resultaat. Zo verklaart een medewerker en de hoofdtrekker van Safety and Security:

“Hierna heb ik de mensen gevraagd om de aandachtspunten uit te werken en heb ik hierna geaggregeerd in een projectplan. En dat projectplan heb ik aangeboden aan het college van bestuur. En zodoende was een soort saamhorigheid gevoel ontstaan. Van ok, we hebben allemaal subgroepen maar we hebben allemaal dezelfde soort thema. Daarnaast was het voorstel dat ik een pot met geld had waarbij ik o.b.v. goede voorstellen geld tegenover kon stellen. Een soort wortel voor ieder neus.” *(hoofdtrekker)*

“ Ja, we hebben een plan van aanpak opgesteld. De bedoeling was dat, kijk we hebben seed money gekregen van de collegeleden van de stuurgroep. Uiteindelijk moeten we na een aantal jaar, we hebben voor 3 jaar financiering gekregen, moeten we wel op een gegeven moment zelf voorzienend zijn. Dus het doel is wel, dus wij ontwikkelen voorstellen...” *(medewerker)*

Een voorbeeld van een formele controlemechanisme zijn de jaarlijkse plannen die ingediend worden voor fondsen om onderzoek te verrichten. Dergelijke formele controlemechanisme dragen bij aan het uitwisselen van kennis, omdat het samenwerking en het delen van ideeën vereist, waardoor tevens de goodwill en competentievertrouwen wordt bevorderd. Zo verklaart een medewerker en de hoofdtrekker van Safety and Security:

“ Jaarlijkse plannen als voorstel indienen om geld te krijgen, resultaten laten zien aan de board o.b.v. plannen. Er zijn meetings. Dit zijn bindende middelen.

Dit draagt bij aan het uitwisselen van kennis omdat je de plannen van elkaar ziet waardoor je ook op ideeën komt en inspireert elkaar en geeft vertrouwen in competentie en goodwill.”

(hoofdtrekker en medewerker)

Enkele voorbeelden van informele controlemechanisme zijn borrels, informele netwerken, persoonlijke gesprekken om elkaar succesverhalen te delen over bijvoorbeeld masterclasses die door de drie universiteiten zijn opgezet. Informele controlemechanisme dragen bij aan het uitwisselen van kennis, omdat men een vertrouwde omgeving creëert waardoor men gemakkelijker en open met elkaar communiceert. Zo verklaart een medewerker en de hoofdtrekker van Safety and Security:

“ Borrels, goede atmosfeer creëren. Ieder half jaar komen we bij elkaar om succes stories te delen over masterclasses en congressen.

Dit draagt bij aan het uitwisselen van kennis omdat je een vertrouwd omgeving krijgt waardoor je makkelijker met elkaar praat en open bent. Men durft hun onzekerheid los te laten. De grootste klassieke fout in de wetenschap is dat je vindt dat je alles moet weten terwijl dat onzin is. Je moet van elkaar leren. Zo kom je verder. Daarom is dat informele zo belangrijk en een minimaal hoeveelheid aan formele controle mechanisme. Dit stimuleert vertrouwen in competentie en goodwill.” *(hoofdtrekker en medewerker)*

Bij een volwassen alliantie hebben formele controlemechanisme een negatieve invloed op de kennisdeling en creativiteit. Dit betekent dat zij dit – in het belang van de alliantie – zo min mogelijk moeten toepassen. Hierbij valt te denken aan magazines, presentaties en werkoverleg. Enkele voorbeelden van informele controlemechanisme die bijdragen aan de kennisdeling zijn social media, medical delta café waar informele colloquia plaats vinden. Zo verklaart een medewerker en de hoofdtrekker van Medical Delta:

“...zo informeel mogelijk. Bijvoorbeeld de medical delta borrel om te netwerken en een grote congres. Toetsen via een commissie hoe Medical Delta presteert. De informele contacten beïnvloeden vooral het delen van kennis omdat dit laagdrempelig is en men elkaar kent, elkaar voldoende informeren.

Procedures en regels, doodt de creativiteit en leidt tot ergernis. Dit is juist wat je zo min mogelijk moet toepassen.” *(hoofdtrekker)*

“Magazines, presentaties en overlegstructuren, 1 keer per twee maanden werkoverleg en 1 keer per kwartaal met bestuurders. We zien dat steeds meer ondernemers en onderzoekers op deze bijeenkomsten bij elkaar komen om te netwerken. En door de voorbeelden van elkaar, leer je van elkaar.” *(medewerker)*

Informele controlemechanisme, zoals het bijeenkomen tijdens een medical delta café borrel, toont de ware intentie van medewerkers en leidt tot meer goodwill vertrouwen. Door de laagdrempeligheid van deze informele contactmomenten zal de kennisdeling worden bevorderd. Mensen kennen elkaar, wat zorgt voor een optimale kennisdeling, omdat het vertrouwen al aanwezig is. Zo verklaart een medewerker en de hoofdtrekker van Medical Delta:

“Linkedin, facebook, medical delta café waarin we onderwerpen bespreken. Ik heb daarnaast een hekel aan formele controle mechanisme omdat ik oprecht wil zijn aan mijn intenties dus ik creëer het vertrouwen dat men op mij kan bouwen. Als je dat op orde krijgt dan is het formele controleren ondergeschikt. Door het persoonlijk contact krijgt men ontzettend veel vertrouwen in mij. Oprechte intentie en het waarmaken daarvan is ontzettend belangrijk. Het continu in de gaten houden van het inhoudelijk doel, dat men gelooft dat dat belangrijk is, dat het ook echt nagestreefd wordt en dat je anderen voortrekt.” *(hoofdtrekker en medewerker)*

Medewerkers met verschillende expertisegebieden willen samenwerken maar het moet niet ten kostte gaan van de relatie tussen de medewerkers door de relatie af te dwingen in een formele relatie met afspraken, regels en procedures. De incentives van medewerkers bepalen de intensiviteit van vertrouwen ten opzichte van informele controlemechanisme. Zo verklaart een medewerker en de hoofdtrekker van Medical Delta:

“...we hebben de kansen altijd voorop gezet en niet de dwang. Het doel heiligt de middelen moet je andersom doen. Je wilt meer samenwerken maar niet ten kostte van alles.

Als wij zouden zeggen, we willen meer samenwerken en we hebben nu gedacht dat zo ongeveer 95% van de afdelingen die het Erasmus MC kent, bestaan in naam ook in het LUMC. Maar als je al die afdelingen naast elkaar zet, de dermatologen naast de dermatologen. Ja, dan zijn ze het eens het met elkaar als het over hetzelfde vakgebied gaat maar sommigen passen qua profiel niet bij elkaar.” (*hoofdtrekker*)

“Uiteindelijk wel omdat ze merken dat er toch potentie in zit. Niet perse dat ze hand en hand samenwerken maar wel over nadenken over hoe kunnen we dit slimmer doen. We zitten zo dicht bij elkaar.” (*medewerker*)

Door het gebruik van informele controlemechanisme wordt de noodzaak van het gebruik van formele controlemechanisme kleiner omdat de medewerkers vanuit goodwill handelen en daardoor een extra stap willen zetten om kennis te delen met het oog op de immateriële winst. Zo verklaart een medewerker en de hoofdtrekker van Medical Delta:

“...een positieve incentive en daar willen mensen een extra stap voor doen en door het resultaat worden de mensen beloond. Dit is immaterieel. Heel veel tijd echter wordt door onderzoekers geïnvesteerd om geld binnen te halen voor hun onderzoek bijvoorbeeld hartstichtingen. Dat is een halve dag tot een dag per week. Wat de onderzoekers merken is dat als ze de samenwerking aangaan dat ze toegang hebben tot meer geldbronnen want ze zitten op gebieden waar ze eerder niet zaten en daar zijn weer aparte geldbronnen voor. Maar ook dat hun succes op de boom die ze al kenden nog verder omhoog gaat. En dat is de incentive.” (*hoofdtrekker en medewerker*)

4.3.2 Transformationeel en transactioneel leiderschap en kennisdeling

Transformationeel leiderschap moet in een jonge alliantie in de beginfase sterk aanwezig zijn om medewerkers te inspireren om samen te werken. Initieel is het mogelijk om te leunen op transformationeel leiderschapsstijl maar over tijd bestaat er behoefte voor transactioneel leiderschap om de medewerkers te belonen en voortgang van de resultaten te bewaken. Zo verklaart een medewerker en de hoofdtrekker van Mainport and Metropolis:

"Vooral 'transformationeel' in het begin, omdat het gevoel was (is) dat toch vooral de inhoudelijke component mensen zou moeten inspireren samen te werken."(*hoofdtrekker*)

"In de eerste fase transformationeel, in de zin van nieuwe ideeën en onderwerpen inbrengen."(*medewerker*)

Het transformationele leiderschap heeft vooral een positieve invloed op het werven van goodwill. Medewerkers kunnen zich vinden in de visie van de leider en willen daardoor kennis delen in het belang van de alliantie.

Transactioneel leiderschap heeft vooral een positieve invloed op het werven van competentievertrouwen omdat de medewerker vaardig genoeg is in zijn kennis en kunde. Competentievertrouwen richt zich dan op het mandaat dat aan de medewerker gegeven wordt om beslissingen te nemen. Zo verklaart een medewerker en de hoofdtrekker van Mainport and Metropolis:

"Competentie heeft meer te maken met ook het mandaat om dingen te beslissen"(*hoofdtrekker*)

"Het transformationele leiderschap heeft vooral invloed op het (verwerven van) goodwill"(*medewerker*)

In een groeiende alliantie is de aanwezigheid van transformationeel leiderschapsstijl sterk aanwezig maar groeit hierna door naar een combinatie van transformationeel en transactioneel leiderschap omdat het medewerkers intrinsiek en extrinsiek motiveert. Zo verklaart een medewerker en de hoofdtrekker van Global Heritage and Development:

"...als je een leider wilt zijn in dit veld, dan moet je een voorbeeld zijn. Dus als anderen zich verdedigend en defensief opstellen dat jij dat niet moet doen.

