

DE DRIJVENDE KRACHT VOOR AMBIDEXTERITEIT



Een studie naar de rol van het sociale netwerk op kennisdeling tussen
exploitatie en exploratie units binnen een energiebedrijf

Master scriptie
Petra van den Enden
RSM Erasmus Universiteit
PTO Bedrijfskunde



September 2017

Auteur : Petra van den Enden

Studentnummer: 442624

Vak: Strategisch Management

Coach: Dr. P. de Wolf, Department of Strategic Management

Co-reader: Dr. R. Hollen, Department of Strategic Management

Email auteur: enden@live.nl

Erasmus Universiteit

Rotterdam School of Management

PTO Bedrijfskunde

@2017, Petra van den Enden. Het auteursrecht van deze master scriptie berust bij de auteur. Het gepresenteerde werk is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt dan waarnaar verwezen wordt in de tekst en genoemd in referenties. De inhoud is volledig de verantwoordelijkheid van de auteur. De Rotterdam School of Management is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt daarbuiten geen verantwoordelijkheid voor de inhoud van dit document.

VOORWOORD

Voor u ligt mijn master thesis, een mijlpaal die het einde markeert van een reis die ik twee jaar geleden ben gestart. Na mijn HEAO-opleiding aan de Hogeschool voor Economische Studies in Rotterdam in 1995, had ik na jarenlange werkervaring de behoefte om een universitaire opleiding te volgen. Twee jaar geleden hakte ik de knoop door en koos voor de Parttime Master Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit. Ik koos voor deze opleiding, omdat ik me wilde verdiepen in de steeds complexere organisatievraagstukken waar bedrijven, zoals het bedrijf Eneco waar ik momenteel werkzaam ben, mee te maken krijgen.

De laatste 2 jaar waren leerzaam en uitdagend, maar ook zeer intensief. Naast een drukke baan met veel verantwoordelijkheid, heb ik ook een gezin. Zonder de steun van mijn man René en dochter Lily was me dit nooit gelukt. Ik wil René bedanken voor zijn geduld in een proces van pieken en dalen en voor alle zorgen. De sociale aspecten van ons leven, nam jij voor het grootste deel voor je rekening. Maar bovenal je geloof in mij, heeft me erdoor gesleept. Ook wil ik Lily bedanken voor het engelengeduld als ik geen tijd had voor activiteiten met haar en alle liefde die ze me heeft gegeven. Ik wil mijn ouders bedanken voor alle zorg, hun morele steun en hun rotsvaste vertrouwen in mij.

Veel dank ook aan mijn coach, dr. Peter de Wolf voor zijn benadering van het scriptieproces. Door zijn altijd motiverende woorden, ontspannen houding en constructieve feedback, had ik het vertrouwen dat het goed kwam. Dank ook aan mijn meezeer, dr. Rick Hollen, voor zijn sturing en advies op het gebied van structuur en consistentie en zijn kritische blik. Hierdoor werd ik continu op scherp gezet.

Het was een pittige tijd, maar uiteindelijk ook heel bijzonder om individueel onderzoek te doen binnen mijn eigen organisatie. Het was ontzettend leuk om met zoveel collega's te praten die ik normaal niet zou spreken. Ik wil ook hen graag bedanken voor hun hulp en openheid. Ik heb hier veel van geleerd, zowel van de organisatie als van mijn collega's.

De komende tijd ga ik het wat rustiger aan doen en weer tijd maken voor al die mensen die ik de afgelopen twee jaar te weinig heb gezien of aandacht heb gegeven, vooral mijn gezin en mijn familie.

Petra van den Enden

13 september 2017

SAMENVATTING

Ontwikkelingen in de energiesector hebben ertoe geleid dat de energiebedrijven, zoals Eneco, genoodzaakt zijn te transformeren van energieverkoper naar dienstverlener. Veranderingen in de technologie, stevige concurrentie van zowel binnen als buiten de sector en snel veranderende behoeften van consumenten en bedrijven, hebben ertoe geleid dat energiebedrijven zowel moeten exploiteren als exploreren. Zij moeten exploitatieve activiteiten ontplooiën, die gericht zijn op verlaging van kosten, efficiëntie en incrementele innovaties, om op de bestaande markt te kunnen concurreren. Tegelijkertijd moeten ze exploratieve activiteiten ontplooiën, die gericht zijn op experimenteren, snelheid en flexibiliteit om nieuwe verdienmodellen en nieuwe producten en diensten te ontwikkelen om nieuwe (internationale) markten aan te boren. Het tegelijkertijd kunnen exploreren en exploiteren wordt ambidexteriteit genoemd.

Het blijkt voor bedrijven lastig om de exploitatie en exploratie activiteiten met elkaar te verenigen, omdat ze te maken hebben met tegenstrijdige eisen in de uitvoering van taken en binnen het bedrijf geconfronteerd worden met tegengestelde belangen. Ook binnen Eneco heeft men te maken met spanningen tussen exploitatie en exploratie. De cultuur van de bestaande Eneco organisatie past niet bij innoveren en de samenwerking verloopt niet goed. Het innovatieproces gaat moeizaam en is duur, omdat er geprobeerd wordt maatwerk in een fabriek te stoppen. Innovaties zijn in ontwikkeling, maar er is nog geen innovatie op de markt gebracht die extra omzet en bruto marge genereren. Eneco staat voor de uitdaging om de tegengestelde belangen met elkaar te verenigen en de interactie tussen exploitatie en exploratie units te verbeteren. Wanneer een bedrijf hiertoe in staat is, heeft dat namelijk een positief effect op de groei van verkopen. De grote vraag is hoe Eneco dit kan bewerkstelligen.

Onderzoekers hebben vanuit verschillende perspectieven meerdere oplossingen aangedragen om ambidexteriteit te bereiken. Het integreren van exploitatie en exploratie activiteiten is er daar één van en daarvoor is het nodig dat kennis en expertise tussen exploitatie en exploratie wordt uitgewisseld. Een interessant gebied om te onderzoeken is hoe bestaande sociale relaties binnen een bedrijf hier een rol in zou kunnen spelen. Uit literatuur blijkt namelijk dat leden van het sociale netwerk als informatiebruggen kunnen dienen tussen exploitatie en exploratie units en de tegengestelde belangen van deze units kunnen nivelleren.

Tijd voor nader onderzoek of het sociale netwerk de drijvende kracht kan zijn om ambidexteriteit te bereiken. De hoofdvraag die afgeleid hiervan in dit onderzoek is onderzocht, is: Welke rol speelt het sociale netwerk in de kennisuitwisseling tussen exploitatie en exploratie units. Voor de beantwoording van deze vraag is de theorie over ambidexteriteit, kennisdeling en sociale netwerken bestudeerd.

Uit dit onderzoek is gebleken dat kennisuitwisseling tussen units bevorderd kan worden door het ontwikkelen van zogenaamde culturele, structurele en menselijke kenniscapaciteiten. Dit blijkt uit bestaande literatuur en is grotendeels ook naar voren gekomen in dit onderzoek. Onder culturele kenniscapaciteiten worden verstaan de vaardigheid om een cultuur te bouwen die gericht is op kennisdelen, samenwerken en leren en gecentreerd is rondom kennis. De structurele kenniscapaciteiten betreft de vaardigheid om de organisatie, de werkprocessen, richtlijnen, managementsupport en incentive en beloningssystemen zo in te richten dat het kennisdelen bevorderd wordt. De menselijke kenniscapaciteiten hebben betrekking op de vaardigheid om het sociale netwerk te benutten om het kennisdelen te stimuleren. Dit betreft de vaardigheid die gericht is op het ontwikkelen van een sociaal netwerk dat bestaat uit leden die zich met elkaar verbonden voelen, elkaar vertrouwen en een gemeenschappelijke taal en gedeeld referentiekader hebben van waaruit ze acteren.

Binnen Eneco vormt het ontbreken van een corporate cultuur die gericht is op kennisdelen, samenwerken en leren een belemmering voor de kennisdeling tussen exploitatie en exploratie. De structuur van Eneco, waarbij exploitatie en exploratie units gescheiden zijn, vormt de grootste belemmering voor kennisdeling. Maar wanneer de organisatie deze strategische keuze nu eenmaal heeft gemaakt, kan het ontwikkelen van andere structurele kenniscapaciteiten uitkomst bieden om kennisdeling te bevorderen. Zo draagt binnen Eneco de inrichting van werkprocessen met behulp van cross-divisionele teams het meeste bij aan kennisdeling tussen de units. Uit dit onderzoek blijkt ook dat de dichtheid van het sociale netwerk zorgt voor de toegankelijkheid van informatie, maar dat deze dimensie op zichzelf niet voldoende is om middels kennisdeling de integratie van exploitatie en exploratie activiteiten te bevorderen. Wanneer kennis binnen een organisatie complex en dual is, zoals dat binnen Eneco het geval is, zijn rijkere relaties en is meer interactie nodig om een gemeenschappelijke taal te creëren. Wanneer er een gemeenschappelijke taal is en een gedeeld referentiekader, kunnen exploitatie en exploratie activiteiten beter op elkaar worden afgestemd. Binnen Eneco ontbreekt het hieraan. Daarnaast blijkt dat vertrouwen een basisvoorwaarde is om met elkaar kennis uit te wisselen en ook dat is nog onvoldoende aanwezig binnen Eneco.

De sleutel tot succes ofwel juiste strategie voor Eneco om de kennisdeling tussen de exploitatie en exploratie units te bevorderen en innovaties beter te borgen, lijkt een aanpak op meerdere niveaus te zijn. Praktische aanbevelingen die voortvloeien uit het onderzoek zijn:

- Ontwikkelen van een breed gedragen corporate cultuur die gericht is op innoveren, kennisdelen en leren.
- Blijven inzetten van cross-divisionele teams en deze end-to-end verantwoordelijkheid geven voor het innovatieproces.
- Het sociale netwerk ontwikkelen als drijvende kracht voor ambidexteriteit.

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	1
SAMENVATTING	2
1 INLEIDING	6
1.1 Aanleiding	6
1.2 Doelstelling	8
1.3 Probleemstelling.....	8
1.4 Kennisbelang	8
1.5 Leeswijzer	9
2 LITERATUURSTUDIE	10
2.1 Ambidexteriteit	10
2.1.1 Activiteiten binnen een ambidextere organisatie.....	11
2.1.2 Innoveren en ambidexteriteit binnen incumbents	12
2.1.3 Organiseren van ambidexteriteit	12
2.2 Kennisdelen.....	16
2.2.1 Waarom kennisdelen	16
2.2.2 Ontwikkelen van kenniscapaciteiten.....	17
2.3 Mechanismes voor kennisdeling	21
2.3.1 Formele en informele coördinatie mechanismes	21
2.3.2 Sociaal netwerk als informeel coördinatie mechanisme voor kennisdeling	23
2.4 Samenvatting literatuurstudie.....	25
2.5 Conceptueel model	26
2.5.1 Bouwstenen conceptueel model	26
2.5.2 Propositions	26
3 METHODOLOGIE.....	30
3.1 Type onderzoek	30
3.2 Casestudy	31
3.3 Caseselectie	31
3.4 Analyse niveau.....	32
3.5 Dataverzameling	32
3.5.1 Data-analyse	33
3.5.2 Validiteit	36
3.5.3 Betrouwbaarheid.....	36

4	EMPIRISCHE RESULTATEN	37
4.1	Caseprofiel	37
4.2	Empirische bevindingen.....	37
4.2.1	Ambidexteriteit	38
4.2.2	Kenniscapaciteiten	39
4.2.3	Sociale netwerk	43
5	DISCUSSIE EN CONCLUSIE.....	47
5.1	Discussie.....	47
5.1.1	Bijdrage aan de literatuur.....	51
5.1.2	Management implicaties.....	51
5.2	Conclusies	53
5.3	Limitaties en vervolgonderzoek	54
6	OVERZICHT LITERATUURSTUDIE.....	56
	Bijlage 1 – Interviewprotocol	60
	Bijlage 2 – Interviewformat	61
	Bijlage 3 – Overzicht van primaire en secundaire bronnen	62
	Bijlage 4 – Datamatrix resultaten interviews	63
	Bijlage 5 – Datamatrix resultaten onderzoek door SnowFly	72
	Bijlage 6 – Organogram Eneco	74

1 INLEIDING

In dit inleidende hoofdstuk worden de achtergronden van het onderzoek besproken in de aanleiding, gevolgd door de probleemstelling en doelstelling. Vervolgens is het kennisbelang beschreven.

1.1 Aanleiding

Om op lange termijn te overleven, is volgens de literatuur ambidexteriteit (dubbelhandigheid) een kritische vaardigheid voor veel, zo niet alle bedrijven, om op de lange termijn te overleven. Ambidexteriteit wordt gedefinieerd als het vermogen van een organisatie om tegelijkertijd exploitatieve en exploratieve activiteiten te ontplooiën (Tushman en O'Reilly, 1996). Echter, exploitatie en exploratie vragen beide om een andere inrichting, aansturing, routines, cultuur, capaciteiten en vaardigheden. Deze verschillen leveren volgens March (1991) spanningen op binnen een organisatie, omdat ze verschillende denkkaders hebben en concurreren om de schaarse resources. Ondanks dat onderzoekers verschillende mechanismes hebben gepresenteerd om ambidexteriteit te bereiken, blijft het voor veel bedrijven moeilijk om deze in de praktijk te brengen (Raisch en Birkinshaw, 2008). Voor voormalig staatbedrijven, zoals de telecom- en energiebedrijven is deze vorm van organiseren een nog grotere uitdaging (Hill en Rothaermel, 2003).

Energiebedrijven moeten exploiteren en exploreren

Volgens de branchevereniging Energie-Nederland hebben ontwikkelingen in de energiesector ertoe geleid dat de energiebedrijven genoodzaakt zijn te transformeren van energieverkoper naar dienstverlener. Maatschappij (vanwege de zorg om klimaatverandering), politiek (vanwege het klimaatakkoord Parijs en CO₂-reductiedoelstellingen), veranderingen in de technologie, stevige concurrentie van zowel binnen als buiten de sector en veranderende behoeften van consumenten en bedrijven, zorgen ervoor dat energiebedrijven in een versneld tempo mee moeten in de veranderingen om hierop in te spelen. De energiesector zit in een transitie van een energievoorziening waarbij mensen en bedrijven zelf hun energie opwekken, gebruiken, opslaan en delen met anderen. De omzet uit de traditionele energielevering loopt terug (Energie-Nederland, Kompas voor de energiemarkt van de toekomst). Om op de bestaande markt te kunnen concurreren, zouden exploitatieve activiteiten ontplooid kunnen worden die gericht zijn op verlaging van kosten, efficiëntie en incrementele innovaties. Tegelijkertijd hebben energiebedrijven te maken met een compleet nieuw speelveld dat vraagt om nieuwe verdienmodellen, nieuwe producten en diensten en het aanboren van nieuwe (internationale) markten. Hiervoor zouden zij exploratieve activiteiten kunnen ontwikkelen die gericht zijn op experimenteren, snelheid en flexibiliteit (Tushman en O'Reilly, 1996).

Differentiatie en integratie van activiteiten

Voor incumbents, zoals de traditionele energiebedrijven, die van oudsher een staatbedrijf zijn met homogene producten, weinig concurrentie en gericht op discipline en controle, betekent dit dat er nieuwe kennis en vaardigheden in huis gehaald moeten worden om nieuwe producten, diensten en nieuwe verdienmodellen te ontwikkelen. Christenson (1997) bepleit in zijn werk dat processen, systemen en culturen van grote, gevestigde bedrijven geschikt zijn om te exploiteren, maar ongeschikt zijn om disruptieve innovaties voort te brengen, tenzij dit volledig gescheiden is van de bestaande business. Echter, wanneer de vernieuwing helemaal buiten de organisatie geplaatst wordt en er geen verbinding is tussen de bestaande organisatie en de nieuwe business, heeft dat volgens Iansiti et. al (2003) een aantal nadelen. Wanneer de nieuwe business geïsoleerd is, wordt de bestaande business niets meer dan een financier. Bovendien elimineert isolatie het belangrijkste voordeel dat bedrijven hebben op onafhankelijke startups, namelijk toegang tot klantrelaties, competenties, productiecapaciteit en merken. De nieuwe business blijft verstookt van deze waardevolle assets en heeft daarmee

dezelfde uitgangspositie als alle andere startups die deze competenties vanaf nul moeten opbouwen.

Het kan voor een organisatie concurrentievoordeel opleveren om ambidexteriteit binnen de eigen organisatie te organiseren door de inrichting van een duale structuur waarbij bepaalde businessunits zich volledig richten op exploitatie en andere volledig focussen op exploratie. Tushman en O'Reilly (2004) noemen dit structurele ambidexteriteit. Een structurele oplossing om te zorgen dat de exploratie unit vrij is om te experimenteren en nieuwe capaciteiten en vaardigheden kan ontwikkelen zonder gehinderd of ondergesneeuwd te worden door de waan van de dag en de korte termijn focus van de exploitatie units. Echter, wanneer businessunits zich alleen bezighouden met exploratie zonder exploitatie, bestaat het risico dat er hoge investeringen worden gedaan en tal van nieuwe ideeën ontwikkeld worden zonder dat deze succesvol geïmplementeerd worden. Omgekeerd, wanneer businessunits zich alleen maar bezighouden met exploitatie activiteiten en geen exploratie activiteiten ontplooiën, lopen zij het risico terecht te komen in een suboptimaal evenwicht of een prijzenoorlog waar niemand beter van wordt (March, 1991). Op enig moment zullen de exploitatie en exploratie activiteiten bij elkaar moeten komen om 'the best of both worlds' te vangen waarbij de exploratie unit gebruik kan maken van de expertise en resources van de bestaande business om nieuwe producten en diensten op de markt te brengen en op te schalen en de bestaande business kan leren van de waardevolle lessen die de nieuwe business opdoet met exploreren.

'The Balancing Act'

Literatuur over ambidexteriteit worstelt met de vraag hoe een organisatie exploratie en exploitatie kan scheiden en tegelijkertijd de noodzakelijke kennisuitwisseling en samenwerking tussen deze units kan organiseren. In de praktijk blijkt coördinatie, samenwerking en kennisdeling tussen exploitatie en exploratie units ook nog lastig. Het zijn twee werelden waartussen spanningen ontstaan, maar elkaar nodig hebben wanneer het strategisch belang en de operationele verwantschap toenemen. In dat geval zal de organisatie zich meer richting integratie van exploitatie en exploratie activiteiten moeten bewegen. De uitdaging van ambidextere bedrijven is om de diverse activiteiten te balanceren en mechanismes te vinden om de noodzakelijke scheiding van de units in stand te houden en tegelijkertijd deze twee werelden effectief aan elkaar te knopen om strategisch voordeel te behalen. Enerzijds om gebruik te kunnen maken van de gezamenlijke resources (Tushman en O'Reilly, 2004) en anderzijds om losgekoppelde kennisbronnen aan elkaar te koppelen (Cohen en Levinthal, 1990).