Door dit voorbeeldgedrag kweek je motivatie en goodwill bij de ander." (*hoofdtrekker*)

“Als het gaat om initiatief nemers hebben de voorkeur voor transformationeel leiderschap. Maar er komt een moment dat uiteindelijk het transactioneel leiderschap belangrijk wordt voor extrinsieke motivatie.” (*medewerker*)

Het transformationele leiderschap heeft vooral een positieve invloed op het (verwerven van) goodwill, competentievertrouwen is minder te beïnvloeden.

Zowel transformationeel als transactioneel leiderschap wordt gehanteerd in een groeiende alliantie, echter er wordt getracht zoveel mogelijk een transformationele leiderschapsstijl te handhaven om de medewerkers intrinsiek te motiveren. Mensen die intrinsiek gemotiveerd zijn hebben automatisch veel goodwill wat weer leidt tot competentie vertrouwen doordat men kansen zien. Zo verklaart een medewerker en de hoofdtrekker van Global Heritage and Development:

“De hoge bestuurders moeten een combinatie hebben van leiderschap. Als het gaat om initiatief nemers hebben de voorkeur voor transformationeel leiderschap..” (*hoofdtrekker*)

“...mensen die intrinsiek gemotiveerd zijn hebben automatisch veel goodwill vertrouwen wat weer leidt tot competentie vertrouwen.” (*medewerker*)

Transformationeel leiderschap heeft een grotere invloed op het vertrouwen tussen de alliantiepartners dan transactioneel leiderschap. De medewerkers hebben een open relatie met elkaar waardoor tussen het bestuur en de medewerker meer vertrouwen ontstaat en dat kennis op een laagdrempelige manier wordt uitgewisseld. Dit heeft invloed op de intrinsieke motivatie van de medewerkers waarbij transformationeel leiderschap de medewerkers intellectueel stimuleert om kennis te delen en het belang laat inzien van de bijdrage in het toepassen van deze kennis in praktische oplossingen. Zo verklaart een medewerker en de hoofdtrekker van Global Heritage and Development:

“...mensen die intrinsiek gemotiveerd zijn hebben automatisch veel goodwill vertrouwen wat weer leidt tot competentie vertrouwen. De decanen en de rector hebben een open relatie waardoor er meer vertrouwen is en visies makkelijker gedeeld worden.” Zo verklaart een medewerker en de hoofdtrekker van Global Heritage and Development:

“De mensen met intrinsieke motivatie moet je bereiken maar ook de mensen met extrinsieke motivatie, hè wat levert het mij als onderzoeker op? Dit zijn de rekenaars zoals het bestuur. Met hen deel je de kennis over toekomstperspectieven, groei, kansen, strategische alliantie, aanvragen dat is ander soort kennis in vergelijking tot de onderzoekers. Zij gaan meer in de winst van het samenbrengen van kennisdisciplines. Maar je komt echt van de grond met mensen met intrinsieke motivatie.” *(hoofdtrekker en medewerker)*

Door de aanwezigheid van een transformationele leider, zijn er weinig formele controlemechanisme noodzakelijk en wordt er binnen het bestuur voornamelijk informeel kennis uitgewisseld. Dit wordt gedaan door middel van het hanteren van informele rollen in teamverbanden of het opzetten van colleges in samenwerking met de drie universiteiten. Zo verklaart een medewerker en de hoofdtrekker van Global Heritage and Development:

“Informeel zijn de informele rollen in teamverband om doelen te realiseren.” *(hoofdtrekker en medewerker)*

Daarnaast wordt transformationeel leiderschapstijl gehanteerd door het goede voorbeeld te tonen. Echter, naar verloop van tijd verwacht men ‘boter bij de vis’ en zal dus geleidelijk aan de transactioneel leiderschapstijl worden gehanteerd. Transformationeel leiderschap schept goodwill waardoor men competentievertrouwen ontwikkeld. Door erkenning te geven aan de competenties van medewerkers wordt goodwill gecreëerd, wat de kennisdeling bevordert. Zo verklaart een medewerker en de hoofdtrekker van Safety and Security:

“Ik vind transformationeel, je zelf laten zien, ‘leading by example’. Dat heb ik ook eerder verteld dat men verwacht boter bij de vis maar dat verwacht ik andersom ook. En ik verwacht dat het op termijn transactioneel zal zijn. Maar het is belangrijk om transformationeel leiderschap te voeren omdat de beweging van onderop naar boven moet komen, en daardoor kennisdeling wordt erkend en gestimuleerd.” *(hoofdtrekker)*

“ Nou, je moet blijven investeren in je relaties en in je reputatie. En je moet blijven leveren. Daardoor wordt middels de informele controle mechanisme wordt goodwill vertrouwen verhoogd om kennis uit te wisselen. Om een voorbeeld te geven, ik heb vandaag een hoogleraar erbij....voor niks! En dat komt omdat we met elkaar samenwerken.. Maar ook door te investeren door het beschikbaar stellen van een kamer om hier in Leiden te werken en een nul aanstelling als hoogleraar. Nou ik zet hem op de website en zonder dat er geld tegenover zit en toen vroeg ik aan de hoogleraar wat vindt je ervan? Dat vond hij fantastisch. Nou de hoogleraar wordt betaald uit het LDE potje via Delft en we verwachten dat de samenwerking tussen Leiden en Delft over twee jaar loopt en terug gaat betalen in resultaten volgens de afspraken. Want als ik voor horizon2020 een voorstel moet schrijven kan ik al zeggen dat ik een hoogleraar erbij heb.” *(medewerker)*

Zowel transformationeel als transactioneel leiderschap wordt gehanteerd, echter er wordt getracht zoveel mogelijk een transformationele leiderschapstijl te handhaven om de medewerkers intrinsiek te motiveren.

Door een transformationeel leiderschapstijl te hanteren, weinig formele controlemechanisme toe te passen en goodwill aan te trekken wordt een open en enthousiasmerende sfeer gecreëerd. Zo verklaart een medewerker en de hoofdtrekker van Safety and Security:

“Daarnaast beïnvloedt de transformationele leiderschapstijl, minimalistische regels en de rest een open en enthousiasmerende sfeer. Ik maak meer gebruik van de intrinsieke motivatiefactoren.” *(hoofdtrekker en medewerker)*

In een groeiende alliantie ontbreekt bij het toepassen van transactioneel leiderschap goodwill en zal de creativiteit bij de alliantiepartners ook verminderen. Dit creëert dus een hoop spanning, waardoor een combinatie van transactioneel en transformationeel leiderschap het meest gewenst is, omdat dat zowel goodwill vertrouwen als competentie vertrouwen versterkt. Zo verklaart een medewerker en de hoofdtrekker van Medical Delta:

“ veel procedures en regels, ... Dat doodt de creativiteit en leidt tot ergernis. Dit is juist wat je zo min mogelijk moet toepassen.” *(hoofdtrekker)*

“Enkel transactioneel verwijderd de creativiteit doordat je de goede partnersband verwijderd en daardoor niet kennis kan delen. Maar aan de andere kant heb je transactioneel en transformationeel leiderschap nodig om kennis te delen” *(medewerker)*

Mensen zijn intrinsiek gemotiveerd om kennis te delen. Om kennisdeling op langere termijn te kunnen blijven handhaven zullen er op een gegeven moment transacties moeten plaatsvinden. Het handhaven van een transformationeel leiderschap heeft daarmee een grotere invloed op informele controlemechanisme dan op formele controlemechanisme, omdat men intrinsiek gemotiveerd is om kennis te delen. Zo verklaart een medewerker en de hoofdtrekker van Medical Delta:

“Door transformationeel leiderschap vergroot je goodwill en kennisuitwisseling. Mensen zijn makkelijk om dan kennis uit te wisselen, denk aan de opleidingen (protonen therapie etc). op een gegeven moment moet er wel geld komen om de opleiding te financieren. Daar zit wel het transactionele. Maar de ideeën komen niet van de bestuurders maar juist van de werkvloer en verpakken in het kader van de LDE samenwerking, zijn bestuurders geïnteresseerd om te investeren. Op het formele en informele controle mechanisme, heeft deze meer invloed op informele controle mechanisme. Men is om kennis uit te wisselen om daarna te handelen.” (*hoofdtrekker*)

“... er wordt sterk aangestuurd op intrinsieke motivatie.” (*medewerker*)

4.4 Cross case analyse 'pattern-matching'

4.4.1 Samenvatting bevindingen

Voor de vier cases vindt het delen van kennis in de beginfase plaats op basis van gemeenschappelijke gronden.

| Leiden Delft Erasmus center case | Kennisdeling |
|--|---|
| Medical Delta | '...we zochten naar technische onderlegde mensen in samenwerking met ons medische kennis' |
| Mainport and Metropolis | 'het vinden van een 'common cause', een reden voor wetenschappers om samen te willen werken. Het gaat daarbij om zowel de thematische/inhoudelijke kant (zijn er uitdagingen waarvoor de 3 universiteiten gezamenlijk een unieke, 'best in class' combinatie vormen) als de wetenschappelijke kant (leidt samenwerking tot betere wetenschappelijke kwaliteit en bijvoorbeeld meer - of vooral - hoogwaardiger onderzoek en publicaties)' |
| Global Heritage and Development Center | 'in Delft zou je kunnen kijken naar Bouwkunde waar ze kennis hebben over restauratietechnieken, maar dat kan ook interessant zijn voor archeologen. Er wordt echt gekeken naar welke disciplines elkaar vooruit kunnen helpen' |
| Safety and Security | '[We moeten] samenwerken met hogescholen en mensen die daar promotie doen en onderzoek doen naar Safety and Security, dan kan de LDE daar op aansluiten' |

Tabel 2 Cross case analyse kennisdeling

Om kennis te delen vervult zowel competentie vertrouwen als goodwill vertrouwen een zeer belangrijke rol voor de vier allianties. Alle vier organisaties geven tevens een voorkeur aan goodwill vertrouwen boven competentie vertrouwen. Dit geldt vooral in de beginfase van de alliantie, omdat hier vaak beperkte financiële middelen beschikbaar zijn en het succes van een alliantie voornamelijk leunt op de intrinsieke motivatie van de partners. Echter, Medical Delta en Metropolis and Mainport geven aan dat het belang van competentievertrouwen over verloop van tijd toeneemt. Men moet namelijk overtuigd zijn van het werk van de partner en er tevens van uit kunnen gaan dat de ander zich aan afspraken houdt. Alle cases geven tevens aan dat competentievertrouwen toeneemt naarmate de alliantie ouder wordt, omdat de medewerkers gezamenlijk ervaring opdoen en elkaar zodoende beter leren kennen.