Govindarajan en Trimble (2005) beschrijven een vorm die de duale structuur faciliteert door een aantal operationele verbindingen ('capability links') aan te brengen tussen de bestaande en nieuwe business. Kennis en expertise van mensen is een 'capability' die een ambidextere organisatie helpt om inconsistente en conflicterende eisen te overbruggen. Het is de sleutel tot het bouwen aan samenwerkend vermogen, een belangrijke voorwaarde om te innoveren en draagt bij aan de prestaties van een organisatie (Weber en Khademian, 2008; Kogut en Zander, 1992). Bij structurele ambidexteriteit blijkt het delen van kennis niet gemakkelijk. Organisaties moeten formele en informele integratiemechanismen inzetten om op een flexibele wijze toegang te krijgen tot kennis en deze te integreren binnen relatief autonome exploitatie en exploratie units (Jansen et. al, 2009).

Eerder onderzoek (Tsai, 2002) wijst uit dat de formele, veelal hiërarchische mechanismes een negatief effect hebben op kennisdeling. Daarentegen hebben de meer informele mechanismes, in de vorm van sociale netwerken, juist een positief effect op kennisdeling. Vanwege dit gegeven wordt in deze studie dieper ingegaan op het sociale netwerk om een beter begrip te krijgen hoe dit mechanisme in de praktijk werkt. Dit onderzoek kan daarmee bijdragen aan de literatuur over ambidexteriteit en is een poging om te verklaren hoe aandacht voor het

sociale netwerk kan bijdragen aan exploitatieve en exploratieve kennisdeling binnen ambidextere organisaties.

Case study Eneco

Dit fenomeen wordt middels een case study onderzocht binnen de context van een energiebedrijf en specifiek hoe dit werkt bij het energiebedrijf Eneco. Eneco biedt een interessante context voor deze studie, omdat dit bedrijf zich kenmerkt door structurele ambidexteriteit. In 2015 is binnen Eneco een aparte businessunit opgericht dat zich richt op innovatieve energieprojecten en samenwerkingen met (internationale) bedrijven en start-ups. Het doel is om toegang te krijgen tot nieuwe kennis en vernieuwende ideeën binnen en buiten Eneco te toetsen, waar mogelijk in de praktijk te testen en uiteindelijk op de markt te brengen.

1.2 Doelstelling

Dit onderzoek probeert inzicht te geven in de kennisuitwisseling tussen exploitatieve en exploratieve units en de invloed van het sociale netwerk hierop.

1.3 Probleemstelling

Om dieper inzicht te genereren hoe het sociale netwerk de kennisdeling tussen exploitatie en exploratie units kan verbeteren, is de volgende vraagstelling geformuleerd:

Welke rol speelt het sociale netwerk in de kennisdeling tussen exploitatie en exploratie units?

Deze centrale vraag is onder te verdelen in een aantal deelvragen:

- Hoe om te gaan met ambidexteriteit wanneer de exploitatie en exploratie activiteiten gescheiden zijn?
- Welke factoren stimuleren of belemmeren kennisdeling tussen exploitatie en exploratie units?
- Wat zijn mechanismes om kennisdeling tussen verschillende units te coördineren?

1.4 Kennisbelang

Ondanks dat onderzoekers verschillende oplossingen hebben gepresenteerd om ambidexteriteit te bereiken, stellen Russo en Vurro (2010) dat er nog maar enkele empirische bevindingen zijn hoe organisaties deze uitdaging in de praktijk brengen en wat het effect is op de prestaties.

Sommige onderzoekers benaderen ambidexteriteit vanuit het organisatieperspectief en onderzochten welke factoren bijdragen aan het ambidexter vermogen, zoals het aanbrengen van structurele of contextuele differentiatie (Tushman en O'Reilly, 1996; Gibson en Birkinshaw, 2004; Iansiti et. al, 2003); het aanbrengen van operationele verbindingen tussen units (Govindarajan en Trimble, 2005) en het integreren van exploitatie en exploratie activiteiten (Jansen et al., 2009). Sommige onderzoekers benaderen het vraagstuk vanuit het kennisperspectief en onderzochten hoe kennisdeling tussen verschillende units kan bijdragen aan het innovatief vermogen van een organisatie (Kogut en Zander, 1992), welke organisatorische capaciteiten het kennisdelen tussen units verbeteren (Yang en Chen, 2005) en welke mechanismes ingezet kunnen worden om kennisdeling tussen units te coördineren (Martinez en Jarillo, 1989; Tsai, 2002). Sommige onderzoekers bekijken ambidexteriteit

vanuit het netwerkperspectief en onderzochten welke rol het sociale netwerk speelt bij het verhogen van zowel kennisdeling (McDermott en O'Dell, 2001) als ambidexteriteit (Nahapiet en Goshal, 1998, Jansen et. al, 2009). Er zijn nog weinig empirische studies die verkennend onderzoek hebben gedaan hoe de ontwikkeling van organisatorische capaciteiten en het sociale netwerkniveau samenwerken om het kennisdelen tussen exploitatie en exploratie units te verhogen en de 'balancing act' met succes uit te voeren.

Dit onderzoek draagt bij aan het genereren van inzichten over de wijze waarop organisaties een geschikte mate van integratie van gedifferentieerde activiteiten kan bereiken ondanks de vereiste scheiding tussen exploitatie en exploratie. Deze studie is met name gericht op het verkennen en begrijpen hoe het mechanisme in de vorm van het sociale netwerk kan bijdragen aan kennisdeling tussen exploitatie en exploratie units.

Deze studie draagt hiermee bij aan de theorieontwikkeling over ambidexteriteit en sociale netwerken door te bestuderen en verklaren hoe meer aandacht voor het sociale netwerk kan bijdragen aan exploitatieve en exploratieve kennisdeling binnen ambidextere organisaties en daarmee het balanceren van exploitatie en exploratie activiteiten. Uiteindelijk kan de theorie ook nuttig zijn voor de praktijk. Deze studie kan het management van Eneco handvatten bieden om de kennisdeling tussen exploitatiegerichte en exploratiegerichte businessunits te verbeteren. Tevens kunnen er inzichten ontstaan hoe het sociale netwerk ingezet kan worden om dit te bereiken.

1.5 Leeswijzer

Na dit eerste, inleidende hoofdstuk waarin de centrale vraag en deelvragen zijn weergegeven volgt het theoretische kader. Hoofdstuk 2 bestaat uit een literatuurstudie waarin de deelvragen theoretisch worden beantwoord. Aan het einde van het tweede hoofdstuk treft u het conceptuele model aan dat als basis dient voor het empirisch onderzoek. Hoofdstuk 3 vormt een methodologische onderbouwing voor het onderzoek waarin ook de begrippen geoperationaliseerd zijn. In hoofdstuk 4 worden de bevindingen van het empirische onderzoek gepresenteerd. De discussie, conclusie en beperkingen van het onderzoek en de aanbevelingen voor vervolgonderzoek worden gedaan in hoofdstuk 5. In hoofdstuk 6 is een overzicht van de literatuurstudie opgenomen.

2 LITERATUURSTUDIE

Dit hoofdstuk start met een literatuurstudie om inzicht te verkrijgen in de concepten ambidexteriteit en kennisdeling. In de eerste paragraaf wordt vanuit de bestaande literatuur een uiteenzetting gegeven van het fenomeen ambidexteriteit en hoe organisaties hiermee omgaan. Hierbij wordt dieper ingegaan op de uitdagingen die gevestigde ondernemingen hebben in relatie tot ambidexteriteit.

In de tweede paragraaf wordt het concept kennisdeling beschreven. Hierbij wordt ingegaan op de vraag waarom kennisdelen van belang is en geeft een overzicht van antecedenten die kennis delend gedrag bevorderen. In de derde paragraaf is bekeken hoe organisaties de kennisuitwisseling tussen units kunnen stimuleren en is beschreven welke mechanismes ingezet kunnen worden om kennisdeling tussen verschillende units te coördineren. Daarbij wordt het sociale netwerk, dat als informeel coördinatie mechanisme voor kennisdeling kan worden ingezet, verder uitgediept. De vierde paragraaf betreft een samenvatting van de literatuurstudie. Op basis van de literatuurstudie zijn in paragraaf vijf de concepten bij elkaar gebracht in een conceptueel model en een aantal proposities voorgesteld.

In tabel 1 is een overzicht opgenomen van de concepten die in deze studie worden onderzocht en de meest gebruikte literatuurbronnen die hiervoor zijn gebruikt.

Tabel 1: overzicht meest gebruikte literatuurbronnen

LITERATUUR		
Kernconcept	Onderwerp	Auteurs
Ambidexteriteit	Onderzoek naar de factoren die de prestaties van incumbents verklaren in een markt die te maken krijgt met radicale innovaties	Hill en Rothaermel (2003)
	Onderzoek naar ambidextere organisatie en hoe zij evolutionaire en revolutionaire veranderingen kunnen managen.	Tushman en O'Reilly (1996)
	Onderzoek naar een model dat ambidextere organisaties helpt om tegelijkertijd te exploiteren en exploreren: <i>The forgetting and borrowing challenge</i> .	Govindjaran en Trimble (2005)
Kennisdeling	Onderzoek naar de relatie tussen organisatorische kenniscapaciteiten en kennisdeling	Yang en Chen (2005)
	Onderzoek naar de evolutie van coördinatie mechanismes om integratie tussen units van een organisatie te bereiken.	Martinez en Jarillo (1989)
	Onderzoek naar formele en informele integratiemechanismen die een organisatie ter beschikking heeft en hoe deze de relatie tussen structurele differentiatie en ambidexteriteit bemiddelen.	Jansen et. al (2009)
Sociale netwerk	Onderzoek naar de relatie tussen verschillende dimensies van het sociale netwerk en de voornaamste mechanismes en processen voor de creatie van intellectueel kapitaal	Nahapiet en Ghoshal (1998)

2.1 Ambidexteriteit

Een terugkerend thema in de organisatie-literatuur is dat succesvolle bedrijven ambidexter zijn. De term ambidexteriteit werd volgens Tushman en O'Reilly (1996) voor het eerst in 1967 geïntroduceerd door de onderzoeker Duncan. Hij beschreef hoe ondernemingen geconfronteerd worden met eisen die met elkaar concurreren, namelijk efficiënt zijn in het beheren van dagelijkse eisen van de business, terwijl ze zich tegelijkertijd moeten aanpassen aan veranderingen in de omgeving. Tushman & O'Reilly (1996) beschrijven dit fenomeen als een bedrijf dat kan concurreren op een volwassen markt waar kosten, efficiëntie en incrementele innovaties cruciaal zijn. Tegelijkertijd is een ambidextere organisatie in staat om nieuwe producten en diensten te ontwikkelen voor opkomende markten waarbij

experimenteren, snelheid en flexibiliteit centraal staan. In de literatuur worden verschillende termen en classificaties gehanteerd voor deze concurrerende activiteiten.

2.1.1 Activiteiten binnen een ambidextere organisatie

In de literatuur worden verschillende termen onderscheiden voor de concurrerende activiteiten waarmee een ambidextere organisatie te maken heeft. De termen exploitatie en exploratie worden bijvoorbeeld onderscheiden. He en Wong (2004) definiëren exploitatieactiviteiten als activiteiten die gericht zijn op het verbeteren van de bestaande productkwaliteit, reduceren van productiekosten en verbeteren van rendement. Mom, et. al (2007) voegen daar de volgende karakteristieken aan toe: bedienen van bestaande klanten met bestaande producten en diensten, focussen op korte termijn doelen en het gebruik maken van bestaande kennis. Exploratieactiviteiten omvatten volgens He en Wong (2004) inspanningen die zijn gericht op het introduceren van nieuwe generatie producten, uitbreiden van het productportfolio, openen van nieuwe markten en betreden van nieuwe technologie gebieden. Mom, et. al (2007) voegen daaraan toe dat deze activiteiten veel aanpassingen van individuen vereisen en hierbij nieuwe vaardigheden en kennis moet worden opgedaan.

Een andere classificatie die gehanteerd wordt, is de onderverdeling in incrementele, aangrenzende en radicale innovaties. Volgens Nagji en Tuff (2012) zijn incrementele innovaties gericht op de kernactiviteiten van de onderneming en het verbeteren van bestaande producten, diensten en processen. Zogenaamde 'adjacent' ofwel aangrenzende innovaties betreffen initiatieven die gericht zijn op nieuwe producten, diensten, processen en nieuwe businessmodellen. De radicale innovaties zijn over het algemeen disruptief voor de bestaande business en gericht op nieuwe markten. Abou-Zeid en Cheng (2004) baseren de classificatie van een incrementele of radicale innovatie op de mate van verandering die een innovatie veroorzaakt op de structuur of processen van een organisatie. Incrementele innovaties introduceren relatief kleine veranderingen ten opzichte van bestaande producten of processen en versterken de bestaande capaciteiten van een organisatie. Radicale innovaties brengen daarentegen fundamentele veranderingen met zich mee in de activiteiten van een organisatie en wijken duidelijk af van de bestaande praktijk.

Wanneer een bedrijf te veel focus legt op incrementele productontwikkeling loopt zij het risico uit de gratie te geraken en gevangen te worden in een suboptimaal stabiel evenwicht. Maar wanneer er te veel nadruk wordt gelegd op radicale innovatie, dan loopt het bedrijf het risico dat het failliet gaat, voordat het de kans heeft gehad om te profiteren van de investeringen. Ze vertonen te veel onontwikkelde nieuwe ideeën en komen er uiteindelijk achter dat ze de kosten van experimenten dragen zonder dat ze de voordelen ervan verkrijgen (March, 1991).

De combinatie van radicale, aangrenzende en incrementele innovaties biedt significant voordeel voor organisaties. Aan de ene kant geven radicale en aangrenzende innovaties meer kans op het betreden van nieuwe markten, het genereren van meer marktaandeel en kan resulteren in aanzienlijk hogere rendementen voor de organisatie op de lange termijn. Aan de andere kant, is incrementele innovatie er meer op gericht om de kwaliteit en de toegevoegde waarde van bestaande producten te verbeteren en uit te breiden, die voldoen aan de behoeften van huidige klanten (Cao et al., 2009). De incrementele of radicale innovatie performance van een organisatie is door Atuahene-Gima (2005) onderzocht aan de hand van het aantal incrementele of radicale producten die zijn geïntroduceerd door een bedrijf en het percentage van de totale omzet die bestaat uit incrementele of radicale producten. Uit het onderzoek van Nagji en Tuff (2012) naar bedrijven die een bewezen trackrecord hebben in innovatie, blijkt dat zij binnen de gehele onderneming het juiste evenwicht gevonden hebben tussen deze verschillende typen innovaties. Ook hebben ze mechanismes om deze verschillende initiatieven te coördineren als onderdeel van een geïntegreerd geheel.

Volgens Christenson (1997) zijn grote gevestigde ondernemingen, de zogenaamde incumbents, ongeschikt om disruptieve innovaties voort te brengen, tenzij dit volledig gescheiden is van de bestaande business. Hill en Rothaermel (2003) hebben in hun onderzoek een aantal redenen hiervoor gevonden. Deze worden in de volgende paragraaf uiteengezet.

2.1.2 Innoveren en ambidexteriteit binnen incumbents

In het artikel van Hill en Rothaermel (2003) worden verschillende redenen beschreven waarom incumbents grote moeite hebben om de sprong te wagen en zich te storten op radicale innovaties. De economische reden is gelegen in het feit dat gevestigde ondernemingen een machtspositie hebben en een monopolie in stand houden door het opwerpen van toetredingsdrempels. Deze bedrijven zijn minder geneigd om in radicale innovaties te investeren die kunnen kannibaliseren op de inkomsten van bestaande producten en daarmee de machtspositie kunnen ondermijnen. Daar komt bij dat radicale innovaties per definitie gepaard gaan met onzekerheid. Incumbents richten zich met name op het maximaliseren van de inkomsten uit de bestaande technologie in plaats van middelen te besteden aan baanbrekende nieuwe technologie met onzekere inkomsten. Volgens de organisatietheorie speelt ook inertie binnen incumbents een belangrijke rol waarom incumbents zich niet richten op radicale innovaties (Hannan en Freeman, 1984). Zij stellen dat organisaties altijd gewaardeerd zijn voor hun voorspelbaarheid en betrouwbaarheid, waardoor ze de neiging hebben zich te richten op informatiesystemen en processen die deze capaciteiten verbeteren. De keerzijde is dat dit formalisering en bureaucratie vereist die verandering juist in de weg staan en leiden tot inertie. Paradoxaal genoeg leiden de systemen waaraan de organisatie haar bestaansrecht ontleent in een stabiele omgeving, juist leiden tot inertie en het verval van de organisatie, wanneer zij geconfronteerd wordt met snelle veranderingen in de omgeving.

March (1991) merkte op dat gevestigde ondernemingen in stabiele omgevingen zeer gestructureerde routines ontwikkelen om zo min mogelijk kosten en tijd te spenderen aan de acquisitie van nieuwe kennis en informatie. Het nadeel van deze routines is dat organisaties niet buiten het eigen standaard referentiekader zoekt en zo niet merken dat er dreiging is van nieuwkomers die pionieren met radicale technologische innovaties. Uit onderzoek blijkt dat gevestigde ondernemingen genoodzaakt zijn om zowel incrementele als radicale innovaties voort te brengen om ook op de lange termijn succesvol te zijn (Hill en Rothaermel, 2003).

De afgelopen jaren hebben onderzoekers verschillende oplossingen gepresenteerd hoe bedrijven tegelijkertijd kunnen exploiteren en exploreren. De verschillende manieren waarop bedrijven ambidexteriteit kunnen organiseren wordt in de volgende paragrafen toegelicht.

2.1.3 Organiseren van ambidexteriteit

De afgelopen jaren is in de literatuur veel aandacht besteed aan manieren waarop organisaties tegelijkertijd kunnen exploiteren en exploreren. Exploitatie en exploratie vragen beide om een andere inrichting, aansturing, routines, cultuur, capaciteiten en vaardigheden. March (1991) stelt dat exploitatie draait om controle, efficiëntie, verfijning, keuze, selectie, productie, implementatie en uitvoering, terwijl exploratie gaat over flexibiliteit, risicobereidheid, ontdekking, experimenteren, variatie en innovatie. Deze verschillen leveren volgens March spanningen op binnen een organisatie, omdat ze verschillende routines en denkkaders hebben en concurreren om de schaarse resources van een organisatie. Ambidexteriteit leidt volgens Floyd en Lane (2000) tot paradoxale situaties, omdat de korte termijn efficiency en controle focus van exploitatie units haaks staat op de experimentele, lange termijn aanpak van exploratie units.