| Leiden Delft Erasmus center case | Vertrouwen |
|----------------------------------|---|
| Medical Delta | <p>Goodwill:</p> <p>"Dus het vertrouwen groeit doordat je samen dingen doet, toewijding en daardoor meer resultaten haalt door de mix van verschillende achtergronden"</p> <p>"Het werkt op den duur alleen maar als je naar elkaar wilt luisteren en het aller-allerbelangrijkste als je instaat, bent om de gunfactor op te bouwen."</p> <p>Competentie:</p> <p>"Ze moeten dus geprikkeld worden maar de keuze blijft bij de onderzoeker. Dit vraagt vertrouwen. En dat vertrouwen wordt getoetst door bijvoorbeeld de prestaties tijdens de workshops en de hoeveelheid geld dat je als onderzoeker van de raad van bestuur binnen haalt. Dat ook afhankelijk is van je prestatie. En als je als onderzoeker een paar jaar achter elkaar niet presteert waardoor het intern financieel minder wordt, worden je kansen om extern funding te halen ook kleiner. Dit wordt ook prestatiefinanciering genoemd."</p> <p>"Ja natuurlijk, in het begin is er meer weerstand omdat je aan elkaar moet wennen. Elkaar leren vertrouwen. Onderzoek is voor een belangrijk deel vertrouwelijk. Met vertrouwelijk wordt bedoeld dat als men het onderzoek nog niet af heeft, niet wil presenteren. Het onderzoek wordt niet gepresenteerd omdat de groepen groter kunnen zijn en die het onderzoek kunnen afpakken."</p> <p>"Als je denkt van, we hebben toch een keer iets afgesproken namelijk in 2004 en waarom doen we dat niet meer, dan realiseer je dat de afspraken die je in 2004 maakt, inmiddels 10 jaar oud zijn. En eh...dan loop je echt achter op de gang van zaken."</p> |

| | |
|--|--|
| Mainport and Metropolis | <p>Goodwill: "mensen zijn vaak bereid een stapje meer te lopen dan bijvoorbeeld contractueel of formeel vastgelegd. Die flexibiliteit is zeker in aanvangsfase van een samenwerking van belang: de verschillende workshops en interne bijeenkomsten leveren bijvoorbeeld geen direct wetenschappelijke productie op, je moet er dus wat voor over hebben."</p> <p>"het zelf organiseren van workshops creëert belangstelling waardoor er goodwill ontstaat waardoor mensen bewogen worden om toch mee te gaan naar de LDE."</p> <p>Competentie: "het tijdig en kwalitatief hoogwaardig 'leveren'. Met name in extern gefinancierde projecten is 'tijdigheid' (en afleggen van verantwoording) nog wel eens problematisch. Ook hier leert ervaring aan wie je wel en aan wie je niet iets hebt in een project"</p> <p>"Ervaring met samenwerking leid (al dan niet) tot competentie vertrouwen, en dat niet zozeer op faculteits- of afdelingsniveau, maar vooral op persoonlijk niveau. M.i. is samenwerking in concrete projecten de beste wijze om elkaar te leren kennen. Dat kunnen door centra gefinancierde projecten zijn ('seed money') of bijvoorbeeld gezamenlijke papers, of werken aan gezamenlijke project/programmavoorstellen. "</p> <p>"Good will is in ieder geval aanwezig en als het gaat om competentievertrouwen ligt dat in het verlengde van de goodwill vertrouwen. "</p> <p>" het gaat uiteindelijk om personen) kennen elkaar redelijk tot goed en hebben ook voorkeuren ontwikkeld om al dan niet met collega's samen te werken."</p> |
| Global Heritage and Development Center | <p>Goodwill: "dit gaat om onderzoek ethiek en leiderschap. Wat je dan denk ik moet doen als je een leider wilt zijn in dit veld, dan moet je een voorbeeld zijn. Dus als anderen zich verdedigend en defensief opstellen dat jij dat niet moet doen. Door dit voorbeeldgedrag kweek je motivatie en goodwill bij de ander. "</p> <p>Competentie: "We kijken naar expertise die wij zelf niet huis hebben en het zou nadelig zijn als we geen gebruik maken van de expertise gebieden van anderen."</p> |
| Safety and Security | <p>Goodwill: "Je moet vertrouwen hebben in het gemeenschappelijk belang."</p> <p>Competentie: "Iedereen is gepromoveerd, competentie is geen vraag en iedereen heeft kennis. Je praat met een professional en niet met een kwakzalver."</p> |

Tabel 3 Cross case analyse Vertrouwen

Met betrekking tot leiderschap gaat er wederom bij alle cases een voorkeur uit naar transformationeel leiderschap boven transactioneel leiderschap. Zij geven tevens aan dat deze leiderschapsstijl wordt gehanteerd om de goodwill vertrouwen van medewerkers te stimuleren. Zowel Metropolis and Mainport als Safety and Security geeft aan dat in de beginfase een transformationele leiderschapsstijl voldoende is om een alliantie succesvol kennis te laten uitwisselen. Echter, volgens Metropolis and Mainport en Safety and Security geven aan dat over verloop van tijd een behoefte voor transactioneel leiderschap ontstaat naast het transformationele leiderschap om zodoende medewerkers te belonen en de voortgang van resultaten te bewaken. Metropolis and Mainport en Safety and Security geven aan dat een transactionele leiderschapsstijl de competentie vertrouwen bevordert. Echter, Medical Delta geeft aan dat bij het exclusief handhaven van een transactionele leiderschapsstijl, de goodwill zal ontbreken en de creativiteit van de medewerkers zal verminderen.

Alle cases geven aan dat het handhaven van een transformationeel leiderschapsstijl de voorkeur geniet, omdat deze stijl medewerkers intrinsiek motiveert kennis te delen. Volgens Medical Delta, Metropolis and Mainport en Safety and Security heeft transformationele leiderschap heeft een grote invloed op het informele controlemechanisme, omdat het mensen intrinsiek motiveert kennis te delen. Enkele voorbeelden van informele controlemechanisme die bijdragen aan de kennisdeling zijn sociaal media, cafetaria's, cafés, borrels, masterclasses en persoonlijke gesprekken.

Volgens Medical Delta zijn mensen intrinsiek gemotiveerd om kennis te delen. Om kennisdeling op langere termijn te kunnen blijven handhaven zullen er op een gegeven moment transacties moeten plaatsvinden. Volgens Metropolis and Mainport hebben formele controlemechanisme pas nut wanneer een transactioneel leiderschapsstijl wordt gehanteerd. Alleen daar waar sprake is van incentives (i.e. financiële beloningen) is er sprake van resultaat-controle, zowel naar inhoud als naar tijd/ kostenbesteding. Enkele genoemde voorbeelden van formele controlemechanisme zijn interne tijdschriften, presentaties en werkoverleg.

| Leiden Delft Erasmus center case | Leiderschapsstijl |
|----------------------------------|--|
| Medical Delta | <p>Transformationeel: "Als het gaat om dwang, dan moet je juist onderzoekers motiveren door het belang van de kans inzichtelijk te maken zodat de onderzoeker begrijpt waarom de onderzoeker dit als een goede kans kan zien. En het vraagt vertrouwen van de onderzoeker."</p> <p>"Transformationeel. Enkel transactioneel verwijderd de creativiteit doordat je de goede partnersband verwijderd en daardoor niet kennis kan delen. Maar aan de andere kant heb je transactioneel en transformationeel leiderschap nodig om kennis te delen."</p> <p>"wat mij betreft zo informeel mogelijk. Bijvoorbeeld de medical delta borrel om te netwerken en een grote congres. Toetsen via een commissie hoe Medical Delta presteert. De informele contacten beïnvloeden vooral het delen van kennis omdat dit laagdrempelig is en men elkaar kent, elkaar voldoende informeren."</p> <p>Transactioneel: "Dat komt omdat je top-down oplegt en zegt van 'we willen het binnen een paar jaar voor elkaar krijgen'. Dit MOET, het MOET en we hebben uitgerekend dat we een efficiency slag willen maken."</p> <p>"zijn de uitvoerende partij om de boel bij elkaar te brengen. En dat is mijn taak om te zorgen dat de dingen nagekomen worden die we afgesproken hebben met elkaar. Dat gaat niet in detail, want daaronder functioneren de decanen als het managementteam."</p> <p>"Belangrijk want je moet je alliantiepartners overtuigen dat je levert en je afspraken nakomt om het vertrouwen te handhaven."</p> |

| | |
|---|---|
| <p>Mainport and Metropolis</p> | <p>Transformationeel: "...meer invloed op informele controle mechanisme omdat je mensen makkelijker beweegt voor het belang." "Vooral 'transformationeel' in het begin, omdat het gevoel was (is) dat toch vooral de inhoudelijke component mensen zou moeten inspireren samen te werken." "Het transformationeel leiderschap was in eerste instantie vooral gericht op informele 'controle'" "Het transformationele leiderschap heeft denk ik vooral invloed op het (verwerven van) goodwill" "In de eerste fase transformationeel, in de zin van nieuwe ideeën en onderwerpen inbrengen." '...het belangrijk is dat je transformationeel leiderschap hebben omdat je intellectueel uitgedaagd moet worden, men moet intrinsiek gemotiveerd worden." "Intrinsieke motivatiefactoren waren aanwezig; namelijk dat we er in wetenschappelijke zin mee opschieten als we meer, intensiever en beter samenwerken. Die samenwerking zou, op persoonlijk niveau, vooral op basis van inhoud moeten worden gebouwd, in het bijzonder in interdisciplinaire zin (er is in ons center relatief weinig inhoudelijke overlap)." " Dat gaat toch vooral via de weg van 'goed voorbeeld doet goed volgen'"</p> <p>Transactioneel: "...constructief transactioneel omdat ik iemand ingehuurd heb om iets te doen. Maar de overige hoogleraren hebben geen cent gehad omdat het puur vanuit intrinsieke motiveredenen gehandeld wordt." "...alleen in het beperkte aantal concrete projecten is er sprake van transactionele leiderschap, en hebben formele controlemechanisme enig nut."</p> |
| <p>Global Heritage and Development Center</p> | <p>Transformationeel: "De decanen en de rector hebben een open relatie waardoor er meer vertrouwen is en visies makkelijker gedeeld worden. De hoge bestuurders moeten een combinatie hebben van leiderschap. Als het gaat om initiatief nemers hebben de voorkeur voor transformationeel leiderschap. "</p> <p>Transactioneel: "door de mede collega wordt transactioneel leiderschap uitgeoefend omdat men boter bij de vis verwacht. Daarnaast zoeken de alliantiepartners de motivatie in de wil om dingen te doen die wetenschappelijk interessant zijn voor de drie universiteiten. "</p> |
| <p>Safety and Security</p> | <p>Transformationeel: "minimalistische regels en de rest een open en enthousiasmerende sfeer. Ik maak meer gebruik van de intrinsieke motivatiefactoren." Transactioneel: "men wordt beloond o.b.v. een pot met geld als zij een goed voorstel indienen. Het gaat om kader scheppen en vertrouwen creëren en motiveren. Ja geld is belangrijk maar het gaat om vertrouwen en motivatie"</p> |

Tabel 4 Cross case analyse Leiderschap

Volgens Medical Delta hebben teveel formele controlemechanisme een negatieve invloed op de kennisdeling en creativiteit van de medewerkers binnen de alliantie en moeten dus met mate worden toegepast.

Volgens Safety and Security kunnen bepaalde formele controlemechanisme, zoals een onderzoeksplan, juist enorm bijdragen aan de uitwisseling van kennis binnen de alliantie, omdat hiervoor kennis en ideeën moeten worden uitgewisseld. Door een transformationeel leiderschapstijl te hanteren, weinig formele controlemechanisme toe te passen en goodwill aan te trekken wordt een open en enthousiasmerende sfeer gecreëerd.

Alle cases tonen aan dat de aanwezigheid van informele controlemechanisme het vertrouwen tussen de medewerkers vergroot, omdat het de intrinsieke motivatie van mensen om kennis te delen aantoont en daarmee het goodwill vertrouwen tussen de partners ondersteunt. Hierdoor wordt volgens Medical Delta tevens de kennisdeling geoptimaliseerd, omdat een sterk gevoel van vertrouwen aanwezig is. Volgens Metropolis and Mainport is vooral in de beginfase van een alliantie de aanwezigheid van informele controlemechanisme belangrijk om de samenwerking te versterken en het vertrouwen te vergroten. Goodwill vertrouwen moet in deze fase al aanwezig zijn om samen te werken en volgens Metropolis and Mainport het belangrijkste criterium voor het werven van medewerkers.

| Leiden Delft Erasmus center case | Controlemechanisme |
|--|---|
| Medical Delta | <p>Formeel: "Dus je achterban binden is niet alleen lastig maar ook waar je bezig mee blijft, het organiseren van congressen en bijeenkomsten is daarom van belang." "Ja, via de website en magazine." "Magazines, presentaties en overlegstructuren, 1 keer per twee maanden werkoverleg en 1 keer per kwartaal met bestuurders. We zien dat steeds meer ondernemers en onderzoekers op deze bijeenkomsten bij elkaar komen om te netwerken." "Dat doodt de creativiteit en leidt tot ergernis. Dit is juist wat je zo min mogelijk moet toepassen."</p> <p>informeel: "Maar het echte werk vindt niet op bestuurlijk niveau plaats maar op de werkvloer. Die werkvloer is nog steeds wel, de plek waar de meeste ideeën geboren worden, waar de activiteiten vandaan komen en waar de mensenkracht vandaan komt. " "Linkedin, facebook, medical delta cafe waarin we onderwerpen bespreken. "</p> |
| Mainport and Metropolis | <p>Formeel: "een contract getekend werd om samen met de drie universiteiten de haven te gaan bedienen. Dat is een beetje toeval denk ik. De meeste kenden elkaar en de wereld is niet zo groot in de haven." "Als het gaat om samenwerken, dan zijn workshops ook een formele mechanisme" "Ja stukken die opgeleverd moesten worden, werd ook gecontroleerd of de stukken ook echt ingeleverd, aanvraagproces voor funding voor een project. "</p> <p>informeel: "het zelf organiseren van workshops creëert belangstelling waardoor er goodwill ontstaat waardoor mensen bewogen worden om toch mee te gaan naar de LDE." "Zeker in de aanvangsfase is informele 'controle' (of beter, vergroten van betrokkenheid) denk ik een goed middel om samenwerking te versterken en vertrouwen te vergroten. Uiteindelijk moet dit wel gaan leiden tot concrete activiteiten (onderzoekprogramma's, -projecten), dan kom je in een volgende fase en is het ook logisch formele controlemechanisme in stelling te brengen."</p> |
| Global Heritage and Development Center | <p>Formeel: "er zijn geen regels en dat kan betekenen dat het bestuur niet loopt dit zie je in Leiden en Delft. Tenzij er misbruik gemaakt wordt van de vrijheid waardoor je op ethische gronden formele regels moet maken. Aanvragen schrijven is ook een formeel controle mechanisme."</p> <p>informeel: "de informele rollen in teamverband om doelen te realiseren."</p> |

| | |
|---------------------|---|
| Safety and Security | <p>Formeel: "Jaarlijkse plannen als voorstel indienen om geld te krijgen, resultaten laten zien aan de board o.b.v. plannen. Er zijn meetings. Dit zijn bindende middelen."</p> <p>informeel: "Borrels, goede atmosfeer creëren. Ieder half jaar komen we bij elkaar om succes stories te delen over masterclasses en congressen en kennis te delen."</p> |
|---------------------|---|

Tabel 5 Cross case analyse Controlemechanisme

Volgens Metropolis and Mainport kunnen bij de aanwezigheid van goodwill vertrouwen formele controlemechanisme helpen de samenwerking verder te versterken. Volgens Global Heritage and Development is er bij de aanwezigheid van een transformationele leiderschapsstijl beperkte behoefte aan formele controlemechanisme, omdat er informeel al kennisuitwisseling plaats vindt. Metropolis and Mainport geeft aan de een teveel aan formele controlemechanisme in het beginstadium van een alliantie beperkend kan werken. Echter, bepaalde formele controlemechanisme, zoals workshops, kunnen leiden tot goodwill vertrouwen wanneer medewerkers zich kunnen vinden in de inhoudt van dergelijke initiatieven.

Volgens Safety and Security vindt er een optimale kennisuitwisseling plaats wanneer er een informele sfeer heerste en een minimale hoeveelheid aan formele controlemechanisme wordt toegepast. Hierdoor wordt de competentie en goodwill vertrouwen gestimuleerd. Safety and Security geeft tevens aan dat de toepassing van specifieke formele controlemechanisme, zoals een plan van aanpak, het vertrouwen tussen de medewerkers kan laten toenemen omdat zij een duidelijk beeld krijgen van het proces en het resultaat van de alliantie.

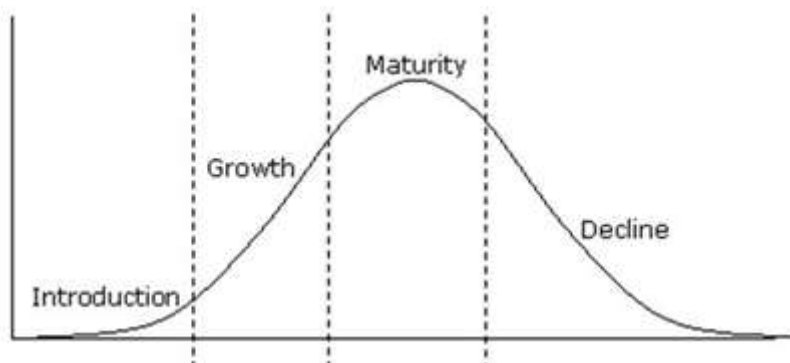
5. Conclusie en limiteringen

5.1 Conclusie en discussie

Het doel van dit onderzoek is het verkrijgen van inzicht hoe leiderschapstijlen, vertrouwen en controlemechanisme effect hebben op kennisdeling binnen een alliantie. Bekend is dat vertrouwen, formele en informele controlemechanisme belangrijke determinanten zijn om kennis uit te wisselen. Gaten in de literatuur bevonden zich op het vlak van hoe transformationeel en transactioneel leiderschap vertrouwen en controlemechanisme op het terrein van kennisuitwisseling beïnvloeden. Zoals in hoofdstuk 1 is de centrale onderzoeksvraag als volgt geformuleerd:

“Hoe beïnvloeden vertrouwen, controlemechanisme en leiderschapstijlen kennisdeling in de verschillende fasen van de alliantie?”

Tijdens de case studies is naar voren gekomen dat het effect van leiderschap, vertrouwen en controlemechanisme ten aanzien van kennisdeling verandert naar mate de alliantie zich in een andere levensfase bevindt. Zoals eerder genoemd in paragraaf 3.2.1 beschrijven Inkpen en Curall (2004) dat allianties evolueren over tijd en dat deze evolutie invloed heeft op het delen van kennis. Eisenhardt & Galunic (1996) beschrijven de levensfasen van een industrie dat geadopteerd is van Porter “product-life cycle” (1990), zie onderstaand figuur:



Figuur 1 Porter's product life-cycle

In de beginfase van de alliantie gaat de voorkeur uit naar goodwill vertrouwen boven competentie vertrouwen, omdat in deze fase vaak beperkte financiële middelen beschikbaar zijn en het succes van een alliantie voornamelijk leunt op de intrinsieke motivatie van de partners. Uit literatuuronderzoek blijkt dat medewerkers in staat worden gesteld om mogelijkheden te creëren en daarmee ook de motivatie voor kennisdeling te stimuleren (Bass, 1997 & Dam, 2005). Over tijd evolueert goodwill vertrouwen naar competentievertrouwen door het nakomen van afspraken en het tonen van toewijding in het behalen van resultaten. Eerdere onderzoeken hebben goodwill tevens gedefinieerd als het vertrouwen in de toewijding van de partner om de uitwisselingsrelatie te ondersteunen en continueren (Das & Teng, 1998; Sako, 1992).