March (1991) bepleit in zijn werk dat bedrijven succesvol ambidexter zijn wanneer ze een beweging kunnen maken van trade-off denken naar paradoxaal denken. Om ambidexter te zijn, moeten organisaties de interne spanningen en tegenstrijdige eisen in de uitvoering van taken met elkaar verenigen. He en Wong (2004) hebben in hun onderzoek ook aangetoond dat de interactie tussen exploitatie en exploratie een positief effect heeft op de groei van verkopen. Meerdere onderzoeken hebben een aantal oplossingen voortgebracht om ambidexteriteit te ondersteunen, zoals het inrichten van structurele of contextuele ambidexteriteit (differentiatie van activiteiten). In latere studies is aangetoond dat het ambidexter vermogen verhoogd wordt wanneer op operationeel niveau de verschillende activiteiten van de exploitatie en exploratie units aan elkaar verbonden worden (integratie van activiteiten). Deze twee manieren om ambidexteriteit te organiseren worden hieronder toegelicht.

1. Differentiatie: structurele en contextuele ambidexteriteit

Vanuit het organisatieperspectief is de architectuur van de organisatie zo te ontwerpen dat het in staat gesteld wordt om ambidexteriteit te bereiken. Volgens Raisch en Birkinshaw (2008) zijn de meeste van deze oplossingen gerelateerd aan twee onderliggende basisconcepten, te weten structurele differentiatie dat neerkomt op ruimtelijke scheiding van de exploitatie en exploratie units en contextuele differentiatie die een parallelle structuur voor staat. Differentiatie wordt gedefinieerd als de segmentatie van een organisatie in subsystemen. Deze subsystemen bevatten elk specifieke kenmerken die verband houden met de vereisten die gesteld worden door de externe omgeving (Lawrence en Lorsch, 1967).

Christensen (1997) stelt in zijn werk dat bij gevestigde ondernemingen de exploratie unit helemaal buiten de bestaande organisatie geplaatst zou moeten worden om zich te kunnen richten op disruptieve innovatie. Deze structurele oplossing zorgt ervoor dat de exploratie unit vrij is om te experimenteren en nieuwe capaciteiten en vaardigheden kan ontwikkelen zonder gehinderd of ondergesneeuwd te worden door de waan van de dag en de korte termijn focus van de exploitatie units. Echter, wanneer businessunits zich alleen bezighouden met exploratie zonder exploitatie, bestaat het risico dat er hoge investeringen worden gedaan en tal van nieuwe ideeën ontwikkeld worden zonder dat deze succesvol geïmplementeerd worden. Omgekeerd, wanneer businessunits zich alleen maar bezighouden met exploitatie activiteiten en geen exploratie activiteiten ontplooiën, lopen zij het risico terecht te komen in een suboptimaal evenwicht of een prijzenoorlog waar niemand beter van wordt (March, 1991).

Andere onderzoekers zijn juist voorstander van het combineren van de verschillende units binnen één organisatie. Tushman en O'Reilly (1996) beschrijven ambidextere organisaties die bestaan uit meerdere units die losjes aan elkaar gekoppeld zijn en definiëren dit als structurele ambidexteriteit. De contrasterende units zijn in dit geval cultureel en fysiek van elkaar gescheiden en beschikken over andere incentive systemen en managementteams. De strategische koppeling over units heen wordt bereikt via coördinatie op senior managementniveau en een sterke, breed gedeelde bedrijfscultuur. Recentere studies hebben aangetoond dat om ambidexteriteit te verhogen en waarde te creëren er meer coördinatie en integratie nodig is tussen de exploitatieve en exploratieve inspanningen door ook op operationeel niveau de capaciteiten aan elkaar te verbinden en hiervoor formele en informele mechanismes te installeren (Govindarajan en Trimble, 2005; Jansen et. al, 2009;). Het verbinden van operationele capaciteiten wordt bij punt 2 van deze paragraaf toegelicht. De coördinatie mechanismes worden in paragraaf 2.3 verder toegelicht.

Gibson en Birkinshaw (2004) bepleiten dat in plaats van een scheiding in de structuur aan te brengen, de context van de gehele organisatie gericht zou moeten zijn op overtuigingen, systemen, processen en leiderschap die medewerkers faciliteren om zelf hun tijd te verdelen

tussen de conflicterende eisen van exploitatie en exploratie. Zij definiëren dit als contextuele ambidexteriteit dat refereert aan de vaardigheid en het gedrag om binnen één businessunit tegelijkertijd exploitatieve en exploratieve activiteiten te ontwikkelen. Daarbij stellen zij dat exploitatie en exploratie tegelijkertijd kan plaatsvinden als er een evenwicht gevonden wordt tussen het inzetten van harde instrumenten (stretch en discipline, gericht op het leveren van hoge kwaliteit en eigen verantwoordelijkheid) en zachte instrumenten (steun en vertrouwen, gericht op het bieden van een veilige omgeving en de ruimte om prestaties te leveren) die individuele medewerkers stimuleert om hun aandacht te verdelen tussen exploitatie en exploratie.

Structurele en contextuele ambidexteriteit hoeven elkaar niet uit te sluiten. Volgens Agostini et. al (2016) kunnen structurele en contextuele ambidexteriteit elkaar versterken. Door op macroniveau de exploitatie en exploratie units van elkaar te scheiden en op microniveau medewerkers zowel te laten exploiteren als exploreren.

Iansiti et. al (2003) vonden in hun studie naar incumbents ook dat deze gevestigde bedrijven beter een aparte exploratie unit binnen de bestaande organisatie kunnen neerzetten dan exploratie volledig buiten de onderneming te plaatsen. Om kansen te creëren en synergiën te bereiken tussen de exploitatie en exploratie units, is het noodzakelijk om meer richting integratie van exploitatie en exploratie te bewegen (Jansen et. al, 2009) en op operationeel niveau de exploitatie en exploratie activiteiten aan elkaar te verbinden (Govindjaran en Trimble, 2005). Enerzijds om gebruik te kunnen maken van de gezamenlijke resources en anderzijds om losgekoppelde kennisbronnen aan elkaar te koppelen en kennisdeling tussen units te bevorderen. Volgens de recente literatuur wordt hierdoor het ambidexter vermogen van een organisatie verhoogd. Govindarajan en Trimble (2005) hebben een model ontwikkeld die de duale structuur faciliteert om te exploiteren met de bestaande business en te exploreren met gerelateerde nieuwe business door op operationeel niveau bepaalde activiteiten te selecteren en met elkaar te verbinden.

2. Integratie: verbinden van exploitatie en exploratie activiteiten

Wanneer incumbents de exploratie volledig buiten de onderneming plaatsen, creëren ze volgens Iansiti et. al (2003) voorwaarden die latere integratie van exploitatie en exploratie activiteiten lastig maakt. Door het isoleren van de exploratie unit, wordt het moeilijker om gebruik te maken van de meest krachtige assets van het moederbedrijf. Deze unit heeft mogelijk wel toegang tot enkele middelen, zoals financieel kapitaal of het gevestigde merk, maar de unit krijgt het moeilijk wanneer zij gebruik wil maken van de middelen die gecoördineerde inspanningen vereisen, zoals bijvoorbeeld het geval is bij marketingcampagnes. Bovendien is het in zo'n situatie moeilijk om synergiën te realiseren. De exploratie unit kan moeite hebben om te profiteren van de opschaalcapaciteiten van de bestaande business en de bestaande business is niet in staat om te leren van de waardevolle lessen die de exploratie unit opdoet met haar experimenten.

Om succesvol te zijn met de innovatieprojecten, moeten organisaties de bestaande en de nieuwe business in evenwicht brengen door exploitatie en exploratie activiteiten te integreren. Integratie wordt gedefinieerd als het proces om eenheid van inspanning te bereiken onder de verschillende subsystemen van een organisatie om de taak van de organisatie te vervullen. (Lawrence en Lorsch, 1967). Govindarajan en Trimble (2005) hebben in hun onderzoek aangetoond dat bedrijven erin kunnen slagen om de nieuwe business zorgvuldig te koppelen aan de bestaande business en tegelijkertijd de noodzakelijke scheiding intact te houden. Het model beschrijft hoe de exploratie unit moet vergeten wat de bestaande business succesvol heeft gemaakt en hoe zij tegelijkertijd gebruik kan maken van de resources van het moederbedrijf. Volgens deze onderzoekers beschikt een succesvolle ambidextere organisatie

met een duale structuur over een aantal kenmerken. Ten eerste is exploitatie en exploratie ondergebracht bij verschillende businessunits met een zeer verschillend DNA. De exploratie unit moet volgens Iansiti et. al (2003) wel bestaan uit medewerkers die in staat zijn om de kloof tussen de twee te dichten. Ten tweede hebben deze units elk hun eigen algemene manager, die beide verslag doen aan dezelfde leidinggevende. De algemeen manager van de exploratie unit moet daarbij een sterke leider zijn, die in zowel de bestaande als de nieuwe business gerespecteerd wordt. De directe interactie tussen deze algemene managers is beperkt. Ten slotte zijn de units, ondanks dat ze verschillend zijn, niet geïsoleerd van elkaar. Er zijn operationele relaties tussen de units aangebracht waardoor de exploratie unit gebruik kan maken van de resources van de exploitatie unit.

Er zijn volgens Govindarajan en Trimble (2005) drie specifieke aspecten die de separate exploratie unit moet vergeten. Ten eerste zijn dat bepaalde aspecten van de business definitie van de exploitatie unit. Zij mag zich niet laten beperken door de manier waarop de exploitatie unit haar activiteiten heeft gedefinieerd, zelfs als het zou kunnen kannibaliseren op de inkomsten van de bestaande business. Ten tweede moet de nieuwe unit sommige competenties die de bestaande business ondersteunen achter zich laten en nieuwe competenties ontwikkelen door externe partnerships aan te gaan, nieuw personeel aan te nemen, de macht van insiders over te hevelen aan buitenstaanders en een nieuwe cultuur te bouwen. Ten derde moet de exploratie unit de voorspelbaarheid vergeten die gekoppeld is aan de bewezen business van de exploitatie unit. De voorgenomen waarde propositie is een gok, omdat klanten zelf nog aan het uitzoeken zijn wat ze willen, en de processen voor het leveren van waarde niet getest zijn. Strategische experimenten kunnen de onzekerheden niet wegnemen. De nieuwe business moet juist het onbekende verkennen en niet het bekende exploiteren.

Om als exploratie unit gebruik te kunnen maken van de resources van de bestaande business, moeten een aantal operationele relaties gelegd worden die voor de nieuwe business cruciaal zijn om concurrentievoordeel te verkrijgen. Alleen dan kan een incumbent gebruik maken van haar sterktes en kan een hefboomeffect in werking treden. Deze koppelingen stellen de nieuwe business bijvoorbeeld in staat om gebruik te maken van productiefaciliteiten, een gevestigd merk, de systemen en processen, de klantendatabase en de kennis en expertise van medewerkers van het moederbedrijf.

Iansiti et. al (2003) geven aan dat interne innovatieprojecten succesvoller zijn wanneer de systemen en processen van de bestaande business zo gemaakt zijn dat nieuwe producten en diensten eenvoudig worden opgenomen of de exploratie unit moet een architectuur bouwen dat ervoor zorgt dat betere integratie van innovaties kan plaatsvinden in de bestaande business. In een studie van Rice en Rogers (1980) is een model gebruikt dat als mechanisme dient om te kunnen analyseren wanneer de innovatie kan worden overgedragen aan de bestaande organisatie. Het innovatieproces is uiteengezet als een opeenvolging van sub processen waarin de innovatie verandert van een algemeen concept in concreet organisatorisch gedrag en eindigt wanneer de innovatie een normaal, routinematig onderdeel wordt van het bestaande systeem.

Structurele ambidexteriteit kan ambidextere organisaties dus helpen om de vele inconsistente en conflicterende eisen het hoofd te bieden, maar om kansen te creëren en synergiën te bereiken tussen de exploitatie en exploratie units, is het noodzakelijk om op operationeel niveau de verschillende activiteiten aan elkaar te verbinden. Enerzijds om gebruik te kunnen maken van de gezamenlijke resources en anderzijds om losgekoppelde kennisbronnen aan elkaar te koppelen (Tushman en O'Reilly, 1996; Cohen en Levinthal, 1990). Volgens Prabhu et al. (2005) is het noodzakelijk voor ambidextere organisaties om de kennis tussen exploitatie en exploratie units uit te wisselen, omdat anders de kans bestaat dat kennis van huidige

producten, diensten en de bestaande markt onontdekt blijven in de exploratie unit. Uit een onderzoek van Irwin en Klenow (1994) blijkt dat business units meer kans hebben om te profiteren van interne dan externe kennis. In de cases die beschreven worden, wordt aangegeven dat wanneer interne kennis niet op waarde geschat wordt, organisaties belangrijke kansen missen om hun performance te verbeteren. Vanwege veranderingen in de strategie of de omgeving, kan het zijn dat kennis in de exploitatie units mogelijk geherinterpreteerd moet worden en moet worden toegepast in de exploratie unit.

Volgens Yang en Chen (2005) zijn er verschillende factoren die van invloed zijn op het kennis delend gedrag en blijkt dat het ontwikkelen van organisatorische kenniscapaciteiten leidt tot het verbeteren van kennisdeling tussen units. Organisaties kunnen verschillende mechanismes inzetten om deze capaciteiten te ontwikkelen. Martinez en Jarillo (1989) onderscheiden formele en informele coördinatiemechanismes. In het volgende hoofdstuk wordt nader ingegaan op het fenomeen kennisdelen, het ontwikkelen van kenniscapaciteiten en de verschillende mechanismes om het kennisdelen te coördineren.

2.2 Kennisdelen

In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op het construct van kennisdelen, de factoren die van invloed zijn op kennis delend gedrag en de mechanismes om kennisdeling te coördineren.

2.2.1 Waarom kennisdelen

Economen hebben al lange tijd erkend dat kennis economische waarde heeft in de groei en ontwikkeling van organisaties (Penrose, 1959). Als kennis ook door ondernemingen meer en meer als de meest strategische resource wordt erkend en herkend, levert dat een duurzaam concurrerend voordeel op voor de onderneming (Grant, 2006). Bijzondere aandacht wordt daarin besteed aan de betekenis van zogenaamde 'tacit knowlegde' (stilzwijgende kennis) als basis voor zowel de individuele als organisatorische competentie dat verwijst naar 'know-how', vaardigheden en praktische kennis van leden van de organisatie. Expliciete kennis verwijst naar kennis die opgeschreven en gedocumenteerd kan worden in bijvoorbeeld richtlijnen en procedures (Pietro en Easterby-Smith, 2006).

De essentiële bron van concurrentievoordeel is niet de kennis zelf, maar het delen van kennis. Gespecialiseerde kennis kan niet, op zichzelf, een basis vormen voor duurzaam concurrentievoordeel. Ten eerste, omdat specialistische kennis zich in individuen bevindt, en personen overdraagbaar zijn tussen bedrijven. Ten tweede, omdat de opbrengsten die gegenereerd worden door specialistische kennis eerder kunnen worden toegewezen aan individuen dan aan een onderneming; patenten en copyrights daargelaten (Grant, 1996). Het delen van stilzwijgende kennis is de grootste uitdaging voor ondernemingen, omdat dit intensieve interactie en afstemming tussen mensen vereist.

Om toegang te verkrijgen tot de kennis en expertise van medewerkers in de exploitatie en exploratie unit, is het van belang dat deze kennis ontsloten en gedeeld wordt. Kennisdelen is een 'capability' die ambidextere organisatie helpt om inconsistente en conflicterende eisen te overbruggen. Een ambidextere context waarin kennis effectief wordt geëxploreerd en geëxploiteerd kan worden beschouwd als een waardevolle, zeldzame en onnavolgbare resource die een duurzaam concurrentievoordeel voor het bedrijf oplevert (Simsek, 2009). Voor het bereiken van consistentie en het behalen van efficiëntie voordelen, is het noodzakelijk om exploitatieve kennis te delen. Exploratieve kennisdeling heeft betrekking op het delen van nieuwe ideeën.

Kennisdeling wordt door Cummings (2004) gedefinieerd als het verstrekken of ontvangen van taakinformatie en kennis en informatie aangaande een product of procedure. Samen met verbale communicatie over de taken en de uitwisseling van documenten, omvat kennisdeling de coördinatie van deskundigheid en informatie over wie wat in de groep weet. Mom, et. al (2007) geven aan dat de concepten kennisdeling en kennisuitwisseling in de literatuur soms door elkaar gebruikt worden, maar dat beide impliceren dat er een wederkerige relatie is in termen van overdracht van kennis.

Volgens McDermott en O'Dell (2001) bespaart het delen van kennis tijd en wordt het aantal fouten verminderd, waardoor projectprestaties verbeteren. Het zorgt ervoor dat mensen niet 'het wiel opnieuw uitvinden' en leren van eerder gemaakte fouten. Bovendien draagt kennisdeling bij aan het verfijnen van ketenprocessen en het ontwikkelen van innovatieve oplossingen. Kennisdelen is de sleutel tot het bouwen aan samenwerkend vermogen, is een belangrijke voorwaarde om te innoveren en draagt bij aan de prestaties van een organisatie (Weber en Khademian, 2008; Kogut en Zander, 1992).

De onderzoekers Yang en Chen (2005) hebben ontdekt dat het ontwikkelen van organisatorische kenniscapaciteiten een positief effect heeft op kennisdeling binnen een organisatie. In de volgende paragraaf wordt hier dieper op ingegaan.

2.2.2 Ontwikkelen van kenniscapaciteiten

De onderzoekers Yang en Chen (2005) hebben uitgebreid onderzoek gedaan naar de factoren die het kennis delend gedrag bevorderen en hebben deze gegroepeerd naar drie niveaus: organisatie, individueel en kennisniveau (zie tabel 2 hieronder). Op basis van deze factoren hebben zij ontdekt dat het ontwikkelen van organisatorische kenniscapaciteiten een positief effect heeft op kennisdeling binnen een organisatie. Volgens Grant is (1996) is de organisatorische kenniscapaciteit de mate waarin kennis van een organisatie wordt gedeeld, benut en geïntegreerd. Yang en Chen (2005) onderscheiden vier kenniscapaciteiten: culturele, structurele, technologische en menselijke kenniscapaciteiten. Deze worden onder de tabel op de volgende pagina verder toegelicht.

Tabel 2: Factoren die van invloed zijn op kennisdeling (Yang en Chen, 2005)

FACTOREN KENNISDELING		
Niveaus	Kenniscapaciteiten	Factoren
Organisatie	Cultuur	<ul style="list-style-type: none"> • Gericht op delen • Gericht op samenwerken • Gericht op leren • Gecentreerd rondom kennis
	Structuur	<ul style="list-style-type: none"> • Inrichting van organisatie en werkprocessen • Richtlijnen • Managementsupport • Incentives en beloning
	Technologie	<ul style="list-style-type: none"> • IT- infrastructuur • IT- know-how • IT- support
	Mensen	<ul style="list-style-type: none"> • Hechtheid van relaties • Gedeeld begrip • Soortgelijk kenniskader • Sociale interactie
Individueel		<ul style="list-style-type: none"> • Motivatie • Eerdere ervaringen • Opname capaciteit • Bron geloofwaardigheid
Kennis		<ul style="list-style-type: none"> • Expliciete en stilzwijgende kennis • Oorzakelijk dualisme • Kennis articulatie • Kennis verankering

1. Culturele kenniscapaciteiten

De meest genoemde factoren die het kennisdelen ondersteunen, vallen onder de organisatiecultuur. Een cultuur die het kennisdelen ondersteunt, is volgens Yang en Chen (2005) gericht is op delen, samenwerken en leren en is gecentreerd rondom kennis. Binnen een dergelijke cultuur wordt een open klimaat (waarbij informatie vrij stroomt en kennisdelen wordt gepromoot) gecombineerd met intern leren van 'peers' en het aangaan van samenwerkingen met andere organisaties. Volgens Lin et. al (2013) zorgt zo'n cultuur ervoor dat kennis op een juiste wijze wordt verkregen, benut en geïntegreerd waardoor de paradox tussen exploitatie en exploratie beter gemanaged kan worden.

In ambidextere organisaties die succesvol zijn, zitten de exploitatie en exploratie units los van elkaar, maar tegelijkertijd ook aan elkaar vast (Tushman en O'Reilly, 1996). Ze zitten aan elkaar vast vanwege de corporate cultuur die in beide units gedeeld wordt, waarbij normen gelden die cruciaal zijn om te innoveren, zoals openheid en het nemen van initiatief en risico's. Tegelijkertijd staan de units los van elkaar, omdat de cultuur binnen de afzonderlijke units kan afwijken van de corporate cultuur. De gedeelde waarden kunnen in de units op verschillende manieren tot uitdrukking komen, zodat ze overeenkomen met het type innovatie dat nodig is in hun specifieke markt. Er is daarmee een gemeenschappelijke standaard gecreëerd, maar die bestaat uit verschillende persoonlijkheden.

Een gemeenschappelijke corporate cultuur is volgens Tushman en O'Reilly (1996) de lijm die de verschillende units bij elkaar houdt. De sleutel voor ambidextere bedrijven ligt volgens deze onderzoekers in het kunnen vertrouwen op een sterke, wijdverspreide corporate cultuur die integratie promoot door de gehele organisatie heen. Bovendien wordt identificatie met de organisatie en het delen van informatie en resources stimuleert. Een dergelijke gedeelde cultuur biedt ook consistentie en stimuleert het onderlinge vertrouwen en de voorspelbaarheid. De corporate cultuur houdt de organisatie bij elkaar. Tegelijkertijd kunnen de afzonderlijke units een variatie aan subculturen onderhouden die nodig zijn voor hun specifieke business. De waarde om risico's te nemen betekent bijvoorbeeld in de bestaande

business in een volwassen markt iets anders dan het nemen van risico's in een businessunit die nieuwe markten en technologieën moet ontdekken. Deze 'lost-vast' cultuur is volgens (Tushman en O'Reilly, 1996) cruciaal voor ambidextere bedrijven.

2. Structurele kenniscapaciteiten

De inrichting van de organisatie en werkprocessen hebben volgens Yang en Chen (2005) grote invloed op het kennis delend gedrag. Binnen organisaties die de architectuur van hun organisatie zo hebben gebouwd dat exploitatie en exploratie units gescheiden zijn, blijkt het delen van kennis lastig, onder andere door de vaak tegengestelde targets die de units krijgen opgelegd (Im en Rai, 2008; Tushman en O'Reilly, 1996). Volgens het onderzoek van Tushman en O'Reilly (1996) naar ambidextere bedrijven moeten bedrijven integratiemechanismes inzetten die ervoor zorgen dat de kenniscapaciteiten ontwikkeld worden. Zij stellen dat coördinatie kan plaatsvinden door een aantal gemeenschappelijke doelen te formuleren en de verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheden lager in de organisatie te beleggen. Best practice ambidextere bedrijven promoten autonomie en risico nemen, maar verzekeren zich van lokale verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid door strakke financiële controle mechanismes.

Ook door informatie en processen te formaliseren en standaardiseren kan kennis worden vastgelegd en gedeeld. Dit heeft betrekking op richtlijnen, regels of procesbeschrijvingen die vastgelegd worden in handboeken of andere documenten (Yang en Chen, 2005).

Binnen de structurele kenniscapaciteiten is volgens Yang en Chen (2005) de steun van het management een belangrijke factor waardoor kennisdeling tussen units bevorderd kan worden. Bij 'best practice' bedrijven werd sterke managementsupport gevonden voor het delen van kennis, maar dat kwam alleen voor daar waar kennisdeling deel uitmaakte van een overall corporate focus. Volgens Tushman en O'Reilly (1996) moet het senior management daarbij zowel de corporate cultuur stimuleren als voldoende culturele variatie laten bestaan in de verschillende units.

Structurele kennis capaciteiten, zoals incentives en beloningsystemen bevorderen volgens Yang en Chen (2005) het kennis delend gedrag. Volgens Golden en Ma (2003) wordt kennisdelen en samenwerken tussen units bevorderd wanneer op corporate niveau incentive systemen ontwikkeld worden die een cluster van business units beloond in plaats van de afzonderlijke business units. Zij suggereren dat beloningen die gebaseerd zijn op gedrag de voorkeur genieten boven beloningen die gebaseerd zijn op uitkomsten. Volgens Gibbert en Krause (2002) heeft kennisdeling betrekking op de bereidheid en motivatie van individuen in een organisatie om kennis met anderen te delen. Om mogelijke terughoudendheid van individuen om kennis te delen in een groep te reduceren, is het volgens Cabrera en Cabrera (2002) belangrijk om de richtlijnen voor beoordeling aan te passen, zodanig dat niet alleen de mensen die iets produceren worden beloond, maar ook de mensen die ideeën uitwisselen en hun kennis delen.

3. Technologische kenniscapaciteiten

De technologische kennis capaciteiten omvat de IT-structuur, know-how en support om informatie over producten, diensten, markten en concurrenten te achterhalen en zijn een kritische enabler om de snelheid van kennisdelen te verhogen en kosten van tijd en afstand te verlagen (Yang en Chen, 2005). De technologische kenniscapaciteiten worden binnen deze studie buiten beschouwing gelaten en niet nader besproken, omdat deze studie kennis bekijkt vanuit het sociale perspectief, die het belang van cultuur, structuur en mensen benadrukt, en niet vanuit het technologische perspectief, die gebaseerd is op de IT-structuur.

4. Menselijke kenniscapaciteiten

Bij het proces van kennisdelen spelen volgens Yang en Chen (2005) mensen een belangrijke rol, zowel op organisatie, individueel als op kennisniveau. Vanwege het feit dat deze studie onderzoekt welke invloed het sociale netwerk heeft op kennisdeling en een sociaal netwerk bestaat uit langdurige relaties tussen mensen (Weber en Khademian, 2008), wordt hieronder dieper ingegaan op de menselijke kenniscapaciteiten.

Organisatorisch niveau

Vanuit het organisatieperspectief zijn volgens Yang en Chen (2005) teams, relaties en netwerken de belangrijkste elementen om op een effectieve manier kennis uit te wisselen. Hierbij communiceren medewerkers niet alleen met collega's van hun eigen afdeling, maar interacteren ze ook met collega's van andere afdelingen. Factoren die volgens Yang en Chen het kennisdelen bevorderen betreft allereerst de hechtheid van onderlinge relaties dat iets zegt over hoe nauw mensen met elkaar samenwerken en in welke mate ze vertrouwd zijn met elkaar. Daarnaast is het hebben van een gedeeld begrip een factor die het kennisdelen positief beïnvloedt, omdat ze dan niet alleen begrijpen voor welke activiteiten zij zelf verantwoordelijk zijn, maar ook begrijpen wat de activiteiten van anderen inhouden. Ook het hebben van een soortgelijk kenniskader is een basisvoorwaarde voor kennisdelen; een gemeenschappelijke taal vergemakkelijkt de communicatie. Ten slotte is de sociale interactie tussen mensen een factor die het kennisdelen positief beïnvloedt. Volgens Tsai (2002) kan sociale interactie het vertrouwen en de samenwerking tussen mensen bevorderen.

Individueel niveau

Op het individuele niveau blijkt uit het onderzoek van Yang en Chen (2005) dat motivatie een belangrijke factor is voor kennis delend gedrag. Kennis, in het bijzonder stilzwijgende kennis, bevindt zich binnen individuen, de medewerkers die kennis maken, herkennen en toepassen bij de uitvoering van hun taken. Dat maakt volgens Bock (2005) dat het delen van kennis over persoonlijke en organisatorische grenzen heen uiteindelijk afhankelijk is van het kennis delend gedrag van individuen. Kennisdeling heeft dan betrekking op de bereidheid en motivatie van individuen in een organisatie om kennis, die zij hebben verworven of gecreëerd, met anderen te delen (Gibbert en Krause 2002). Zij stellen dat kennisdeling niet opgelegd kan worden, maar alleen kan worden aangemoedigd en vergemakkelijkt.

Kennisniveau

Op het kennisniveau gaat kennisdeling over de inhoud van de kennis; welke kennis wordt gedeeld. Kennis bestaat, zoals eerder aangegeven uit expliciete en stilzwijgende kennis. Deze kan variëren van algemene inzichten, voortgangs- en resultaatverslagen, successen of verhalen van mislukking tot know-how vanuit eerdere werkervaring, know-where, know-whom en expertise die verkregen is uit studie of training. Kennis kan betrekking hebben op verschillende domeinen, zoals technologie, producten en diensten, processen, strategieën en markten (Cummings, 2004; Yang en Chen, 2005; Schulz, 2001). Wanneer een organisatie erin slaagt om de specialistische kennis en expertise die resideert binnen individuen om te zetten naar organisatorische collectieve kennis, kan kennis een strategische asset worden (Grant, 1996).

De inhoud van de kennis die in ambidextere organisaties relevant is, en door Yang en Chen (2005) wordt aangeduid als 'oorzakelijk dualisme', betreft de exploitatieve en de exploratieve kennis. Exploitatieve kennis refereert aan het gebruik en verfijning van bestaande kennis, wordt geassocieerd met kennisverdieping en heeft kenmerken als verfijning, keuze, productie, efficiëntie, selectie, implementatie en uitvoering. Exploratieve kennis daarentegen verwijst naar het najagen van nieuwe kennis en het opdoen van gevarieerde ervaringen, wordt geassocieerd met kennisverbreding en omvat competenties en vaardigheden die te maken

hebben met zoeken, variatie, risicobereidheid, experimenteren, flexibiliteit, ontdekking en innovatie (March 1991; Im and Rai, 2008). In de literatuur lijkt overeenstemming te zijn over de opvatting dat exploratie verwijst naar leren en innovatie. Een soortgelijke consensus ontbreekt volgens Gupta, et. al (2006) echter over de vraag of exploitatie alleen verwijst naar het gebruik van bestaande kennis of dat het ook kan verwijzen naar de verwerving en het gebruik van nieuwe kennis, zij het van een ander soort dan die geassocieerd wordt met exploratie. Beide vormen van kennis zou gedeeld moeten worden, waarbij exploitatieve kennisdeling gericht is op het voortbestaan van de units afzonderlijk en het exploratieve kennisdeling tussen units gericht op het voortbestaan van de organisatie als geheel (Im en Rai, 2008).

Uit het onderzoek van Im en Rai (2008) blijkt dat het delen van kennis bij structurele ambidexteriteit lastig is. Organisaties moeten mechanismes inzetten om op een flexibele wijze toegang te krijgen tot kennis van relatief autonome exploitatie en exploratie units (Jansen et. al, 2009). Deze mechanismes worden in 2.3 verder uitgewerkt. Daarbij wordt het sociale netwerk, dat als coördinatie mechanisme voor kennisdeling kan worden ingezet, verder uitgediept.

2.3 Mechanismes voor kennisdeling

In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen formele en informele mechanismes om kennisdeling te coördineren. Deze worden hieronder verder toegelicht. In paragraaf 2.3.2 wordt dieper ingegaan op het informele coördinatie mechanisme in de vorm van het sociale netwerk.

2.3.1 Formele en informele coördinatie mechanismes

Om de organisatorische kenniscapaciteiten van een onderneming te vergroten, is het coördineren van kennisdeling cruciaal (Kogut en Zander, 1996). Het onderzoek van Grant (1996) naar organisatorische kenniscapaciteiten suggereert dat een organisatie die uit meerdere units bestaat een set van corporate beginselen moet ontwerpen en mechanismes ter beschikking heeft om de activiteiten van de verschillende units te coördineren en kennisuitwisselingsprocessen te faciliteren en stimuleren. Gezien het feit dat diverse kennis besloten ligt in de verschillende units, beïnvloedt de manier waarop de onderneming de units coördineert en de mechanismes die zij inzet, de mate van kennisdeling tussen units. Organisatorische coördinatie refereert aan integratie of het aan elkaar verbinden van verschillende delen van een organisatie (Tsai, 2002). Jansen et. al (2009) tonen in een latere studie aan dat het voor ambidextere organisaties ook noodzakelijk is om coördinatie mechanismes in te zetten om losgekoppelde kennisbronnen aan elkaar te koppelen.

Martinez en Jarillo (1989) definiëren een coördinatie mechanisme als een instrument voor het coördineren van de activiteiten van verschillende units. Gebaseerd op de veronderstelling dat bepaalde mechanismes rijker zijn en een hogere informatieverwerking hebben, wordt in hun studie onderscheid gemaakt tussen formele en informele coördinatie mechanismes. De formele mechanismes omvat zaken als centralisatie of decentralisatie van units en besluitvorming, formalisering en standaardisering van werkzaamheden en plannings- en controlemechanismes. De informele mechanismes omvatten zaken als indirecte of afdeling overstijgende relaties, informele communicatie en socialisatie (zie tabel 3 op de volgende pagina).

Tabel 3: Meest voorkomende coördinatie mechanismes voor kennisdeling (Martinez en Jarillo, 1989)

MEEST VOORKOMENDE COÖRDINATIE MECHANISMES
Formele mechanismes
<ul style="list-style-type: none"> • Samenvoegen of groeperen van organisatie eenheden, vormgeving van de formele structuur. • Centralisatie of decentralisatie van de besluitvorming door middel van hiërarchie en formeel gezag. • Formalisering en standaardisering: schriftelijke standaardprocedures, beleid, regels en functiebeschrijvingen, door middel van instrumenten zoals handboeken, grafieken, etc. • Planning: strategische planning, budgettering, functionele plannen. • Controles op het gebied van output en gedrag: financiële prestaties, technische rapporten, verkoop en marketing data, etc., en direct toezicht.
Informele mechanismes
<ul style="list-style-type: none"> • Indirecte of afdeling overstijgende relaties: direct contact met management, tijdelijke of vaste teams, task forces, communities, personen of afdelingen die integratie tot stand brengen. • Informele communicatie: persoonlijke contacten tussen managers, management uitstapjes, vergaderingen, conferenties, overplaatsing van managers, etc. • Socialisatie: het bouwen van een organisatiecultuur van gedeelde strategische doelstellingen en waarden door opleiding, overplaatsing van managers, loopbaanontwikkeling, beloningssystemen, etc.

De formele mechanismes zijn veelal hiërarchisch van aard en hebben vaak te maken met de inrichting van organisatie en werkprocessen. Ze zijn structureler van aard en met name gericht op formalisering en standaardisering. Informele mechanismes zijn meer subtiele mechanismes. Deze mechanismes hebben over het algemeen een meer vrijwillig en persoonlijk karakter. Het draait hier met name om afdeling overstijgende relaties, persoonlijke contacten en het bouwen van een organisatiecultuur van gedeelde doelen en waarden (Martinez en Jarillo 1989; Tsai 2002).

Jansen et. al (2009) hebben onderzoek verricht naar de invloed van zowel formele als informele integratiemechanismes op de relatie tussen structurele differentiatie en ambidexteriteit. Als formeel mechanisme is de werking van cross-functionele teams onderzocht. Als informeel mechanisme is de dichtheid van het sociale netwerk nader bekeken. Volgens Jansen et. al (2009) faciliteren zowel het formele mechanisme in de vorm van cross-functionele teams, als het informele mechanisme in de vorm van het sociale netwerk, de coördinatie tussen exploitatie en exploratie activiteiten, omdat beide de medewerkers in staat stellen om een gemeenschappelijk referentiekader te vormen. Hierdoor ontstaat meer begrip en betere overeenstemming tussen de leden van de verschillende units, maar kan tegelijkertijd de integriteit van tegenstrijdige structuren en processen in de exploitatie en exploratie units behouden blijven.

Galbraith (1974) refereert in zijn studie naar het feit dat de meeste interactie binnen de organisatie meestal niet de hiërarchische structuur volgt en juist de informele relaties een belangrijk mechanisme zijn om activiteiten tussen verschillende units binnen een organisatie te coördineren. Dergelijke sociale interacties tussen units zijn namelijk effectief in het bevorderen van integratieprocessen en kennisoverdracht binnen een organisatie (Ghoshal et. al, 1994; Gupta et. al, 2006). De latere studie van Tsai (2002) wijst ook uit dat de formele, hiërarchische structuren in de vorm van centralisatie en formalisatie een negatief effect hebben op kennisdeling en informele relaties, in de vorm van sociale interactie, juist een positief effect hebben op kennisdeling tussen units.

Vanwege het feit dat sociale interactie tussen mensen de kennisdeling bevordert (Yang en Chen, 2005) en sociale netwerken een belangrijke drijfveer zijn voor succesvolle innovatie (Aalbers et. al, 2015), wordt in deze studie dieper ingegaan op het sociale netwerk als een mechanisme om kennisdeling te bevorderen binnen een ambidextere organisatie. In paragraaf 2.3.2 wordt het fenomeen 'sociale netwerk' verder toegelicht.