Uit de case studies komt naar voren dat de aanwezigheid van informele controlemechanisme het vertrouwen

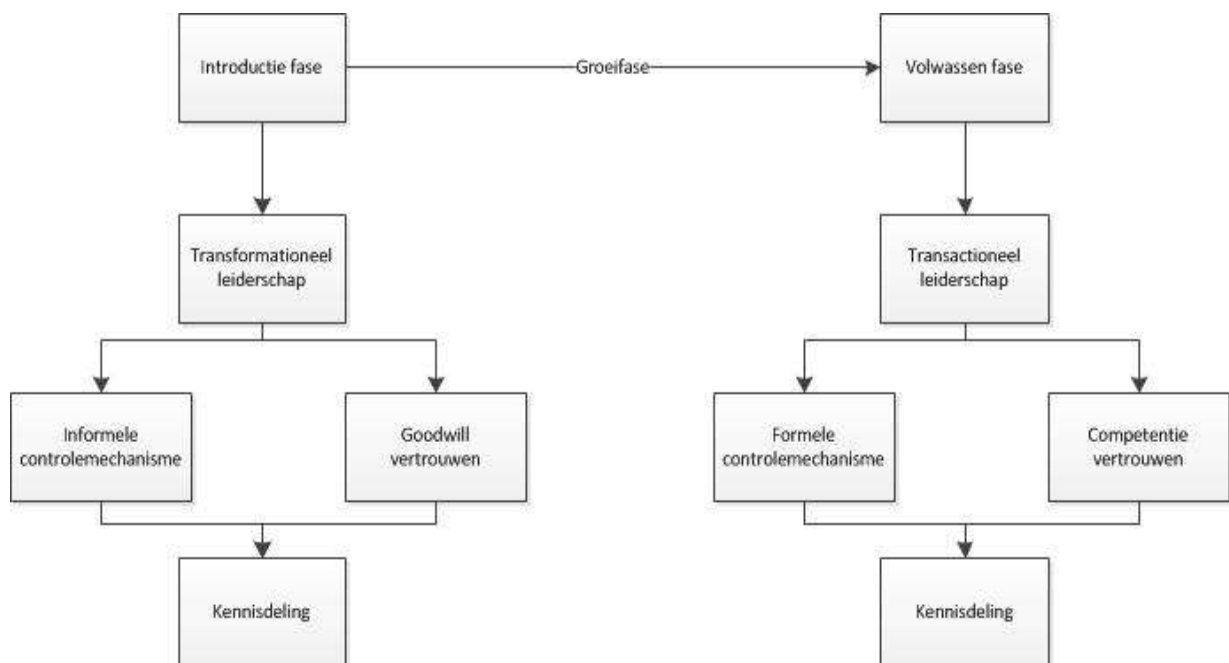
tussen werknemers vergroot, omdat het de intrinsieke motivatie van medewerkers om kennis te delen – en daarmee tevens de goodwill vertrouwen tussen partners – ondersteunt. Eerdere onderzoeken ondersteunen de aanwezigheid van een complementaire relatie tussen vertrouwen en controlemechanisme (Das & Teng, 1998; Purdue, 2001). Vooral in de beginfase van een alliantie is de aanwezigheid van informele controlemechanisme belangrijk om de samenwerking te versterken en het vertrouwen te vergroten.

In de beginfase van een alliantie is beperkte behoefte voor formele controlemechanisme, omdat er informeel al kennisuitwisseling plaatsvindt. Tevens blijkt uit de case studies dat, vooral in de beginfase van een alliantie, de voorkeur uit gaat naar een transformationele leiderschapsstijl boven een transactionele leiderschapsstijl, omdat de transformationele leider de goodwill vertrouwen van de medewerkers beïnvloedt en de kennisuitwisseling tussen partners optimaliseert. Uit literatuuronderzoek blijkt dat Pillai bevestigt dat wanneer er sprake is van een sociale verbintenis, het vertrouwen eerder tot stand zal komen (Pillai et al., 1999). Dit heeft invloed op de intrinsieke motivatie van de medewerkers waarbij transformationeel leiderschap de medewerkers intellectueel stimuleert om kennis te delen en het belang laat inzien van de bijdrage in het toepassen van deze kennis in praktische oplossingen.

Echter, naar mate de alliantie ouder wordt ontstaat er een grotere behoefte voor een transactionele leiderschapsstijl om medewerkers te belonen en de voortgang van resultaten te bewaken.

Uit eerder literatuuronderzoek blijkt dat transactionele leiders zich voornamelijk bezig houden met het belonen van volgers indien de volgers de afspraken nakomen (Bass, 1990; Bass and Avolio, 1993; Yammarino and Bass, 1990). Tevens bevordert een dergelijke leiderschapsstijl het competentievertrouwen, omdat er financiële consequenties verbonden zijn aan het niet nakomen van afspraken. Purdue (2001) bevestigt dat transactionele leiders de mate van competentie vertrouwen beïnvloeden door het economische kapitaal (financiering) te koppelen aan het succes. Uit de case studies komt naar voren dat formele controlemechanisme pas nut hebben wanneer een transactionele leiderschapsstijl wordt gehanteerd en gezien worden als demotiverend in plaats van motiverend voor het delen van kennis. Eerdere onderzoeken ondersteunen de aanwezigheid van een supplementaire relatie tussen vertrouwen en controlemechanisme (Aulakh e.a., 1996; Ring en Van de Ven, 1994). Uit literatuuronderzoek blijkt dat transactionele leiders een contractuele relatie als formele controlemechanisme hanteert om controle uit te oefenen op het resultaat van een volger (Amabile et al Herron, 1996).

Binnen de case studies komt er een duidelijke evolutiepatroon naar voren voor vertrouwen, controle mechanismen, leiderschap en het onderlinge effect dat deze drie factoren op elkaar hebben en op de kennisdeling binnen een alliantie. Zo bestaat er in de beginfase een sterke voorkeur voor goodwill vertrouwen, omdat in hier de intrinsieke motivatie van de medewerkers van cruciaal belang is. Deze intrinsieke motivatie wordt ondersteund door de aanwezigheid van informele controlemechanisme en een transformationeel leiderschapsstijl, waardoor een open en enthousiaste sfeer wordt gecreëerd. In de groeifase vindt er een transitie plaats waarna de alliantie uiteindelijk in de volwassen fase belandt. In deze laatste fase van de alliantie, wordt door het handhaven van een transactionele leiderschapsstijl en het toepassen van formele controle mechanismen (zoals financiële incentives) medewerkers beloond voor hun werkzaamheden en grotere controle over de resultaten van de kennisuitwisseling uitgeoefend. Het succes van kennis delen binnen een alliantie leunt in deze fase niet meer op het enthousiasme van de partners, maar op het behalen van resultaten. Onderstaand figuur illustreert de dynamiek van de fasen in een alliantie:



Figuur 2 Dynamiek levensfasen

5.2 Beperkingen van het onderzoek

Het kwalitatieve onderzoek dat gedaan is kent een aantal beperkingen. Een beperking is dat het onderzoek uitgevoerd is binnen de LDE (Leiden-Delft-Erasmus) samenwerking. Hierdoor zijn de resultaten van dit onderzoek context gebonden waardoor de resultaten niet representatief zijn voor allianties met een ander organisatiestructuren en/of organisatiedoelen zoals allianties in profit sectoren met commerciële doelen. Hierdoor zijn de resultaten van dit onderzoek onmogelijk te generaliseren naar overige samenwerkingsverbanden binnen andere sectoren en zelfs voor kennisinstellingen.

Doordat het onderzoek zich wel op meerdere business units heeft gericht, is het aannemelijk dat de in dit onderzoek naar voren gekomen bevindingen, van toepassing kunnen zijn op overige kennisintensieve allianties en/of samenwerkingsverbanden binnen overige sectoren, die op een soortgelijke wijze tot stand zijn gekomen (gedwongen samenwerkingsverbanden).

Tijdens het beantwoorden van de interviewvragen kan het sociaal-wenselijk gedrag van de respondent een rol gespeeld hebben. De bias (afwijking) van de respondenten kan ontstaan zijn doordat de medewerkers de leiderschapsstijl van de hoofdtrekker moest beoordelen of wanneer de hoofdtrekker vragen moest beantwoorden over de gehanteerde leiderschapsstijl.

Het onderzoek is enkel verricht binnen de Leiden-Delft-Erasmus alliantie dat nog tot een resultaat moet komen en nu nog vormgegeven wordt. Kortom: de lessons learned, best practices en do's en dont's kunnen weergegeven worden, maar nog niet of dat het resultaat van de aanpakken uiteindelijk succesvol zijn geweest in relatie tot andere samenwerkingsverbanden.

Dit onderzoek richt zich alleen naar de directe relaties tussen vertrouwen, controle mechanismen en leiderschapsstijl en er is geen onderzoek gedaan naar de onderlinge relaties en hoe bepaalde variabelen elkaars relatie modereren, bijvoorbeeld in welke mate versterkt een leiderschapsstijl de relatie tussen vertrouwen en controlemechanisme om kennis te delen.

In deze studie is alleen gekeken naar de fase 'managing the alliance' en niet naar de voorgaande en volgende fasen. Binnen 'managing the alliance' (Kale & Singh, 2001) is wel gekeken naar de verschillende volwassenheidsniveaus binnen een samenwerkingverband (Porter, 1990). Toekomstig onderzoek naar de rol van vertrouwen in de voorgaande en navolgende fasen is interessant omdat dit inzicht biedt hoe de leiderschapsstijl de kennisdeling modereert om de concurrentievoordeel van organisaties te vergroten. Doormiddel van kwantitatief onderzoek kan meer inzicht verkregen worden in de relatie tussen vertrouwen, controlemechanisme en de rol van leiderschap op kennisdeling.

5.3 Management implicaties

Naar aanleiding van dit onderzoek is meer inzicht verkregen in de relatie tussen vertrouwen, controlemechanisme en de rol van leiderschap op kennisdeling. In de praktijk kan gezocht worden in het schakelen tussen de mate van transformationeel en transactioneel leiderschap om het vertrouwen en het toepassen van controlemechanisme te balanceren ten einde van het delen van kennis. De toegevoegde waarde is dat organisaties dan beter in staat zijn haar concurrentievoordeel te vergroten (Farrell et al. 2005; Srivastava et al; 2006)

6. Literatuurlijst

Alavi & Leidner, 2001

Alavi, M. en Leidner, D.E., "Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues", in: *MIS Quarterly*, nr. 1 (2001), pp. 107-136

Alarifi et al, 2013

Alarifi S. en Althonayan, A., "The Effects of Transformational Leadership on Followers' Creativity in Public Sector", in: *2nd International Conference on Management* (2013), pp.116-123.