2.3.2 Sociaal netwerk als informeel coördinatie mechanisme voor kennisdeling

In hoofdstuk 2.1 werd al aangegeven dat de exploratie unit nieuwe competenties kan ontwikkelen en succesvol kan opereren binnen een bestaande organisatie door samenwerking met andere organisaties aan te gaan of nieuw personeel aan te nemen (Govindarajan en Trimble, 2005). Kogut en Zander (1992) stellen daarentegen dat nieuw personeel aannemen niet gelijk staat aan het veranderen van de vaardigheden van de organisatie en het aangaan van nieuwe samenwerkingen niet gemakkelijk is. Zij suggereren dat een bedrijf nieuwe vaardigheden leert door het verenigen van bestaande capaciteiten en te bouwen op de sociale relaties die reeds bestaan in een bedrijf. Batt en Purchase (2003) stellen dat wanneer de gezamenlijk inspanningen van het netwerk goed gericht worden, het netwerk meer een netwerkorganisatie wordt dan een netwerk van verbindingen.

Stadler et. al (2014) bouwen voort op de definitie van sociaal netwerk kapitaal van Bordieu uit 1986, zijnde middelen die uit de maatschappelijke structuur voortkomen, en definiëren sociaal netwerk kapitaal als de combinatie van sociale banden en de materiële en immateriële voordelen die als gevolg van deze banden, naar de organisatie of naar individuen vloeien. Sociale netwerken worden volgens Weber en Khademian (2008) bepaald door langdurige betrekkingen tussen organisaties, individuen en groepen en beschouwd als een positief alternatief voor andere formele structuren, omdat zij de vaardigheid hebben om problemen op te lossen, resources te delen, leermogelijkheden te creëren en gedeelde doelen te adresseren. Vanwege de gemeenschappelijke focus, interesses of achtergrond die leden van het sociale netwerk hebben, wordt het delen van informatie makkelijker.

McDermott en O'Dell (2001) hebben in hun studie gevonden dat bedrijven, waar kennisdelen onderdeel is van de organisatiecultuur, bouwen op sociale netwerken die medewerkers gebruiken om te achterhalen wie wat weet, om hulp en advies te krijgen en om te leren hoe zij specialistische instrumenten moeten gebruiken. Leden van het sociale netwerk vertrouwen elkaar en voelen zich verplicht om informatie en inzichten met elkaar delen. Via deze sociale netwerken krijgen zij waardering van hun peers en dikwijls vormen zij sterke, persoonlijke relaties. 'Best practices' bedrijven laten het kenmerkende, zelfbesturende karakter van het sociale netwerk in tact. Ze dicteren niet wie deel zou moeten uitmaken van het netwerk of hoe ze moeten werken en wijzen ook geen grote projecten of specifieke vraagstukken toe aan het netwerk.

De sociale interactie die binnen het netwerk plaatsvindt blijkt een doeltreffend coördinatiemechanisme in een organisatie die bestaat uit meerdere units. Uit onderzoek van Nahapiet en Goshal (1998) blijkt dat de leden van het sociale netwerk ook binnen ambidextere organisaties als 'informatie bruggen' kunnen dienen tussen exploitatie en exploratie units. Ze geven aan dat veelvuldige interactie tussen units de opeenstapeling van irritaties voorkomt en sneller leidt tot het gezamenlijk oplossen van conflicten. Bovendien dragen ze bij tot het zoeken naar nieuwe toepassingen gericht op exploitatie of helpen medewerkers die hun exploratieve inspanningen moeten richten op nieuwe gebieden. Nahapiet en Goshal (1998) onderscheiden drie dimensies van het sociale netwerk: de structurele, de cognitieve en de relationele dimensie, die iets zeggen over respectievelijk de dichtheid, inhoud en kracht van het sociale netwerk. Deze kenmerken van het sociale netwerk worden hieronder verder toegelicht.

1. Dichtheid van het sociale netwerk

De structurele dimensie wordt door Nahapiet en Goshal (1998) gedefinieerd als de dichtheid van een sociaal netwerk en omvat het aantal connecties tussen mensen die bepaalt in welke mate de leden van een organisatie zich met elkaar verbonden voelen. Een hoge dichtheid helpt

leden een organisatie te ontdekken wie dat weet. Zander en Kogut (1995) hebben in hun onderzoek aangetoond dat de dichtheid van een sociaal netwerk in belangrijke mate bijdraagt aan de snelheid waarmee innovaties worden geïmplementeerd.

Jaworski en Kohli (1993) beoordelen de dichtheid van een sociaal netwerk aan de hand van twee aspecten. Ten eerste betreft het de mate waarin medewerkers van verschillende afdelingen zich comfortabel genoeg voelen om elkaar te bellen wanneer dat nodig is. Ten tweede betreft het de benaderbaarheid en toegankelijkheid van collega's op elk hiërarchisch niveau.

Het hebben van connecties zorgt voor de toegankelijkheid van informatie en kennis. De dichtheid van het netwerk kan bijdragen aan het effectief en efficiënt uitwisselen van kennis wanneer de betekenis van informatie redelijk makkelijk is. Wanneer de inhoud van informatie moeilijker en duaal is, of wanneer mensen van elkaar verschillen vanwege andersoortige kennis of opgedane ervaringen, zijn rijkere relaties en is meer interactie noodzakelijk om een gemeenschappelijke taal te creëren. Dit heeft meer betrekking op de volgende twee dimensies van het sociale netwerk hieronder.

2. Inhoud van het sociale netwerk

De cognitieve dimensie zegt iets over de inhoud van het sociale netwerk. Naast individuele kennis, bestaat er volgens Nahapiet en Goshal (1998) ook collectieve kennis. Zij stellen dat kennisuitwisseling pas effectief is wanneer partijen vanuit eenzelfde referentiekader acteren. Allereerst heeft taal een directe en belangrijke functie binnen sociale relaties, omdat het de wijze is waarop mensen met elkaar discussiëren en informatie uitwisselen. Wanneer mensen dezelfde taal spreken, wordt de toegang tot mensen en informatie makkelijker. Het biedt een gemeenschappelijke basis en begrip voor elkaars situatie waardoor medewerkers met uiteenlopende ervaring, kennis en achtergronden nieuwe ideeën kunnen overbrengen en integreren (Hansen, 2002). Ze zijn daardoor ook beter in staat om een gedeelde set aan doelen en visie te ontwikkelen.

3. Kracht van het sociale netwerk

De relationele dimensie zegt iets over de kracht van het sociale netwerk. De kernaspecten die de relationele dimensie typeren zijn volgens Nahapiet en Goshal (1998) het niveau van vertrouwen en de mate waarin leden van het sociale netwerk zich met elkaar kunnen identificeren.

Wederzijds vertrouwen of als expert gezien worden, zorgt ervoor dat mensen eerder bereid zijn om kennis te delen. Volgens Lin et. al (2013) zijn individuen eerder geneigd kennis te delen in een klimaat waarin men elkaar en de organisatie vertrouwen, vertrouwen op elkaars expertise en dat tolerant is ten opzichte van goed onderbouwd falen. Uit een studie van Edmondson (1999) blijkt dat psychologische veiligheid binnen teams van grote invloed is op het kennis delend gedrag van mensen. Het betreft de mate waarin mensen zich veilig voelen om, in aanwezigheid van anderen, zonder voorbehoud te zeggen wat ze werkelijk vinden en denken.

Identificatie met een groep vergroot volgens Nahapiet en Goshal (1998) de zorg voor collectieve processen en uitkomsten en betreft de mate waarin mensen zichzelf als één zien met iemand anders of met een groep.

2.4 Samenvatting literatuurstudie

Uit de literatuurstudie blijkt dat een bedrijf, dat exploitatie en exploratie gescheiden heeft, haar ambidexter vermogen kan verhogen, wanneer kennisdeling tussen deze units plaatsvindt (Govindjaraan en Trimble, 2005; Jansen et. al, 2009). De kennisdeling tussen de verschillende units kan bevorderd worden door het ontwikkelen van culturele, structurele en menselijke kenniscapaciteiten (Yang en Chen, 2005). Hiervoor kunnen bedrijven formele en informele coördinatie mechanismes inzetten (Martinez en Jarillo, 1998). Tsai (2002) heeft gevonden dat de formele mechanismes een negatief effect hebben op kennisdeling, terwijl de informele mechanismes juist een positief effect hebben op kennisdeling. In de literatuur worden zogenaamde sociale netwerken beschouwd als een informeel coördinatie mechanisme dat het kennisdeling tussen units bevordert (Weber en Khademian, 2008).

Volgens Nahapiet en Goshal (2008) kunnen leden van het sociale netwerk dienen als informatie bruggen tussen exploitatie en exploratie units. Zij beschrijven het netwerk aan de hand van drie dimensies: de structurele, cognitieve en relationele dimensies, die iets zeggen over respectievelijk de dichtheid, inhoud en kracht van het sociale netwerk. Deze dimensies komen overeen met de kenmerken die Yang en Chen (2005) gebruiken om de menselijke kenniscapaciteiten op organisatorisch niveau te beschrijven (zie tabel 4).

Tabel 4: Relatie tussen dimensies sociale netwerk en menselijke kenniscapaciteiten

DIMENSIES SOCIALE NETWERK	MENSELIJKE KENNISCAPACITEITEN
Nahapiet en Goshal, 2008	Yang en Chen, 2005
Structuur dimensie : dichtheid	Hechtheid van relaties
Cognitieve dimensie : inhoud	Gedeeld begrip Soortgelijk kenniskader
Relationele dimensie : kracht	Sociale interactie

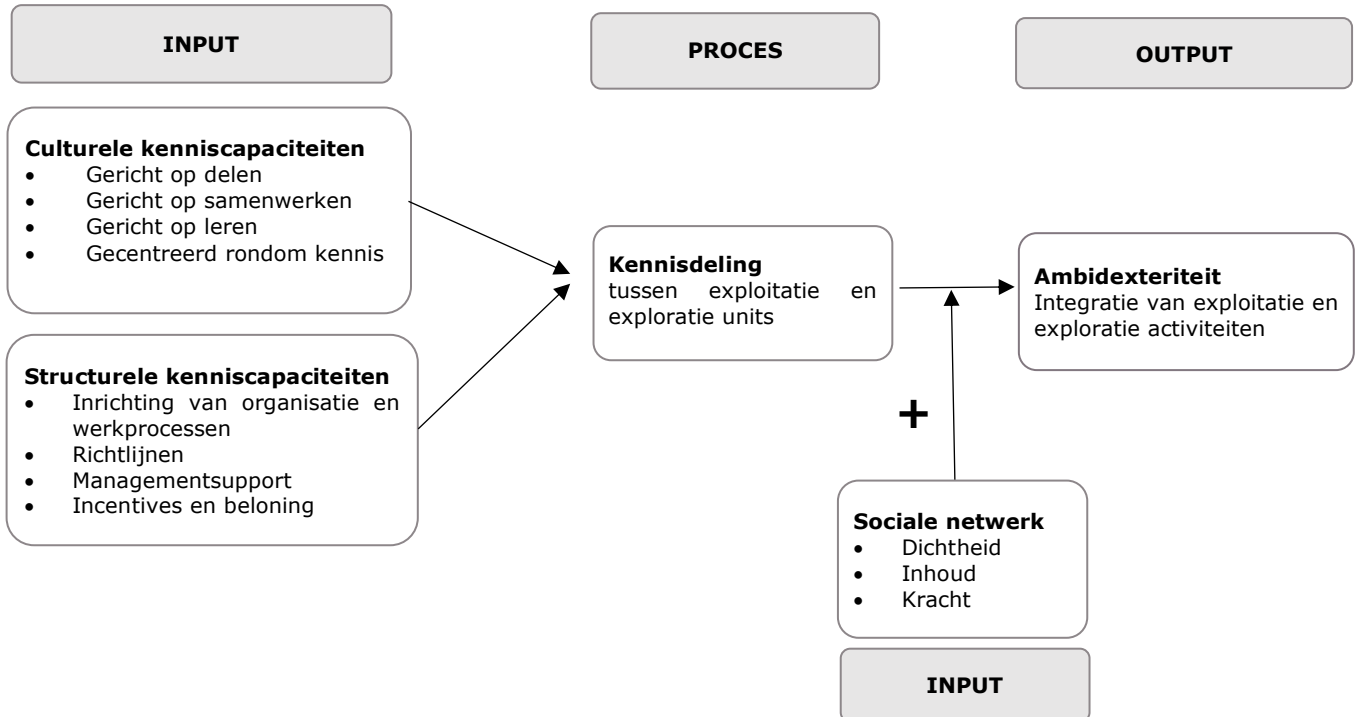
In het volgende hoofdstuk worden de concepten ambidexteriteit, kennisdeling, culturele kenniscapaciteiten, structurele kenniscapaciteiten en het sociale netwerk bij elkaar gebracht in een conceptueel model.

2.5 Conceptueel model

Op basis van de literatuurstudie kan het onderstaande conceptuele model worden geschetst.

2.5.1 Bouwstenen conceptueel model

Figuur 1: conceptueel model



2.5.2 Proposities

Ambidexteriteit

Om op lange termijn te overleven is ambidexteriteit een kritische vaardigheid voor bedrijven om op lange termijn te overleven. Ambidexteriteit kan op verschillende manieren bereikt worden. Een structurele oplossing is het scheiden van de exploitatie en exploratie unit waarbij bepaalde business units zich volledig richten op exploitatie en andere focussen op exploratie. Tushman en O'Reilly (1996) noemen dit structurele ambidexteriteit. Een structurele oplossing die ervoor zorgt dat de exploratie unit vrij is om te experimenteren en nieuwe capaciteiten en vaardigheden kan ontwikkelen zonder gehinderd of ondergesneeuwd te worden door de waan van de dag en de korte termijn focus van de exploitatie units. Echter, wanneer businessunits zich alleen bezighouden met exploratie zonder exploitatie, bestaat het risico dat er hoge investeringen worden gedaan en tal van nieuwe ideeën ontwikkeld worden zonder dat deze succesvol geïmplementeerd worden. Omgekeerd, wanneer businessunits zich alleen maar bezighouden met exploitatie activiteiten en geen exploratie activiteiten ontplooiën, lopen zij het risico terecht te komen in een suboptimaal evenwicht of een prijzenoorlog waar niemand beter van wordt (March, 1991). Volgens Jansen et al (2009) zal de organisatie zich meer richting integratie van exploitatie en exploratie activiteiten moeten bewegen om het ambidexter vermogen te verhogen, waarbij de exploratie unit gebruik kan maken van de

expertise en resources van de bestaande business om nieuwe producten en diensten op de markt te brengen en op te schalen en de bestaande business kan leren van de waardevolle lessen die de nieuwe business opdoet met exploreren.

Uit literatuur komt naar voren dat kennisdeling zorgt voor betere integratie van exploitatie en exploratie activiteiten (Jansen et. al, 2009). Er kan gesteld worden dat er een positieve relatie is tussen kennisdeling en het ambidexter vermogen. Deze studie suggereert dat wanneer de mate van kennisdeling hoger is, dit bijdraagt aan het welslagen van innovatieprojecten die vanuit de exploratie unit worden geïnitieerd, omdat deze makkelijker landen binnen de exploitatie unit waardoor vervolgens het ambidexter vermogen verhoogd wordt. Deze studie stelt daarom de volgende propositie voor:

Kennisdelen

Kennis is van economische waarde in de groei en ontwikkeling van organisaties en het delen van kennis levert voor bedrijven een duurzaam concurrentievoordeel op (Penrose, 1959; Grant, 2006). Om toegang te verkrijgen tot de kennis en expertise van medewerkers die binnen een ambidextere organisatie besloten ligt in de losgekoppelde exploitatie en exploratie units, is het van belang dat deze kennis ontsloten en gedeeld wordt. Kennisdelen is namelijk een 'capability' die ambidextere organisatie helpt om inconsistente en conflicterende eisen te overbruggen. Kennisdelen bespaart volgens McDermott en O'Dell (2001) tijd en vermindert het aantal fouten, waardoor projectprestaties verbeteren. Het zorgt ervoor dat mensen niet 'het wiel opnieuw uitvinden' en leren van eerder gemaakte fouten. Kennisdelen is de sleutel tot het bouwen aan samenwerkend vermogen, is een belangrijke voorwaarde om te innoveren en draagt bij aan de prestaties van een organisatie (Weber en Khademian, 2008; Kogut en Zander, 1992).

Propositie 1: Hoe hoger de kennisdeling tussen exploitatie en exploratie units, hoe hoger het ambidexter vermogen.

Kenniscapaciteiten

Uit de literatuur blijkt dat om kennisdeling tussen units te bevorderen het van belang is om organisatorische kenniscapaciteiten te ontwikkelen (Yang en Chen, 2005). Dat zijn culturele en structurele capaciteiten.

Als de organisatie kennisdeling naar een corporate niveau weet te tillen, kan het bouwen aan een organisatiecultuur dat gericht is op delen, leren en samenwerken en gecentreerd is rondom kennis, waarbij zowel efficiënte toegang tot en gebruik van specialistische kennis als organisatie brede kennisdeling, mogelijk wordt. Volgens Lin et. al (2013) zorgt een dergelijke cultuur ervoor dat kennis op een juiste wijze wordt verkregen, benut en geïntegreerd waardoor de paradox tussen exploitatie en exploratie beter gemanaged kan worden.

Ambidextere organisaties die succesvol zijn, hebben volgens Tushman en O'Reilly (1996) een corporate cultuur die gedeeld wordt in zowel de exploitatie als exploratie units waarbij normen gelden die cruciaal zijn om te innoveren, zoals openheid en het nemen van initiatief en risico's. Een dergelijke corporate cultuur promoot integratie door de gehele organisatie heen en stimuleert de identificatie met de organisatie en het delen van informatie en resources. Deze gemeenschappelijke overall cultuur houdt de verschillende units bij elkaar, ondanks dat de units structureel en cultureel van elkaar gescheiden zijn.

Propositie 2a: Culturele kenniscapaciteiten hebben een positieve invloed op kennisdeling tussen exploitatie en exploratie units.

Volgens Yang en Chen (2005) verhogen structurele kennis capaciteiten, zoals het formaliseren van werkprocessen, incentives en beloningssystemen en managementsupport het kennis delend gedrag. Het formaliseren van werkprocessen middels het inrichten van cross-functionele teams draagt volgens Jansen et. al (2009) bij aan het koppelen van exploitatieve en exploratieve kennis. Via dit mechanisme worden de medewerkers in staat gesteld om een gemeenschappelijk referentiekader te vormen waardoor meer begrip en betere overeenstemming tussen de leden van de verschillende units ontstaat, en tegelijkertijd de integriteit van tegenstrijdige structuren en processen in de exploitatie en exploratie units behouden kan blijven. Door het formaliseren en standaardiseren van kennis met behulp van richtlijnen en handboeken kan kennis worden vastgelegd en gedeeld (Yang en Chen, 2005).

Volgens Golden en Ma (2003) wordt kennisdelen en samenwerken tussen units bevorderd wanneer op corporate niveau incentive systemen ontwikkeld worden die een cluster van business units beloond voor samenwerking in plaats van de afzonderlijke business units te belonen op hun uitkomsten. Daarnaast is volgens Yang en Chen (2005) de steun van het management een belangrijke structurele factor waardoor kennisdeling tussen units bevorderd kan worden. Bij 'best practice' bedrijven werd sterke managementsupport gevonden voor het delen van kennis, maar dat kwam alleen voor daar waar kennisdeling deel uitmaakte van een overall corporate cultuur. Volgens Tushman en O'Reilly (1996) moet het senior management daarbij zowel de corporate cultuur stimuleren als voldoende culturele variatie laten bestaan in de verschillende units.

Propositie 2b: Structurele kenniscapaciteiten hebben een positieve invloed op kennisdeling tussen exploitatie en exploratie units.

Uit de literatuur blijkt eveneens dat naast culturele en structurele kenniscapaciteiten, ook de menselijke capaciteiten van belang zijn om kennisdeling tussen units te bevorderen (Yang en Chen, 2005). Uit het literatuuronderzoek komt naar voren dat de factoren van menselijke kenniscapaciteiten, zoals hechtheid van relaties, gedeeld begrip/soortgelijk kenniskader en sociale interactie overeen komen met de kenmerken van een sociaal netwerk, te weten: de dichtheid, inhoud en kracht van het sociale netwerk (Nahapiet en Ghoshal, 1998).

Uit het onderzoek van Nahapiet en Ghoshal (1998) blijkt dat leden van het sociale netwerk ook binnen ambidextere organisaties als informatie bruggen dienen tussen exploitatie en exploratie units. Zij hebben de vaardigheid om problemen op te lossen, resources te delen, leermogelijkheden te creëren en gedeelde doelen te adresseren. Vanwege de gemeenschappelijke focus, interesses of achtergrond die leden van het sociale netwerk hebben, wordt het delen van informatie makkelijker (Weber en Khademian, 2008). Bovendien blijkt uit eerder onderzoek van McDermott en O'Dell (2001) dat bedrijven waar kennisdelen onderdeel is van de organisatiecultuur, bouwen op sociale netwerken die medewerkers gebruiken om te achterhalen wie wat weet, om hulp en advies te krijgen en om te leren hoe zij specialistische instrumenten moeten gebruiken. Leden van het sociale netwerk vertrouwen elkaar en voelen zich verplicht om informatie en inzichten met elkaar delen.

Volgens Nahapiet en Ghoshal (1998) omvat de dichtheid van het sociale netwerk het aantal connecties tussen mensen en bepaalt het in welke mate de leden van een organisatie zich met elkaar verbonden voelen. Het zorgt ervoor dat informatie snel en gemakkelijk verkregen wordt. De inhoud van het sociale netwerk heeft betrekking op de collectieve kennis die binnen de groep aanwezig is. Het zorgt ervoor dat mensen een gemeenschappelijke taal hebben en kunnen acteren vanuit een gedeeld referentiekader. De kracht van het sociale netwerk omvat aspecten als het niveau van vertrouwen en de mate waarin leden van het sociale netwerk zich met elkaar kunnen identificeren. Wederzijds vertrouwen of als expert worden gezien zorgt ervoor dat mensen eerder bereid zijn om kennis te delen (Lin et. al, 2013). Identificatie met

een groep vergroot volgens Nahapiet en Goshal (1998) de zorg voor collectieve processen en uitkomsten.

Sociale netwerken worden ook beschouwd als een positief alternatief voor formele mechanismes om kennis te coördineren (Weber en Khademian, 2008). Vanwege het feit dat sociale interactie tussen mensen enerzijds de kennisdeling bevordert (Yang en Chen, 2005) en sociale netwerken anderzijds een belangrijke drijfveer zijn voor succesvolle innovatie (Aalbers et. al, 2015), stelt deze studie daarom de volgende proposities voor:

Propositie 3a: De dichtheid van het sociale netwerk versterkt het effect van kennisdeling op ambidexteriteit.

Propositie 3b: De inhoud van het sociale netwerk versterkt het effect van kennisdeling op ambidexteriteit.

Propositie 3c: De kracht van het sociale netwerk versterkt het effect van kennisdeling op ambidexteriteit.

Om ondersteuning te vinden voor deze proposities wordt empirisch onderzoek gedaan. De aanpak van dit onderzoek wordt in het volgende hoofdstuk beschreven.

3 METHODOLOGIE

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeks aanpak behandeld. Hiertoe worden onderzoekstype, onderzoeksmethode, dataverzameling, data-analyse, validiteit en betrouwbaarheid beschreven. Tevens is de context van het onderzoek nader uitgewerkt.

3.1 Type onderzoek

In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen twee typen bedrijfskundig onderzoek waarmee vragen kunnen worden beantwoord: praktijkgericht of theoriegericht onderzoek. Praktijkgericht onderzoek heeft als doel het leveren van een bijdrage aan de kennis van professionals die de eigen beroepspraktijk beter willen begrijpen of willen verbeteren, terwijl theoriegericht onderzoek een bijdrage levert aan theorieontwikkeling. Uiteindelijk kan de theorie nuttig zijn voor de praktijk in het algemeen (Dul & Hak, 2008).

Binnen theoriegericht onderzoek worden twee stromingen onderscheiden: theorie toetsend onderzoek, dat zich richt op het toetsen van bestaande theorieën, en theorie bouwend onderzoek dat zich richt op het ontwikkelen van nieuwe theorie (Dul & Hak, 2008). Dit afstudeeronderzoek is een theorie bouwend onderzoek gericht op het beter begrijpen van het causale mechanisme tussen kennisdeling en ambidexteriteit en de invloed die het sociale netwerk hierop. Het onderzoek kan mogelijk handvatten bieden voor management hoe het kennisdelingsproces tussen de exploitatie units en de exploratie units verbeterd kan worden en hoe het interne sociale netwerk hiervoor mogelijk kan worden ingezet.

Er is gekozen voor een inductieve onderzoek benadering, omdat deze methode zich vooral bezighoudt een goed begrip te krijgen van de context van het onderzoek (Saunders et. al, 2013). Dit onderzoek is exploratief en verklarend van aard. Binnen exploratief onderzoek is er nog geen duidelijke voorspelling te doen, maar zijn er wel vermoedens. Er wordt onder andere gekeken naar welke factoren een belangrijke rol spelen, hoe bepaalde relaties liggen en naar de achterliggende motivaties van mensen met betrekking tot het uitwisselen van kennis om een gevoel te krijgen voor wat er aan de hand is en zo beter de aard van het probleem te kunnen begrijpen. Twee belangrijke manieren waarop verkennend onderzoek uitgevoerd kan worden zijn het doen van een literatuuronderzoek en het houden van focusinterviews.

Binnen het verklarend onderzoek wordt een verband gelegd tussen de variabelen binnen een conceptueel model (Saunders et. al, 2013). In deze studie wordt getracht te verklaren waarom een verandering in de ene variabele, in dit geval meer aandacht voor het sociale netwerk, een verandering teweeg kan brengen in de relatie tussen twee andere variabelen, in dit geval de kennisdeling tussen de exploitatie en exploratie unit en ambidexteriteit. De 'object of study' is in de theorie de stabiele component. Deze kan bestaan uit activiteiten, processen, events, personen, groepen of organisaties. In deze studie is het object van studie een organisatie waar exploitatie en exploratie gelijktijdig plaatsvindt, maar van elkaar gescheiden is. Er wordt uitgegaan van bestaande theorieën en literatuur. Na de literatuurstudie zijn de concepten 'kenniscapaciteiten', 'kennisdeling', 'ambidexteriteit' en het 'sociale netwerk' bij elkaar gebracht in een conceptueel model dat in hoofdstuk 2.4 is weergegeven.

De onderzoekstrategie die hierbij is gehanteerd, is kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek biedt namelijk de mogelijkheid om gegevens te verzamelen die een grondig begrip van de context, relaties en gebeurtenissen met betrekking tot het onderwerp in beeld brengt (Yin, 2013). Dit zorgt voor rijkere informatie dan bij kwantitatief onderzoek. Het onderzoek is gericht op het verkrijgen van informatie over wat er leeft onder de doelgroep en waarom. Hierbij is aandacht voor afwijkende meningen en achterliggende gedachten, maar ook de context van de persoon is van belang. Het delen van kennis tussen exploitatieve en

exploratieve businessunits, die verschillend zijn qua structuur en cultuur, bevat complexe processen en causale relaties. In dit onderzoek wordt specifiek ingegaan op de rol die het sociale netwerk hierin heeft, ofwel de sociale relaties binnen de werkomgeving komen aan bod. Het bestuderen van een kleine steekproef en het verzamelen van kwalitatieve gegevens is hiervoor het meest geschikt (Saunders, et. al, 2013).

3.2 Casestudy

Voor de beantwoording van de centrale vraag en deelvragen van dit onderzoek is gekozen voor een case study. Dit is een methode, die in verkennend en verklarend onderzoek gebruikt wordt en wordt ingezet als een goed begrip van de context van het onderzoek verkregen moet worden. Meestal is er veel theorie beschikbaar en is het onderwerp breed en complex (Saunders, 2013). Bij de onderzoeksvraag van dit onderzoek gaat het om het willen beantwoorden hoe kennisdeling werkt binnen een bepaalde (structureel ambidextere) context en waarom het zo werkt. Dit vereist een diepere verkenning van de individuele processen en interacties tussen de leden die kennis delen. Hoe verlopen kennisprocessen in een ambidextere organisatie? Hoe wordt nieuwe kennis overgebracht op de bestaande organisatie? Met wie wordt kennis uitgewisseld? Welke kennis wordt gedeeld? Welke gedragingen (patronen) zijn te ontdekken? Hoe functioneert een sociaal netwerk binnen een ambidextere omgeving? Hoe komt het dat het sociale netwerk een positieve invloed heeft op kennisdeling? Waarom is dat zo? Wat gebeurt er dan precies?

Het onderzoek is een meervoudige 'comperative' case study waarbij diverse innovatieprojecten van het onderzochte bedrijf met elkaar worden vergeleken. Er is een klein aantal cases in de praktijk geselecteerd en data die verkregen zijn uit deze cases zijn op een kwalitatieve manier geanalyseerd. De onderzochte innovatieprojecten zijn inmiddels afgerond, nog in ontwikkeling of stopgezet. Aangezien dit onderzoek zich richt op meer dan één analyse-eenheid binnen het onderzochte bedrijf, namelijk de exploitatie en exploratie units, betreft het een ingebedde casestudy is (Yin, 2013).

Het doel van deze studie is te onderzoeken hoe kennisdeling tussen exploitatie en exploratie units het ambidexter vermogen van een organisatie kan verhogen.

3.3 Caseselectie

De algemene case, het bedrijf waar het onderzoek plaatsvindt, is select gekozen. Hierbij is gekeken naar een aantal criteria. De onderneming moet een gevestigde onderneming zijn die zowel moet exploiteren als exploreren. Het bedrijf wil middels een structurele oplossing haar ambidexteriteit verhogen en moet zich vanwege het strategisch belang en de operationele verwantschap tussen de exploitatie en exploratie inspanningen meer richting integratie van beide activiteiten bewegen.

Vanwege deze criteria is gekozen voor een onderzoek binnen het energiebedrijf Eneco. De context van Eneco kenmerkt zich door structurele ambidexteriteit. In 2015 is binnen Eneco een separate businessunit opgericht dat zich richt op innovatieve energieprojecten en samenwerkingen met (internationale) bedrijven en startups. Het probleem van ineffectieve samenwerking tussen de units wordt op dit moment door het senior leadershipteam van Eneco ervaren. Dat blijkt uit een uitvraag onder de directeuren van verschillende businessunits waaruit naar voren komt dat er onduidelijkheid is hoe de bestaande en nieuwe business moeten samenwerken.

Het fenomeen kennisuitwisseling tussen de exploratie en exploitatie unit wordt concreet gemanifesteerd (Yin, 2013) door de innovatieprojecten van het bedrijf die tot stand worden gebracht door de samenwerking tussen de exploratieve unit en de exploitatieve units. Sinds

de oprichting van de separate, exploratieve businessunit lopen er vele verschillende innovatieprojecten. Hieruit zijn negen innovaties als praktijkcase gekozen. De keuze voor deze cases is gebaseerd op het feit dat hierbij kennisdeling en samenwerking noodzakelijk is tussen de exploitatie en de exploratie units. De innovatieprojecten, die zijn geselecteerd, zijn voorzien voor de particuliere markt en bevinden zich in verschillende fases van het innovatieproces. Er worden binnen Eneco vier fases onderscheiden: exploratiefase, pilotfase, fase van opschalen en marktintroductie. De fases laten de progressie van het innovatieproject zien. In welke fase de innovatie zit, geeft de mate van realisatie aan. De aanname is dat hoe verder de innovatie zich bevindt in het innovatieproces, hoe hoger de kans dat de innovatie gerealiseerd wordt en geïntegreerd in de bestaande business. Nader onderzoek wordt gedaan naar de kennis die tijdens dit innovatieproces wordt gedeeld, zoals expertise, vaardigheden, lessen en best practices.

Aangezien de concepten kenniscapaciteiten, kennisdeling en ambidexteriteit bekend zijn, zijn de cases geselecteerd op zo'n manier dat de variatie in de score van beide concepten maximaal is (Yin, 2013). Bij de geselecteerde cases is een verdeling gemaakt tussen cases waar verschillende voorwaarden aanwezig zijn, zoals het type innovatie en de fase waarin het innovatieproject zich bevindt.

3.4 Analyse niveau

Kennisdeling kan op verschillende niveaus plaatsvinden: op organisatie-, groep- en individueel niveau. De 'unit of analysis' van dit onderzoek heeft betrekking op organisatieniveau, omdat het de kennisdeling betreft tussen de exploratie en exploratie units binnen één bedrijf. Vanwege het feit dat resultaten uit eerder onderzoek hebben aangetoond dat het sociale netwerk een positief effect heeft op kennisdeling tussen units, is het groepsniveau (netwerkniveau) als secundair analyse niveau toegevoegd en wordt in de praktijk onderzocht hoe het sociale netwerk de relatie tussen kennisdeling en ambidexteriteit bemiddelt.

3.5 Dataverzameling

De dataverzameling vindt plaats binnen een groot, internationaal energiebedrijf: Eneco. In deze studie zijn meerdere manieren van dataverzameling toegepast. Voor het verzamelen van gegevens worden verschillende onderzoeksmethoden toegepast. De primaire data is verzameld door het afnemen van semigestructureerde focusinterviews, waarbij de positie van de onderzoeker objectief en observerend van aard is. Hiertoe is gedetailleerde informatie van de geïnterviewden verkregen. Daarnaast is een uitgebreide wetenschappelijke literatuurstudie uitgevoerd om de bouwstenen voor het conceptuele model op te stellen en de casestudie te ontwerpen.

Data wordt verzameld over de innovatieprojecten, de context van de organisatie waaronder cultuur en structuur en de dimensies van het sociale netwerk. Met betrekking tot de primaire data is allereerst een event bezocht van de exploratie unit waarbij aan de organisatie een update werd gegeven met betrekking tot de status en voortgang van de innovatieprojecten om een gevoel te krijgen bij de lopende innovatieprojecten die mogelijk onderzocht zouden kunnen worden. Vervolgens is de directeur van deze unit benaderd middels een formele email opgevolgd door een persoonlijk introductiegesprek met als voornaamste doel medewerking te verkrijgen voor dit onderzoek. Tijdens dit gesprek is het interviewprotocol besproken om duidelijk te maken wat er van de informanten verwacht wordt en wat er van de onderzoeker verwacht kan worden. Dit interviewprotocol is opgenomen in bijlage 1. Tevens is achterhaald welke criteria worden gehanteerd om een innovatie als succesvol of niet-succesvol te beschouwen. Ook zijn de innovatieprojecten geïdentificeerd die voldoen aan de voorwaarden die zijn gesteld, betreffende het type innovatie en de fase waarin het project zich bevindt. Bovendien is er een gesprek gevoerd met de programmamanager van de exploratie unit om

beter zicht te krijgen op het innovatieproces van deze unit, beter te begrijpen wat er gebeurt in de verschillende fases van innovatie en via deze persoon toegang te verkrijgen tot relevante bedrijfsrapporten.

Vervolgens is er een pilot-interview uitgevoerd om de vraagstelling door te nemen, zodat beoordeeld kon worden of de vragen duidelijk en relevant zijn. De daadwerkelijke interviews zijn gehouden onder de verantwoordelijke personen van de verschillende innovatieprojecten waarbij de focus lag op het proces van kennisdelen en de factoren die daarin een rol spelen.

Door het verzamelen van data uit een variatie van innovatieprojecten ontstaat een beeld op basis van verschillende perspectieven. In eerste instantie zijn negen innovatieprojecten geselecteerd en zijn de projecteigenaren van deze innovaties benaderd. Een overzicht van de respondenten is opgenomen in bijlage 3. Tijdens de interviews werd duidelijk dat het interviewen van de innovatiemanager aan de exploitatie zijde mogelijk andere, relevante data zou opleveren en is deze persoon toegevoegd. Er zijn in totaal tien interviews afgenomen. Alle respondenten zijn benaderd middels een formele email om het doel van het onderzoek uit te leggen en het verzoek om mee te werken. De vragen tijdens het interview zijn gehouden aan de hand van een gestructureerde vragenlijst die is opgenomen in het interviewformat in bijlage 2. De categorisering van het type innovatieproject is in eerste instantie tot stand gekomen aan de hand van analyse van beschikbare documentatie en het gesprek met de programmamanager en gevalideerd tijdens de interviews met de informanten.

Bij het afnemen van de interviews is aangegeven dat de antwoorden vertrouwelijk en anoniem behandeld worden. Aan het begin van het interview is het onderwerp kort toegelicht om de structuur van het interview duidelijk te maken. De interviews zijn afgenomen in een vergaderruimte op het hoofdkantoor van het onderzochte bedrijf om daarmee een goed, veilig en vertrouwd gevoel te creëren. De gesprekken zijn met toestemming van de geïnterviewden opgenomen en tijdens het interview zijn aantekeningen gemaakt.