Amesse & Cohendet, 2001

Amesse, F. en Cohendet, P., "Technology Transfer Revisited from the Perspective of the Knowledge-Based Economy", in: *Research Policy* (2001), nr. 9, pp. 1459–1478.

Amabile, 1996

Amabile, T.M. e.a., "Assessing the Work Environment for Creativity", in: *The Academy of Management Journal* (1996), nr.5, pp. 1154-1184

Argote, 1999

Argote, L. (1999), *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*, Norwell: Kluwer 1999.

Argote e.a. 2000

Argote, L. e.a., "Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms", in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (2000), nr. 1, pp. 1-8.

Aulakh, Kotabe & Sahay, 1996

Aulakh,P, Kotabe, M. en Sahay, A., "Trust and Performance in Cross-Border Marketing Partnerships: A behavioral approach", in: *Journal of International Bussiness Studies* (1996), nr. 5, pp. 1005-1032.

Barringer & Harrison, 2000

Barringer, B.R. en Harrison, J.S., "Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships", in: *Journal of Management* (2000), nr.3, pp.367-403

Bass, 1985

Bass, B.M., "Book Review. Leadership and Performance Beyond Expectations", in: *Human Resource Management* (1986), nr.3, pp. 481-484.

Bass, 1990

Bass, B.M., "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", in: *Organizational Dynamics* (1990), nr. 3, pp. 19-31.

Bass, 1994

Bass, B.M. en Avolio, B. (1994), "*Improving organizational effectiveness through transformational Leadership*" CA: Sage Thousand Oaks.

Bass, 1997

Bass, B.M., "Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?", in: *American Psychologist* (1997), nr. 52, pp. 130-139

Bass, B. M., & Riggio, 2006

Bass, B. M., & Riggio, R. E (2006), *Transformational Leadership. Mahwah*, in: NJ: Lawrence Erlbaum Associates, INC.

Beamish, P.W., 1988

Beamish, P.W., (1988), *Multinational Joint Ventures in Developing Countries*, New York: Routledge.

Bennet & Nielson, 2003

Bennet, A. en Nielson, R., "The Leaders of Knowledge initiatives: Oualifications, Roles and Responsibilities" in: *Knowledge Management 1: Knowledge Matters*, New York: Springer (2003), pp. 5-20.

Birkinshaw & Morrison, 1995

Birkinshaw, J. en Morrison, A., "Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations", in: *Journal of International Business Studies* (1995), nr. 1, pp. 729-753.

Blackler,1995

Blackler, F., "Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation", in: *Organization studies* (1995), pp. 1021-1046

Blomqvist, 1997

Blomqvist, K., "The many faces of trust", in: *Scandinavian Journal of Management* (1997), nr. 13, pp. 271–286.

Blomqvist, Humelinna & Seppanen, 2005

Blomqvist, K., Humelinna, P. en Seppanen, R., "Playing the Collaboration Game Right: Balancing Trust and Contracting", in: *Technovation* (2005), nr. 5, pp. 497-504.

Bono 2003

Bono, J.E. & Judge, T.A., "Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders", in: *Academy of Management Journal* (2003), nr. 5, pp. 554-571.

Bono 2005

Bono, J.E. en Judge, T.A., "The advice and influence networks of transformational leaders", in: *Journal of Applied Psychology* (2005), nr. 6, pp. 1306–1314.

Brown & Duguid, 2002

Brown, J. en Duguid, P. "Local Knowledge—Innovation in the Networked Age", in: *Management Learning* (2002), nr. 4, pp. 427–437.

Bresman et al, 1999

Bresman, H., Birkinshaw, J. en Nobel, R., "Knowledge transfer in international acquisitions", in: *Journal of International Business Studies* (1999), nr. 3, pp. 439-462.

Bryman, 1992

Bryman, A. (1992), *Charisma and leadership in organization*, London: Sage Publications.

Bycio, Hackett & Allen, 1995

Bycio, P., Hackett, R.D. en Allen, J.S., "Further assessment of Bass's conceptualization of transactional and transformational leadership", in: *Journal of Applied Psychology* (1995), nr. 80, pp. 468-478.

Burns, 1978

Burns, J. (1978), *Leadership*, New York: Harper & Row.

Cabrera & Cabrera, 2002

Cabrera, A. & Cabrera, E., "Knowledge-sharing Dilemmas", *Organization Studies* (2002), nr. 5, pp. 687–710.

Chalos & O'Connor, 1998

Chalos, P. en O'Connor, N.G., "Management Controls in Sino-American Joint Ventures: A Comparative Case Study", *Managerial Finance* (1998), nr. 24, pp. 53–72.

Cohen & Levinthal, 1990

Cohen, W.M. en Levinthal, D.A. "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation", in: *Administrative Science Quarterly* (1990), nr. 35, pp.128–152.

Coletti, Sedatole & Towry, 2005

Coletti, A., Sedatole, K. en Towry, K., "The Effect of Control Systems on Trust and Cooperation in Collaborative Environments", in: *The Accounting Review* (2005), nr. 2, pp. 477-500.

Collis & Hussey, 2009

Collis, J. en Hussey, R., "Business research: a practical guide for undergraduate & postgraduate students", in: *Palgrave Macmillan* (2009).

Cummings, 2004

Cummings, J., "Work Groups, Structural Diversity and Knowledge Sharing in a Global Organization", in: *Management Science* (2004), nr. 3, pp. 352-364.

Das & Teng, 1998

Das, T. en Teng, B., "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances", in: *Academy Review* (1998), nr. 3, pp. 491-512.

Das & Teng, 2001

Das, T. en Teng, B., "Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework", in: *Organization studies* (2001), nr. 2, pp. 251-283.

Davenport & Prusak, 1998

Davenport, T. en Prusak, L. (1998), "Working Knowledge", Boston: Harvard Business School Press.

Dess & Picken, 2000

Dess, G.G. en Picken, J.C., "Changing roles: Leadership in the 21st century", in: *Organization Dynamics* (z.j.), pp. 18-34.

Doz, 1996

Doz, Y.L., "The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes?", *Insead* (1996), nr. 17, pp. 55-83.

Dyer & Singh, 1998

Dyer, J.H. en Singh, H., "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", in: *Academy of Management Review* (1998), nr. 4 pp. 660-679.

Farrel et al, 2005

Farrell, J.B. e.a. "CEO leadership, Top Team Trust and the Combination and Exchange of Information", in: *Irish Journal of Management* (2005), nr. 26, p.1-178

Fee, 1997

Lee, F., "When the going gets tough, do the tough ask for help? Help seeking and power motivation in organizations", in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (1997), nr. 72, pp. 336–363.

Fryxell, Dooley & Vryza, 2002

Fryxell, G., Dooley, R. en Vryza, M., "After the Ink Dries: The Interaction of Trust and Control in US-Based International Joint Ventures", in: *Journal of Management Studies* (2002), nr. 6, pp. 865-886.

Gillespie, 2003

Gillespie, N. (2003), *Measuring trust in work relationships: The behavioral trust inventory*, Seattle: Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management.

Garbarro, 1978

Garbarro, J.J., "The development of trust, influence, and expectations", in: *Interpersonal behavior: Communication and understanding in relationships*, Prentice-Hall (1978), pp. 290-303.

Guba & Lincoln, 1994

Garbarro, E.G. en Lincoln, Y.S. (1994), Competing Paradigms in Qualitative Research, in: *Handbook of qualitative research*, 105-117p.

Gulati & Singh, 1998

Gulati, R. en Singh, H., "The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances", in: *Administrative Science Quarterly* (1998), pp.781-814.

Hansen, 1999

Hansen, T., "The search transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organizational subunits", in: *Administrative Science Quarterly* (1999), nr. 44, pp. 82–111.

Hoetker & Mellewigt, 2009

Hoetker, G. en Mellewigt, T., "Choice and performance of governance mechanisms: matching alliance governance to asset type", in: *Strategic Management Journal* (2009), pp.1025-1044.

Hollander, 1993

Hollander, E., "Legitimacy, power, and influence: a perspective on relational features of leadership", in: *Academic Press* (1993), pp. 29-73.

Humphreys, 2002

Humphreys, J.H., "Transformational leader behaviour, proximity and successful service marketing", in: *Journal of Service Marketing* (2002), nr. 6, pp. 487-502.

Ismail e.a., 2011

Ismail, A. e.a., "An Emperical Study of the Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment", *BER* (2011), nr. 1, pp. 89-107.

Inkpen & Curral, 2004

Inkpen, A.C. en Curral, S., "On the complexity of organizational trust: a multi-level co-evolutionary perspective and guidelines for future research", *Edward Elgar Publishing Limited* (2004), pp. 235–244.

Inkpen & Tsang, 2005

Inkpen, A.C. en Tsang, E., "Social capital, networks and knowledge transfer", in: *Academy of Management Review* (2005), nr. 30, p. 146–165.

Jabnoun & AL-Rasasi, 2005

Jabnoun, N. en AL-Rasasi, A.J., "Transformational leadership and service quality in UAE hospitals", in: *Managing Service Quality* (2005), nr. 1, pp. 70-81.

Jansen et al, 2009

Jansen, J.J.P., Vera, D. en Crossan, M., "Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism", in: *Leadership Quarterly* (2009), nr. 20, pp.5–18

Jiang et al, 2013

Jiang, X. e.a., "Managing knowledge leakage in strategic alliances: The effects of trust and formal contracts.", in: *Sawyer Business School* (2013), nr. 42, pp. 983-991.

John, 1984

John, G., "An empirical investigation of some antecedent of opportunism in marketing channel", in: *Journal of Marketing Research* (1984), nr. 21, pp. 278-289.

Jung Hoon Derick Sohn, 1994

Sohn, J.H.D., 'Social Knowledge as a Control System: A Proposition and Evidence from the Japanese FDI Behavior', in: *Journal of International Business Studies* (1994), nr. 25, pp. 295-324.