Secundaire data zijn verzameld vanuit bedrijfsdocumentatie. Een overzicht van de secundaire bronnen is opgenomen in bijlage 3. Er is onder andere gebruik gemaakt van secundaire kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksgegevens van het onderzoeksbureau SnowFly. Dit bureau heeft de afgelopen zes maanden onderzoek gedaan binnen Eneco om de aanwezige normen en gedragspatronen te achterhalen die verandering binnen Eneco kunnen afremmen of versnellen. Onder de gehele Eneco populatie van 3.200 medewerkers is een enquête gehouden. De respons op deze survey was 33%, variërend van 25% tot de 50% per bedrijfsonderdeel. Op de open vraag die in deze enquête gesteld is "Noem twee verbeterpunten om beter en slimmer met elkaar te werken (samenwerken en kennisdelen) binnen Eneco" hebben ruim 900 respondenten samen meer dan 1.250 tips gegeven. Deze zijn met speciale software (NVivo) gecodeerd en kwantitatief geanalyseerd. Op deze manier zijn de meest gedeelde belemmeringen en verbeterpunten in beeld gebracht. De uitkomst is te vinden in bijlage 5. Daarnaast is door het onderzoeksbureau een serie groeps gesprekken geweest waarin medewerkers van alle bedrijfsonderdelen vertegenwoordigd waren. Aanvullend zijn door het bureau interviews gehouden met relevante stakeholders, waaronder de voorzitter van de Centrale Ondernemingsraad. Ook zijn er twee bijeenkomsten gehouden met tachtig medewerkers om de zogenaamde kernblokkades te toetsen. Deze gegevens zijn meegenomen als input voor dit onderzoek. Het algemeen beeld dat uit data verzameld is, is naast het beeld gelegd dat uit de praktijkcases komt.

3.5.1 Data-analyse

Verkennend, kwalitatief onderzoek levert doorgaans ongestructureerde informatie op. Bij het bekijken van de resultaten kan een idee verkregen worden over bepaalde oorzaken van

verschijnselen of over verbanden tussen gegevens. De data zijn systematisch geanalyseerd om ervoor te zorgen dat er geen relevante data verloren gaat. Direct na het interview is de opname teruggeluisterd en is het interview per vraag volledig uitgeschreven. Dit heeft geresulteerd in bijna 70 pagina's met uitwerkingen die de input vormden voor de analyse. Vervolgens is per interview een samenvatting gemaakt om ter verificatie voor te leggen aan de respondenten. Om systematisch te werk te gaan, is onderstaande conversietabel opgesteld. Hierin zijn de kernconcepten benoemd die vervolgens geoperationaliseerd zijn, in termen die door de respondenten gebruikt zouden kunnen worden (zie tabel 5 op de volgende pagina).

De operationalisering van het construct ambidexteriteit is allereerst gedaan aan de hand van de typering van de innovatie waarbij gebruikt gemaakt is van de artikelen van He en Wong (2004), Abou-Zeid en Cheng (2004) en Mom, et. al (2007). Daarnaast is voor dit construct het artikel van Jansen, et. al (2009) gebruikt waarin gesteld wordt dat het vermogen van ambidexteriteit tot uitdrukking komt wanneer integratie van exploitatie en exploratieactiviteiten plaatsvindt. Dit fenomeen krijgt zijn concrete manifestatie in de innovaties van de exploratie-unit die in de exploitatie-unit geïmplementeerd worden en uiteindelijk een normaal, routinematig onderdeel zijn van het bestaande systeem (Rice en Rogers, 1980). De aanname is dat de kans op succesvolle integratie toeneemt naarmate de innovatie zich verder in het innovatieproces bevindt en opschaalactiviteiten worden uitgevoerd om richting marktintroductie te gaan of zich reeds in de fase van marktintroductie bevindt. Dit succes wordt gemeten aan de hand van de fase waar het innovatieproject zich bevindt (procesmatige criteria). Daarnaast wordt het succes bepaald aan de hand van strategische, commerciële en financiële criteria (Atuahene-Gima, 2005).

De operationalisering van de antecedenten van kennisdeling is gedaan aan de hand van het model van Yang en Chen (2005) en het artikel van Cummings (2004). De artikelen van Nahapiet en Ghoshal (2008), Jaworski en Kohli (1993) en Yang en Chen (2005) zijn gebruikt voor de operationalisering van het sociale netwerk.

Tabel 5: Conversietabel

Kernconcepten	Sub-concepten	Geoperationaliseerde termen
Ambidexteriteit	Type innovatie	
	Incrementeel (exploitatie)	Gericht op kernactiviteiten
		Bedienen van bestaande klanten met bestaande producten en diensten
		Verbeteren (kwaliteit) van bestaande producten, diensten en processen
		Focus op korte termijn
		Relatief kleine veranderingen in de activiteiten van de bestaande organisatie
	Adjacent/aangrenzend (exploratie)	Gebruik maken van bestaande kennis en vaardigheden
		Verwantschap met bestaande business
		Uitbreiden productportfolio, nieuwe (aanvullende) producten, diensten, verdienmodellen
		Focus op lange termijn
		Middelgrote veranderingen in de activiteiten van de bestaande business
	Radicaal (exploratie)	Opdoen en aanwenden van nieuwe kennis en vaardigheden
		Compleet nieuw product/disruptief voor bestaande business
		Openen van nieuwe markten/betreden van nieuwe technologie gebieden
		Focus op lange termijn
		Fundamentele veranderingen in de activiteiten van de bestaande business
	Succescriteria innovatieprojecten	
Strategisch	Fit met corporate strategie	
Commercieel	Aantal verkopen uit innovaties	
Financieel	Omzet uit innovaties	
Procesmatig	Innovatie is normaal, routinematig onderdeel van het bestaande systeem	
	Innovatie bevindt zich in fase van opschalen of marktintroductie	
Kenniscapaciteiten	Cultuur	
		Veel initiatieven en middelen om kennisdelen te stimuleren
		Informatie wordt makkelijk gedeeld
		Binnen de organisatie worden best practices en lessen gedeeld
		Fouten maken mag
		Samenwerken met andere organisaties
	Structuur	
		Organisatie is verkokerd
		Afdelingsoverstijgende, cross-functionele teams zijn aanwezig
		Richtlijnen, handleidingen, procesbeschrijvingen worden gebruikt
		Management ondersteunt kennisdelen
	Incentives en beloningssystemen worden actief ingezet	
Sociale netwerk	Dichtheid	
		Veel collega's van verschillende afdelingen kennen
		Collega's zijn toegankelijk op elk hiërarchisch niveau
	Inhoud	
		Expertise gericht op verfijning, keuze, productie, efficiëntie, implementatie, uitvoering
		Expertise gericht op ontdekken, variatie, risicobereidheid, experimenteren, flexibiliteit
		Andere denk- en handelswijze hebben
		Zelfde doelen nastreven
		Elkaars business begrijpen
	Kracht	
		Mening durven geven
	Fouten durven maken	
	Mensen kennen die op dezelfde lijn zitten	

In de eerste fase van het analyseproces zijn de uitwerkingen volledig bekeken. Door enerzijds het uitwerken van de interviewverslagen en anderzijds het meerdere keren lezen van deze verslagen, is bewustzijn ontstaan ten opzichte van de verschillende standpunten. Hierna heeft een codering plaatsgevonden. Deze codering is gedaan aan de hand van de samenvattingen van de interviewverslagen. De verzamelde gegevens zijn met behulp van de conversietabel gerangschikt onder de kern- en sub-concepten en voorzien van een label. De namen van de labels komen overeen met de benoemde kern- en sub-concepten.

Na deze eerste fase is een proces gestart waarbij structuur is aangebracht. De interviews zijn uiteengegafeld en alle bevindingen en citaten zijn gecategoriseerd naar de kern- en sub-concepten en samengevoegd in een data-matrix (Dul en Hak, 2008) zodat een 'within case' en een 'cross case' analyse kon worden uitgevoerd. Per concept is gekeken door wie, hoe vaak en welke uitspraken zijn gedaan. Vervolgens zijn hierin patronen en causale relaties gezocht. Het doel hiervan was het beoordelen van de relevantie en het reduceren van de omvang van gegevens. Het resultaat hiervan is opgenomen in de data-matrix bijlage 4.

De bevindingen van de analyse van de interviews en secundaire data zijn beschreven in paragraaf 4.2. Hierbij is dezelfde coderingswerkwijze gehanteerd en is een onderverdeling gemaakt naar de concepten ambidexteriteit, kenniscapaciteiten en het sociale netwerk. Dit vormde de basis voor de conclusies die in hoofdstuk 5 zijn beschreven. Hierbij is bekeken hoe de empirische uitkomsten zich verhouden tot de theorie om zo een uitspraak te kunnen doen op basis van patronen, regelmatigigheden, verschillen en overeenkomsten.

3.5.2 Validiteit

Bij validatie kan sprake zijn van interne en externe validatie. Interne validiteit geeft aan of ook daadwerkelijk wordt gemeten wat men wil meten. Om de interne validiteit te verhogen bij kwalitatief onderzoek kan triangulatie of respondentvalidatie worden uitgevoerd (Dul en Hak, 2008). In dat geval worden verschillende bronnen gehanteerd en na het uitwerken van de interviews wordt de tekst beoordeeld door de respondent. Zo kan worden gecontroleerd of de respons juist is geïnterpreteerd. In dit onderzoek is respondentvalidatie toegepast en van ieder gehouden interview een samenvatting gemaakt en teruggestuurd naar de geïnterviewden ter verificatie. Daarnaast zijn verschillende type bronnen gebruikt om de validiteit te vergroten. In dit onderzoek is naast het houden van de semigestructureerde interviews, literatuuronderzoek gedaan en is gebruik gemaakt van primaire en secundaire bronnen. Een overzicht van de literatuurstudie is opgenomen in hoofdstuk 6. In bijlage 3 is het overzicht opgenomen van de primaire en secundaire bronnen.

Bij de externe validatie gaat het erom of de bevindingen gegeneraliseerd kunnen worden (Dul en Hak, 2008). Door de keuze van een case study en dus een specifieke context, is de externe validiteit niet erg hoog. De resultaten zijn dus niet zonder meer generaliseerbaar.

3.5.3 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid kan ook worden onderverdeeld in interne en externe betrouwbaarheid (Dul en Hak, 2008). De interne betrouwbaarheid gaat over de mate waarop de onderzoekers het met elkaar eens zijn over de bevindingen van de analyse van data. In dit onderzoek zijn de interviews en de data-analyse door één persoon uitgevoerd. Dit reduceert de mogelijkheid tot verschillende interpretaties.

Bij externe betrouwbaarheid gaat het over de repliceerbaarheid van het onderzoek. De methodologie is zo beschreven dat het onderzoek herhaald zou kunnen worden. Hierdoor is gestreefd naar een hoge betrouwbaarheid. Bij kwalitatief onderzoek is het echter bijna onmogelijk om het onderzoek te herhalen met exact dezelfde uitkomsten. Als een andere onderzoeker dezelfde vragen stelt, is de kans uitermate klein dat deze exact dezelfde antwoorden krijgt. Bij dit onderzoek is getracht de betrouwbaarheid zo hoog mogelijk te houden door op steeds dezelfde locatie de interviews af te nemen, de interviews op te nemen en naderhand terug te luisteren. Er is systematisch te werk gegaan door te werken met een interviewformat en het zoveel mogelijk stellen van dezelfde vragen. Vervolgens zijn de interviews per vraag volledig uitgewerkt. Het interview format is opgenomen in bijlage 2.

4 EMPIRISCHE RESULTATEN

In dit hoofdstuk zijn empirische resultaten van het onderzoek weergegeven. Allereerst wordt een algemeen caseprofiel van de onderzochte organisatie gegeven. Daarna worden de bevindingen van het onderzoek gepresenteerd aan de hand van de drie kernconcepten ambidexteriteit, kenniscapaciteiten en het sociale netwerk. De resultaten van de interviews per case zijn beschreven en samengevoegd in een datamatrix die is opgenomen in bijlage 4. In hoofdstuk 5 zijn de conclusies beschreven die zijn getrokken naar aanleiding van de empirische bevindingen.

4.1 Caseprofiel

Eneco is ontstaan uit een lange geschiedenis van samenwerkingen en fusies van gemeentelijke nutsbedrijven en overnames van commerciële bedrijven. De aandelen zijn in handen van 53 Nederlandse gemeenten. Anno 2016 is Eneco een duurzame energieonderneming die bestaat uit verschillende bedrijfsonderdelen en merken met activiteiten op het gebied van productie, handel en levering van energie (zie bijlage 6 voor het organogram). Eneco levert met 3.500 medewerkers aan ruim drie miljoen klanten energie en energiediensten en investeert in warmtenetwerken, windparken op land en zee, zonneprojecten en biomassacentrales en is actief in Nederland, Groot-Brittannië, Duitsland, Frankrijk en België.

De laatste paar jaar zit de energiesector in een energietransitie van een centraal georganiseerde, fossiele energievoorziening naar een decentrale, duurzame energievoorziening. Consumenten zullen grotendeels hun eigen elektriciteit produceren en opslaan en daarmee minder afhankelijk worden van de centrale energievoorziening. Energiebedrijven worden daardoor geconfronteerd met een afnemende, en sterk fluctuerende vraag naar elektriciteit en gas. Investeren in grote centrales en rendement behalen door met marges te leveren aan de eindgebruikers, functioneert niet meer. Zij zijn genoodzaakt hun verdienmodel aan te passen om hun bestaansrecht te waarborgen. Eneco wil de overgang naar een duurzame, decentrale energievoorziening versnellen met technologie en innovatie als grote aanjagers. Zij wil transformeren van een traditionele energieleverancier naar een innovatief bedrijf dat de klant diensten biedt om zijn energie zelf op te wekken en zijn energieverbruik te verminderen.

In 2014 is in eerste instantie binnen de operationele businessunit Eneco Consumenten een aparte afdeling opgericht om nieuwe producten te ontwikkelen. De lopende innovatieprojecten die verspreid waren over verschillende businessunits en afdelingen van de organisatie werden binnen deze afdeling belegd. Geconstateerd werd dat het product-denken en de dynamiek die bij productontwikkeling en innovatie komen kijken, lastig is om vanuit de bestaande lijn te organiseren. Er moesten meer en sneller nieuwe producten komen en groter gedacht worden. De CEO heeft toen besloten innovatie als aparte business unit neer te zetten, omdat het een andere cultuur en dynamiek nodig had. In 2015 is een separate businessunit opgericht, genaamd Eneco Smart Energy, die zich richt op innovatieve energieprojecten en samenwerkingen met start-ups. Het doel is om de vernieuwende ideeën binnen en buiten Eneco te toetsen, waar mogelijk in de praktijk te testen en uiteindelijk op de markt te brengen. De strategie is een B2B2C strategie (business-to-business-to-consumers), dat wil zeggen dat de Eneco organisatie als verkoopkanaal wordt gezien om de nieuwe producten en diensten van Eneco Smart Energy te piloten, op de markt te brengen en te servicen.

4.2 Empirische bevindingen

In de volgende sub paragrafen worden de bevindingen van de onderzochte cases beschreven, gebaseerd op informatie uit de interviews, aangevuld met informatie uit secundaire data, zoals documentatie die door de respondenten en het bedrijf ter beschikking is gesteld.

4.2.1 Ambidexteriteit

Een aantal respondenten vindt het voor nu een goede strategie om exploitatie en exploratie structureel te scheiden, omdat exploratie de vrijheid heeft om te innoveren en nieuwe producten en diensten internationaal kan opschalen. De markt van exploratie is namelijk groter dan de markt die de exploitatie units in Nederland bedienen. Echter, uit de eerste, verkennende gesprekken blijkt ook dat er door de exploratie unit een aantal problemen ervaren worden: de cultuur van de Eneco organisatie past niet bij innoveren en de samenwerking tussen exploitatie en exploratie verloopt niet goed. *'Het innovatieproces gaat moeizaam en is duur, omdat er geprobeerd wordt maatwerk in een fabriek te stoppen.'* De systemen en processen van de bestaande business zijn niet geschikt om de nieuwe producten en diensten eenvoudig op te nemen. Daarmee zijn de procesmatige criteria om de innovatieprojecten succesvol te implementeren in de exploitatie units nog niet op orde. Er wordt momenteel nagedacht over een nieuwe structuur oplossing die erop gericht is om de huidige B2B2C-strategie van Eneco Smart Energy te wijzigen naar een B2C-strategie waarbij de exploratie unit voor de eerste fases van het innovatieproces zelf de markt betreedt om pilots uit te voeren, zonder tussenkomst van de bestaande Eneco organisatie.

Het vermogen van ambidexteriteit komt tot uitdrukking wanneer een bepaalde mate van integratie van exploitatie en exploratieactiviteiten plaatsvindt. Dit fenomeen krijgt zijn concrete manifestatie in de innovaties van de exploratie-unit die in de exploitatie-unit geïmplementeerd worden en uiteindelijk een normaal, routinematig onderdeel zijn van het bestaande systeem. De kans op succesvolle integratie neemt toe naarmate de innovatie zich verder in het innovatieproces bevindt en opschaalactiviteiten worden uitgevoerd om richting marktintroductie te gaan. Bij de geselecteerde cases is een verdeling gemaakt tussen cases waar verschillende voorwaarden aanwezig zijn, zoals het type innovatie en de fase waarin het innovatieproject zich bevindt. Daarnaast is gekeken naar de aanwezigheid van succescriteria op strategisch, commercieel en financieel gebied.

Tabel 6: mate waarin respondenten aangeven dat het betreffende kenmerk wel (+) of niet (-) aanwezig is.

Ambidexteriteit	Score
Type innovatie	
• Incrementele innovatie (exploitatie)	-
• Aangrenzende innovatie (exploratie)	+
• Radicale innovatie (exploratie)	+
Succescriteria	
• Strategisch	+
• Commercieel	+/-
• Financieel	-
• Procesmatig	-

1. Type innovatie

In het document waarin het innovatieproces is beschreven staat onder andere dat deze unit zich richt op nieuwe markten met nieuwe businessmodellen en nieuwe processen en/of nieuwe diensten en er geen incrementele innovaties plaatsvinden. De respondenten van de exploratie unit classificeren de innovatie ofwel als aangrenzende ofwel als radicale innovatie, en geen enkele innovatie als incrementeel. Uit de interviews komt naar voren dat de exploratie unit de innovaties, die een verwantschap hebben met bestaande producten, maar tevens een grote impact hebben op de bestaande werkprocessen, als een aangrenzende innovatie beschouwd. Vanuit het perspectief van de exploitatie unit die te maken krijgt met deze grote impact op hun processen en systemen, mag de innovatie als een radicale innovatie beschouwd worden. Er lijkt een verschil te zijn qua referentiekader met welk type innovatie men te maken heeft,

terwijl de respondenten in dit onderzoek aangeven dat het gebrek aan een gedeeld referentiekader een grote blokkade vormt voor kennisdeling.