De Jong & Woolthuis, 2008

De Jong, G. en Klein Woolthuis, R., "The institutional arrangements of innovation: antecedents and performance effects of trust in high-tech alliances", in: *Industry and Innovation* (2008), nr. 15, pp. 45–67.

Kale, Singh & Perlmutter, 2000

Kale, P., Singh, H. en Perlmutter, H., "Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital", in: *Strategic Management Journal* (2000), nr. 21, pp. 217–237.

Korczynski, 1994

Korczynski, M., "Low trust and opportunism in action: evidence on inter-firm relations from the British engineering construction industry", in: *Industry and Innovation* (1994), nr. 1, pp. 43–64.

Krackhardt & Hanson, 1993

Krackhardt, D. & Hanson, J., "Informal networks: the company behind the charts", in: *Harvard Business Review* (1993), nr. 71, pp. 104–112.

Krafft et al, 2004

Krafft, P., Engelbrecht, A.S. en Theron, C.C., "The influence of transformational and transactional leadership on dyadic trust relationships through perceptions of fairness", in: *SA Journal of Industrial Psychology* (2004), nr. 30, pp. 10-18.

Lambe & Spekman, 2002

Lambe, C.J., Spekman, R.E., Hunt, S.D., "Alliance Competence, Resources, and Alliance Success: Conceptualization, Measurement, and Initial Test", in: *Journal of the Academy of Marketing Science* (2002), nr. 2, pp. 141-158.

Langfield-Smith, 2008

Langfield-Smith, K., "The relations between transactional characteristics, trust and risk in the start-up phase of a collaborative alliance", in: *Management Accounting Research* (2008), nr. 19, pp.344-364.

Levinson & Asahi, 1995

Levinson, N.S. en Asahi, M., "Cross national alliances and interorganizational Learning", in: *Organizational dynamics* (1998), nr. 24, pp. 50-63.

Levin & Cross, 2004

Levin, D.Z. en Cross, R., "The strength of weak ties you can trust: the mediating role of trust in effective knowledge transfer", in: *Management Science* (2004), nr. 50, pp. 1477–1490.

Levin et al, 2006

Levin, D., Whitener, E. en Cross, R., "Perceived Trustworthiness of Knowledge Sources: The Moderating Impact of Relationship Length", in: *Journal of Applied Psychology* (2006), nr. 5, pp. 1163–1171.

Lin, 2007

Lin, H., "Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions", in: *Journal of Information Science* (2007), nr. 33, pp. 135-149.

Lui & Lui, 2011

Liu, N. en Liu, M., "Human resource practices and individual knowledge-sharing behavior – an empirical study for Taiwanese R&D professionals", in: *The International Journal of Human Resource Management* (2011), nr. 4, pp. 981-997.

Lui & Ngo, 2004

Lui, S.S. en Ngo, H., "The role of trust and contractual safeguards on cooperation in nonequity alliances", in: *Journal of Management* (2004), nr. 30, pp. 471-485.

Lynskey, 1999

Lynskey, M., "The Transfer of Resources and Competencies for Developing Technological Capabilities—The Case of Fujitsu-ICL", in: *Technology Analysis & Strategic Management* (1999), nr. 3, pp. 317–336.

Madhok, 1995

Madhok, A., "Revisiting Multinational Firms Tolerance for Joint Ventures: A Trust-Based Approach", in: *Journal of International Business Studies* (1995), nr. 1, pp. 117-137.

Makhija & Ganesh, 1997

Makhija, M.V. en Ganesh, U., "The Relational between Control and Partner Learning in Learning-Related Joint Ventures", *Organization Science* (1997), nr. 5, pp. 508-527.

De Man, 2006

De Man, A. (2009), *Alliantiebesturing*, Assen: Uitgeverij van Gorcum, 1-173p.

Martinex & Jarillo, 1991

Martinez, J. & Jarillo, J., "Coordination Demands of International Strategies", in: *Journal of International Business Studies* (1991), nr. 21, pp. 429–444.

Molina-Morales et al, 2009

Molina-Morales, F.X. en Martínez-Fernández, M.T., "Too much love in the neighbourhood can hurt: How an excess of intensity and trust in relationships may produce negative effects on firms", in: *Strategic Management Journal* (2009), nr. 30, pp. 1013–1023.

McDonough, Kahn & Barczak, 2000

McDonough III, E., Kahn, K. en Barczak, G., "An Investigation of the Use of Global, Virtual, and Colocated New Product Development Teams", in: *Journal of Product Innovation Management* (2000), nr. 2, pp. 110–120.

McEvily et al, 2003

McEvily, B., Peronne, V. en Zaheer, A. "Trust as an Organizing Principle", in: *Organization Science* (2003), nr. 14, pp. 91–103.

McMullen & Adober, 2010

McMullen, R.S. en Adober, H., "Bridge leadership: a case study of leadership in a bridging organization", in: *Leadership & Organization Development Journal* (2011), nr. 32, pp. 715-735.

Miyamoto & Rexha, 2004

Miyamoto, T. en Rexha, N., "Determinants of three facets of customer trust: a marketing model of Japanese buyer–supplier relationships", in: *Journal of Business Research* (2004), nr. 57, pp. 312–319.

Möllering, 2005

Möllering, G. , "The Trust/Control Duality: An Integrative Perspective on Positive Expectations of Others", in: *International Sociology* (2005), nr. 2, pp. 283–305.

Monczka, Trent & Handfield, 2000

Monczka, R., Trent, R. en Handfield, R.,(2000), *Purchasing and Supply Chain Management*, Cincinnati: South-Western.

Nemanich et al, 2009

Nemanich, L.A. en Vera, D., "Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition", in: *Leadership Quarterly* (2009), nr. 20, pp.19-33.

Nonaka, 1994

Nonaka, I., "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", in: *Organization Science* (1994), nr. 1, pp. 14 – 37.

Ngodo, 2008

Ngodo, O.I., "Procedural Justice and Trust: The Link in the Transformational Leadership – Organizational Outcomes Relationship", in: *International Journal of Leadership Studies* (2008), nr. 4, p. 82 – 100.

Nooteboom, 1996

Nooteboom, B. , "Trust, opportunism and governance: A process and control model", in: *Organization Studies* (1996), nr. 6, p. 985-1010.

Parkhe, 1998

Parkhe, A., "Understanding trust in international alliances", *Journal of World Business* (1998), nr. 33, pp. 219–240.

Powell, 1996

Powell, W.W., Koput, K.W. en Smith-Doerr, L., "Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology", *Sage Publications, Inc. and Johnson Graduate School of Management*, (1996).

Purdue, 2001

Purdue, D., "Neighbourhood Governance: Leadership, Trust and Social Capital", *Urban Studies Journal Foundation* (2001), nr. 38, p. 2211-2224.

Ragatz, Handfield & Petersen, 2002

Ragatz, G., Handfield, R. en Petersen, K., "Benefits Associated with Supplier Integration into New Product Development under Conditions of Technology Uncertainty", in: *Journal of Business Research* (2002), nr. 5, pp. 389–400.

Ryan, R. M., & Deci, 2000

Ryan, R. M., & Deci, E. L (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being, *American Psychologist*, 68–78p.

Sako, 1992

Sako, M., (1992) "Price, Quality, And Trust: Inter-Firm Relations in Britain and Japan", Cambridge: University Press Cambridge.

Schaan, 1993

Schaan, J., "Parent control and joint venture success: The case of Mexico, unpublished Ph.D. dissertation", London: *University of Western Ontario* (1993).

Schyns & Sanders, 2004

Schyns, B. en Sanders, K., "Impliciete leiderschapstheoriën en de perceptie van transformationeel leiderschap: een replicatie van Duits onderzoek", *BLU: Gedrag & Organisatie* (2004), nr. 2, pp. 143-153.

Shao et al, 2012

Shao, Z., Feng, Y. en Liu, L., "The mediating effect of organizational culture and knowledge sharing on transformational leadership and Enterprise Resource Planning systems success: An empirical study in China", *Elsevier Computers in Human Behavior* (2012), nr. 6, pp. 2400-2413.

Smith & Van de Ven, 1992

Smith, P.S en Van de Ven, A.H., "Structuring cooperative relationship between organizations", in: *Strategic Management Journal* (1992), nr. 13, pp. 483-492.

Smith & McKeen, 2003

Smith, H.A. en McKeen, J.D., "Creating and Facilitating Communities of Practice", in: *Knowledge Management 1. Knowledge Matters*, New York: Springer (2003), pp. 393 - 408.

Snell, 1992

Snell, S., "Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information", in: *Academy of Management Journal* (1992), nr. 35, pp.292-327.

Spender & Grant, 1996

Spender, J.C. en Grant, R.M., "Knowledge of the firm: Overview", in: *Strategic Management Journal* (1996), nr. 17, pp. 5-9.

Srivastava et al, 2006

Srivastava, A., Bartol, K.M. en Locke, E.A., "Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Team Performance", in: *Academy of Management Journal* (2006), nr. 49, pp. 1239-1251.

Sydow, 1998

Sydow, J., "Understanding the constitution of interorganizational trust", in: *Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical applications*, Oxford: Oxford University Press (1998), p. 31-63.

Teece, Pisano & Shuen, 1997

Teece, D., Pisano, G. en Shuen, A., "Dynamic capabilities and strategic management", in: *Strategic Management Journal* (1997), nr. 18, pp. 509-533.

Tsai et al, 2009

Tsai, W.C., Chen, H.W. en Cheng, J.W., "Employee positive moods as a mediator linking transformational leadership and employee work outcomes", in: *The International Journal of Human Resource Management* (2009), nr. 20, pp. 206-219.

Turner & Makhija, 2006

Turner, L. en Makhija, M., "The role of organizational controls in managing knowledge", in: *Academy of Management Review* (2006), nr. 1, p. 197-217.

Vlaar, Bosch & Volberda, 2006

Vlaar, P. W. L., Van den Bosch, F. A. J. en Volberda, H. W. (2006) "Vertrouwen, formalisering en prestaties in inter-organisatorische relaties", MAB, p. 17-25.

Volberda, 2013

Volberda, H., Erasmus Concurrentie en Innovatie Monitor 2011-2012, *World Economic Forum* 2013.

Wang & Li 2002

Wang, Y.L. en Li, Y., "Knowledge transfer characteristics of the study", in: *Systems Engineering – theory & Practice* (2002), nr. 10, pp. 8-10.

Wasti & Wasti, 2008

Wasti, S. en Wasti, S., "Trust in buyer–supplier relations: the case of the Turkish automotive industry", in: *Journal of International Business Studies* (2008), nr. 39, pp. 118–131.

Weggeman, 2000

Weggeman, M., Kennismanagement: de praktijk, Schiedam: *Scriptum* 2000.

Wilson & Hynes, 2009

Wilson, J. en Hynes, N., "Co-evolution of firms and strategic alliances: Theory and empirical evidence", *Technological Forecasting & Social Change* (2009), pp. 620 – 628.

Zaheer, McEvily & Perrone, 1998

Zaheer, A., McEvily, B. en Perrone, V., "Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance", in: *Organization Science* (1998), nr. 2, pp. 141-159.

7 Bijlagen

7.1 Bijlage 1 Interviewvragen

Personalialia

| | |
|--|--|
| Datum: | |
| Naam: | |
| Voornaam: | |
| Functie: Bent u hoofdtrekker van de center of initiatiefnemer? | |
| Naam alliantie center: Keuze uit de volgende centers: *global heritage and development *Medical Delta *Metropolis and mainport *Safety and Security | |

Alliantie en Kennisdeling

| |
|---|
| Vraag |
| Wanneer is de alliantie tot stand gekomen? |
| Welke organisaties zijn actief betrokken bij de alliantie? |
| Wat waren de selectiecriteria voor het kiezen van een organisatie om een alliantie mee aan te gaan? |
| Kunt u wat meer inzicht bieden in het selectieproces? |
| Kunt u beschrijven hoe in het eerste half jaar de alliantie werd ontwikkeld? Kunt u een aantal voorbeelden geven van problemen waar u tegen aan liep met betrekking tot de uitwisseling van kennis? |
| Loopt u nu tegen dezelfde problemen aan met betrekking tot het delen van kennis in vergelijking tot het eerste half jaar? |
| Zijn er problemen waar u nu wel tegen aan loopt met betrekking tot het delen van kennis waar u in vergelijking tot het eerste half jaar niet tegen aan liep? |
| Hoe vond binnen de alliantie kennisuitwisseling plaats tussen de betrokken organisaties? |

| |
|---|
| Kunt u een voorbeeld geven van een scenario waar kennis succesvol werd uitgewisseld en een voorbeeld waar de uitwisseling van kennis onsuccesvol verliep? |
| Is er een verschil in de mate van kennisuitwisseling in een jonge of een oudere (langer bestaande) alliantie? Kunt u een voorbeeld geven van een succesvolle en onsuccesvolle uitwisseling van kennis bij zowel een jonge als een oude alliantie? |
| Welke doelen met betrekking tot het delen van kennis waren vastgesteld die de alliantiepartners gezamenlijk dienden te halen? |
| Op welke manier evalueert de alliantie of de alliantiedoelen waren bereikt? |
| Op welke manier wordt de kennisdeling door de alliantie bewaakt? |
| Op welke manier wordt de medewerkerstevredenheid van de alliantiepartners door de alliantie bewaakt? |

Vertrouwen

| Vraag |
|---|
| Kunt u uitleggen wat de rol van competentie en goodwill vertrouwen is voor het delen van kennis tussen organisaties binnen een alliantie? |
| Hoe verschilt de rol die competentie en goodwill vertrouwen heeft bij het delen van kennis tussen een jonge alliantie en een oude alliantie? |
| Kunt u omschrijven wat de rol van competentie en goodwill vertrouwen is aan het begin van een alliantie en hoe deze rol verandert over tijd? |
| Hoe belangrijk is de competentie en goodwill vertrouwen in het vermogen van de alliantiepartner om afspraken na te komen? Kunt u dit uitleggen aan de hand van een voorbeeld? |
| Hoe belangrijk is de competentie en goodwill vertrouwen in de toewijding van een partner te handelen in het belang van de alliantie? Kunt u dit uitleggen aan de hand van een voorbeeld? |
| Welk factor acht u van groter belang voor het delen van kennis binnen de alliantie: het vermogen van een organisatie om zich aan zijn afspraken te houden of de toewijding van de partner te handelen in het belang van de alliantie? |

Controlemechanisme

| Vraag |
|--|
| Kunt u een aantal voorbeelden geven van formele controlemechanisme die werden toegepast binnen de alliantie? |
| Omschrijf hoe formele controlemechanisme bijdragen aan de deling van kennis tussen organisaties binnen de alliantie. |
| Kunt u een aantal voorbeelden geven van informele controlemechanisme die werden toegepast binnen de alliantie? |
| Omschrijf hoe informele controlemechanisme bijdragen aan de deling van kennis tussen organisaties binnen de alliantie. |
| Op welke manier beïnvloeden formele controlemechanisme het vertrouwen tussen organisaties in een alliantie? |
| Op welke manier beïnvloeden informele controlemechanisme het vertrouwen tussen organisaties in een alliantie? |

Kennisdeling en leiderschap

| Vraag |
|---|
| Welke van de twee omschreven leiderschapsstijlen werd meer gehandhaafd aan het begin van de alliantie? |
| Is de leiderschapsstijl verschoven van transformationeel naar transactioneel of visa versa naarmate de alliantie ouder werd? |
| Hoe beïnvloedde de gehanteerde leiderschapsstijl het competentie vertrouwen en het goodwill vertrouwen tussen de alliantiepartners? |
| Hoe beïnvloedde de gehanteerde leiderschapsstijl de formele en informele controlemechanisme tussen de alliantiepartners? |
| In hoeverre werden intrinsieke motivatiefactoren toegepast om de kennisdeling te stimuleren? |
| In hoeverre werden extrinsieke motivatiefactoren toegepast om de kennisdeling te stimuleren? |

7.2 Bijlage 2 Databronnen

| Leiden-Delft-Erasmus center - Alliantie Medical Delta (A) | | | | | |
|---|-------|---|-------------|------------------|-----------|
| Bron | Soort | Functie | Organisatie | Alliantie niveau | Datum |
| A1 | Int | Hoofdtrekker | Erasmus | Tactisch | 4-6-2014 |
| A2 | Int | initiatiefnemer 1 | Leiden | Operationeel | 10-6-2014 |
| A3 | Int | initiatiefnemer 2 | Delft | Operationeel | 17-6-2014 |
| A4 | Int | initiatiefnemer 3 | Erasmus | Operationeel | 27-6-2014 |
| A5 | Doc | Notitie 2012 - Meerwaarde Leiden-Delft-Erasmus http://www.eur.nl/nieuws/journalisten/dossiers/lde/publicaties | Algemeen | Top | 26-4-2012 |
| A6 | Doc | Jaarverslag 2012 Erasmus Universiteit Rotterdam http://issuu.com/eur_smc/docs/jaarverslag2012/94 | Algemeen | Top | 21-5-2013 |

Tabel 2 Overzicht van databronnen

| Leiden-Delft-Erasmus center - Alliantie Mainport and Metropolis (B) | | | | | |
|---|-------|---|-----------------|------------------|-----------|
| Bron | Soort | Functie | Organisatie | Alliantie niveau | Datum |
| B1 | Int | Hoofdtrekker | Leiden en Delft | Tactisch | 1-6-2014 |
| B2 | Int | initiatiefnemer 1 | Erasmus | Operationeel | 4-6-2014 |
| B3 | Int | initiatiefnemer 2 | Erasmus | Operationeel | 12-6-2014 |
| B4 | Doc | Notitie 2012 - Meerwaarde Leiden-Delft-Erasmus http://www.eur.nl/nieuws/journalisten/dossiers/lde/publicaties | Algemeen | Top | 26-4-2012 |
| B5 | Doc | Jaarverslag 2012 Erasmus Universiteit Rotterdam http://issuu.com/eur_smc/docs/jaarverslag2012/94 | Algemeen | Top | 21-5-2013 |

Tabel 3 Overzicht van databronnen

| Leiden-Delft-Erasmus center - Alliantie Global Heritage and Development (C) | | | | | |
|---|-------|---|-------------|------------------|-----------|
| Bron | Soort | Functie | Organisatie | Alliantie niveau | Datum |
| C1 | Int | Hoofdtrekker | Erasmus | Tactisch | 6-6-2014 |
| C2 | Int | initiatiefnemer 1 | Leiden | Operationeel | 6-6-2014 |
| C3 | Int | initiatiefnemer 2 | Leiden | Operationeel | 4-6-2014 |
| C4 | Int | initiatiefnemer 3 | Erasmus | Operationeel | 27-6-2014 |
| C5 | Doc | Notitie 2012 - Meerwaarde Leiden-Delft-Erasmus http://www.eur.nl/nieuws/journalisten/dossiers/ide/publicaties/ | Algemeen | Top | 26-4-2012 |
| C6 | Doc | Jaarverslag 2012 Erasmus Universiteit Rotterdam http://issuu.com/eur_smc/docs/jaarverslag2012/94 | Algemeen | Top | 21-5-2013 |

Tabel 4 Overzicht van databronnen

| Leiden-Delft-Erasmus center - Alliantie Safety and Security (D) | | | | | |
|---|-------|---|-------------------|------------------|-----------|
| Bron | Soort | Functie | Organisatie | Alliantie niveau | Datum |
| D1 | Int | Hoofdtrekker | Leiden en Erasmus | Tactisch | 20-6-2014 |
| D2 | Int | initiatiefnemer 1 | Delft | Operationeel | 3-6-2014 |
| D3 | Int | initiatiefnemer 2 | Leiden | Operationeel | 16-6-2014 |
| D4 | Doc | Notitie 2012 - Meerwaarde Leiden-Delft-Erasmus http://www.eur.nl/nieuws/journalisten/dossiers/ide/publicaties/ | Algemeen | Top | 26-4-2012 |
| D5 | Doc | Jaarverslag 2012 Erasmus Universiteit Rotterdam http://issuu.com/eur_smc/docs/jaarverslag2012/94 | Algemeen | Top | 21-5-2013 |

Tabel 5 Overzicht van databronnen