2. Succescriteria

Op de vraag welke criteria gehanteerd worden om een innovatie als succesvol te beschouwen, blijkt dat hier nog gesprekken over gevoerd worden. De vier must have criteria die genoemd worden, zijn: fit met de Eneco strategie, aanwezigheid van een lange termijn verdienmodel, minimale levensduur van 3 tot 5 jaar en het product is schaalbaar in Nederland.

De uitkomsten van het onderzoek tonen ook aan dat er nog geen enkele innovatie op de markt is geïntroduceerd sinds de oprichting van de aparte exploratie unit. De enige innovatie die op de markt is sinds 2012, dateert van voor de oprichting van de exploratie unit. Dit product is echter nog steeds niet helemaal geïntegreerd in de exploitatie unit, omdat niet helder is wie waarvoor verantwoordelijk is. Van de negen innovaties die zijn onderzocht, bevinden zich drie innovaties net voor of in de fase van opschalen en staat de marktintroductie nog voor dit jaar (2017) gepland. Door de teams bij exploitatie zijn de afgelopen maanden vijf innovaties van de exploratie unit in ontvangst genomen om deze een stap verder te brengen in het innovatieproces voordat het massaal kan worden aangeboden. Deze hebben grote kans om als nieuw product opgenomen te worden binnen het bestaande systeem.

De succescriteria van de onderzochte cases zijn niet eenduidig en wijzigen gedurende het innovatieproces. Iedere fase in het proces heeft zijn eigen succescriteria en zijn voor iedere innovatie weer anders. Voor alle innovaties is er wel een fit met de corporate strategie. Naarmate de innovatie zich verder in het innovatieproces bevindt, worden commerciële en financiële doelen concreter. Van de innovaties die in de pilot- of opschaalfase zitten, zijn de verkoopaantallen bekend en is een lange termijn verdienmodel aanwezig. De exploitatie unit heeft ten aanzien van de bijdrage die de innovaties moeten leveren in 2017 concrete doelstellingen geformuleerd qua aantallen nieuwe diensten, nieuwe klantcontracten en brutomarge. Hoe de commerciële en financiële doelstellingen van exploitatie en exploratie op elkaar aansluiten, is niet geheel duidelijk. Vanwege het feit dat er nog geen innovaties op de markt zijn gebracht, leveren de innovaties nog geen verkoopaantallen, omzet of brutomarge op voor exploitatie. Zo zegt een respondent: *'Het is goed dat er een aparte business unit is om te innoveren, maar die heeft nog niet de killerproposities gebracht waar exploitatie wat aan heeft. Het werkt nog niet.'*

De respondenten in dit onderzoek geven aan dat het gebrek aan een gedeeld referentiekader een grote blokkade vormt voor kennisdeling. Door het gebrek aan een gemeenschappelijk referentiekader ten aanzien van doelstellingen en prioriteiten is het voor mensen moeilijker om de gedifferentieerde activiteiten te richten en op elkaar af te stemmen.

4.2.2 Kenniscapaciteiten

Om kennisdeling tussen units te bevorderen is het van belang om culturele en structurele kenniscapaciteiten te ontwikkelen. Uit de interviews blijkt dat de culturele capaciteiten die het kennisdelen tussen exploitatie en exploratie units bevorderen in beperkte mate aanwezig zijn. De structurele capaciteiten laten een gevarieerder beeld zien. De inrichting van de organisatie vormt de grootste belemmering voor kennisdeling.

1. Culturele kenniscapaciteiten

Een cultuur die het kennisdelen ondersteunt, is gericht is op delen, samenwerken en leren en is gecentreerd rondom kennis.

Tabel 7: mate waarin betreffende kenmerk een blokkade (-) of stimulans (+) vormt voor kennisdelen.

Kennisdeling	Score
Cultuur	
• Gericht op delen	-
• Gericht op samenwerken	-
• Gericht op leren	-
• Gecentreerd rondom kennis	-

Uit het onderzoek blijkt dat de cultuur van de Eneco organisatie niet past bij innoveren waardoor de integratie tussen exploitatie en exploratie niet goed verloopt en ook niet bijdraagt aan het ambidexter vermogen van de onderneming. Door de afwezigheid van bepaalde culturele kenniscapaciteiten wordt ook de kennisdeling tussen exploitatie en exploratie belemmerd. Het ontbreken van vier aspecten, die door de respondenten genoemd worden, vormen de grootste belemmeringen, te weten: business units overstijgend samenwerken, psychologische veiligheid, een lerende organisatiecultuur waar best practices en learnings organisatie breed gedeeld worden en een kennisstructuur die beter inzicht geeft in de kennis, kunde en verantwoordelijkheden van personeel en afdelingen. Deze bevindingen worden hieronder nader toegelicht.

Er is volgens de respondenten sprake van een cultuur die ondersteunend is aan kennisdelen, omdat informatie volgens hen makkelijk verkrijgbaar is. Daarentegen laat het algemene beeld uit secundaire data zien dat mensen informatie niet zo gemakkelijk verstrekken of delen, omdat ze er geen belang bij hebben. In het personeelsblad LINK! van Eneco, waarin wordt teruggekeken op de ervaringen van de finalisten van de ideeën competitie die onlangs is gehouden onder de medewerkers, vallen twee quotes op die betrekking hebben op het kennisdelen binnen Eneco. *"Wat me tegenviel was de tegenzin van bepaalde mensen om informatie te verstrekken of te delen. Ik kom dat helaas vaker tegen binnen ons bedrijf, zeker tussen bedrijfsonderdelen. En dat is jammer, want daardoor gaat kostbare tijd verloren."* Een andere kandidaat geeft aan: *"Als trekker steek je er veel tijd en moeite in om alle noodzakelijke informatie te achterhalen. Dat viel tegen. Niet teruggebeld worden, halve informatie, mensen die het niet belangrijk genoeg vinden. Begrijp me goed, ik ben door heel veel mensen goed geholpen, maar ik merk dat het bedrijfsonderdeel overstijgend erg lastig is om samen te werken."*

Uit het onderzoek van het onderzoeksbureau SnowFly komt naar voren, dat het overgrote deel van de oorzaken die de verandering blokkeren, te herleiden zijn naar twee aspecten. Het ene aspect is een gesloten – in sommige gevallen zelfs een angstcultuur-, veroorzaakt en in stand gehouden door 'psychologische onveiligheid'. Het gebrek aan psychologische veiligheid lijkt een belangrijke oorzaak voor een groot deel van de blokkades die innovatie en wendbaarheid in de weg staat. De verschillende bedrijfsonderdelen zijn naar binnen gericht en sterk verkokerd. Samenwerking reikt meestal niet verder dan het eigen bedrijfsonderdeel. Het tweede aspect dat de verandering blokkeert, is het ontbreken van een verbeter- en innovatiecultuur dat volgens het onderzoek samenhangt met het gebrek aan psychologische veiligheid.

Uit de interviews komt naar voren dat het kennisdelen binnen Eneco wel wordt gepromoot; er wordt veel georganiseerd en er worden veel middelen aangereikt om kennis te delen. Dat lijkt alleen ook een keerzijde te hebben. De evenementen die centraal georganiseerd worden om

kennisdeling te bevorderen, worden door veel van de respondenten als te grootschalig, weinig leerzaam en door één respondent zelfs als geforceerd ervaren. Wanneer er centraal kennissessies georganiseerd worden, kunnen volgens meerdere respondenten deze beter kleinschaliger en specialistischer zijn, zodat kennisverdieping en leren kan plaatsvinden.

Een respondent geeft aan dat het succesvol implementeren van de innovatie in de exploitatie omgeving niet alleen afhangt van kennisdelen. Kennisdelen is maar klein deel van de uitdaging waar Eneco voor staat. Het gaat volgens een respondent juist om samenwerken. Kennisdelen is een voorwaarde voor samenwerken. Hij zegt: *'Als je niet kunt kennisdelen, kun je ook niet samenwerken'*. Het onderzoek van SnowFly laat ook zien dat er binnen Eneco een roep is om meer integratie, samenwerking en oog voor gezamenlijk belang, dat wil zeggen minder verkokering, individualisme en hokjes denken. Uit ditzelfde onderzoek komt naar voren dat er grote behoefte is aan meer/beter communiceren en kennisdelen. Hierbij valt op dat er veel vraag is naar beter inzicht in de kennis, kunde en verantwoordelijkheden van personeel en afdelingen, *'Wie kan ik waarvoor benaderen?'*. Ook in de interviews kwam naar voren dat kennisdelen wordt belemmerd wanneer wederzijdse rollen niet helder zijn en je niet weet wie welke kennis en expertise in huis heeft.

Uit de interviews blijkt ook dat best practices en learnings op regelmatige basis gedeeld worden, maar deze kennisuitwisseling beperkt zich tot de eigen projectteams of de eigen exploratie unit. Organisatie breed worden er weinig best practices of learnings uitgewisseld, wat volgens de respondenten ertoe leidt dat op veel plekken het wiel opnieuw wordt uitgevonden, er doublures zijn in ideeën en de juiste kennis en expertise niet gevonden kan worden. Een cultuur gericht op leren lijkt zich te beperken tot de eigen groep. Een lerende organisatiecultuur binnen Eneco als geheel ontbreekt. Daarbij geeft een respondent aan dat Eneco gewend is om te sturen op targets in plaats van te sturen op het leerproces.

De respondenten geven allemaal aan dat door het scheiden van exploitatie en exploratie er andere denk- en handelwijzen en cultuurverschillen zijn waardoor het kennisdelen belemmerd wordt. De units zijn voornamelijk naar binnen gericht en hangen met name hun eigen business unit cultuur aan. Een overall corporate cultuur die gericht is op kennisdelen, samenwerken en leren, die tevens door alle units gedeeld wordt, lijkt binnen Eneco nog te ontbreken.

2. Structurele kenniscapaciteiten

Uit de literatuur blijkt dat structurele kennis capaciteiten, zoals de inrichting van de organisatie, formalisatie en standaardisatie van werkprocessen, managementsupport, en incentives en beloningssystemen invloed hebben op het kennis delend gedrag.

Tabel 8: mate waarin betreffende kenmerk een blokkade (-) of stimulans (+) vormt voor kennisdelen.

Kennisdeling	Score
Structuur	
• Inrichting van organisatie	-/-
• Inrichting van werkprocessen	+
• Richtlijnen	+
• Managementsupport	x
• Incentives en beloning	x

Uit de interviews blijkt dat de inrichting van de organisatie, die is opgedeeld in verschillende business units, de grootste belemmering vormt voor het kennisdelen. De meeste respondenten vinden Eneco een groot bedrijf waar kennis versnipperd is; men weet van elkaar niet wie aan welke projecten werkt of heeft gewerkt en wie welke kennis en expertise in huis heeft. Door het scheiden van exploitatie en exploratie in afzonderlijke units, zijn er ook

verschillende belangen en targets en is er een andere dynamiek tussen de units wat het kennisdelen volgens de respondenten belemmert.

Een jaar na de oprichting van de aparte exploratie unit werd geconstateerd dat er resources van de exploitatie besteed werden aan innovaties die door exploratie waren opgestart, maar vaak zonder dat het Management Team van exploitatie bewust een besluit had genomen over de investering en prioritering. Het kwam ook voor dat door deze innovaties de bestaande teams hinderden in hun dagelijkse werkzaamheden. Met die reden is in oktober 2016 een speciaal innovatieteam opgericht bij exploitatie. Dit team begeleidt een innovatie tot het zich daadwerkelijk bewezen heeft ('van niets iets maken'), zodat de reguliere business niet verstoord wordt. Wanneer het 'iets' is, wordt het aan de operationele units overgedragen om op te schalen, de massa te bereiken en 'van iets, iets groots' te maken. Deze manier van werken wordt door de helft van de respondenten als positief ervaren om de innovaties succesvoller te implementeren. Een respondent geeft aan: '*Het innovatieteam heeft van beide werelden iets, dat werkt goed.*'

Kennisdelen wordt door een aantal respondenten meer beschouwd als een fluïde proces, een ad hoc activiteit die continu plaatsvindt door gewoon dagelijks te communiceren en waar je geen ingerichte processen voor hoeft te hebben. Kennisdelen is niet centraal te organiseren en regisseren, omdat het iedere keer weer anders is en je steeds andere informatie nodig hebt. Volgens de respondenten ontstaat innovatie met een idee en dan is kennisdelen in eerste instantie organisch. Om de innovatie verder te ontwikkelen en informatie en kennis over te dragen, wordt structuur aangebracht en de kennisdeling geformaliseerd. De meest genoemde structurele factor die het kennisdelen tussen exploitatie en exploratie bevordert, zijn multidisciplinaire, cross-divisionele teams die kennis uitwisselen tijdens wekelijkse stand-ups. Daarnaast worden ook genoemd: de pitchevents die de exploratie unit organiseert om de organisatie op de hoogte te brengen van de innovatieprojecten, stuurgroepen, trainingen, handleidingen, informatiepakketten en procesbeschrijvingen. Richtlijnen met betrekking tot rollen en verantwoordelijkheden, zowel tijdens als na het innovatieproces zijn nog niet helder genoeg. Tijdens het innovatieproces belemmert dat de afstemming tussen de units. En doordat de governance rondom het product dat reeds in 2012 op de markt geïntroduceerd is, niet goed geregeld is, is het product nog steeds niet helemaal geïntegreerd in het bestaande systeem.

De fase waarin de innovatie zich bevindt, heeft invloed op kennisdeling tussen de exploitatie en exploratie unit, zoals met wie, welke kennis op welke manier wordt gedeeld. Op managementniveau vindt integratie van exploitatie en exploratie al in de exploratiefase plaats. In een vroegtijdig stadium worden Raad van Bestuur en directie van de exploitatie units geïnformeerd en betrokken, zodat de kernsponoren op orde zijn en zij kunnen zorgen voor kruisbestuiving en het toewijzen van resources op het moment dat dit nodig is. De innovaties die nog in de eerste fase zitten, hebben niet of nauwelijks contact met de exploitatie units op operationeel niveau, omdat de rol van exploitatie in deze fase minder relevant is. Dat heeft volgens een respondent als reden dat je voor innovaties in de eerste fase juist niet de bestaande kennis moet opzoeken, maar juist nieuwe kennis nodig hebt die vooral buiten de organisatie gezocht moet worden. Daarnaast wordt het groepje insiders in de eerste fase bewust klein gehouden om snel te kunnen schakelen en het idee tot bloei te laten komen. Een respondent zegt: '*Bij de exploitatie denken ze te veel in details. Daarmee maak je elk idee kapot.*' Naarmate de innovatie meer richting de fase van opschalen en marktintroductie gaat, vindt op operationeel niveau meer integratie van exploitatie en exploratie activiteiten plaats en wordt kennisdeling meer. De rol van exploitatie wordt dan relevanter, omdat de kennis en expertise van de exploitatie units nodig is om de nieuwe producten te vermarkten.

Twee structurele factoren die kennisdelen bevorderen, incentives en beloning en managementsupport, worden als zodanig niet of nauwelijks genoemd door de respondenten. In de interviews wordt wel door verschillende respondenten aangegeven dat dat de tegengestelde targets een belemmering vormen voor kennisdelen. Eén respondent zegt hierbij: *'De targets van exploitatie gaan altijd voor exploratie. Het zou nu beter moeten gaan, omdat de key performance indicatoren van exploratie dit jaar een persoonlijk target is van alle exploitatie directeurs'*. Eneco heeft hiermee een structurele interventie gepleegd door het beloningssysteem als mechanisme in te zetten om de samenwerking tussen de units te verbeteren.

4.2.3 Sociale netwerk

Naast culturele en structurele kenniscapaciteiten, bevordert ook het sociale netwerk de kennisdeling, omdat de leden van het sociale netwerk als informatiebruggen kunnen dienen tussen exploitatie en exploratie units. Het sociale netwerk is tevens een belangrijke drijfveer voor innovatie. Er worden drie dimensies van het sociale netwerk onderscheiden: de structurele, de cognitieve en de relationele dimensie, die iets zeggen over respectievelijk de dichtheid, inhoud en kracht van het sociale netwerk.

Tabel 9: mate waarin betreffende kenmerk een blokkade (-) of stimulans (+) vormt voor kennisdelen.

Sociale netwerk	Score
Dichtheid	
• Veel connecties	+
• Toegankelijkheid	+/-
Inhoud	
• Soortgelijk kenniskader	-/-
• Gemeenschappelijk referentiekader	-/-
Kracht	
• Vertrouwen	-
• Identificatie	+

1. Dichtheid van het sociale netwerk

De dichtheid van een sociaal netwerk bepaalt in welke mate de leden van een organisatie zich met elkaar verbonden voelen. Het wordt bepaald door het aantal connecties tussen mensen en de toegankelijkheid van mensen op elk hiërarchisch niveau. Uit de empirie blijkt dat de dichtheid van het sociale netwerk een positieve invloed heeft op het kennisdelen. Een tweetal aspecten dragen daaraan bij. Doordat de meeste respondenten al langer bij Eneco werken, kennen ze veel mensen die ze kunnen benaderen om snel en makkelijk aan informatie te komen. Een respondent geeft aan: *'Als je iets wilt weten, dan heb je manieren, kanalen of informatiestromen om daarachter te komen. Voor een nieuwkomer is dat veel moeilijker'*. Een aantal geeft aan actief hun netwerk in te schakelen als ze iets willen weten. Een tweede aspect dat genoemd wordt waardoor informatie makkelijk te verkrijgen is, is de benaderbaarheid van mensen, ook op directieniveau. Daarentegen laat het algemene beeld uit de secundaire data zien dat mensen niet zo gemakkelijk informatie verstrekken of delen. Een respondent doet een opvallende uitspraak over de dichtheid van het sociale netwerk: *'Het netwerk binnen Eneco bestaat uit veel eilandjes; groepjes mensen die veel met elkaar samenwerken, maar die heel weinig als groepje met andere groepjes samenwerken.'*

2. Inhoud van het sociale netwerk

De inhoud van het netwerk heeft betrekking op de collectieve kennis van een groep mensen. Kennisuitwisseling is pas effectief wanneer partijen vanuit eenzelfde referentiekader acteren.

Wanneer mensen dezelfde taal spreken, wordt de toegang tot mensen en informatie makkelijker. Ze hebben daardoor een gemeenschappelijke interpretatie van zaken, begrijpen elkaar beter en zijn beter in staat om een gedeelde set aan doelen en visie te ontwikkelen.

Uit het onderzoek komt duidelijk naar voren dat exploitatie en exploratie verschillende kennis en expertises hebben. De exploitatieve kennis en expertise betreft voornamelijk kennis van de energiemarkt en het operationeel vermarkten van het product. De competenties zijn gericht op implementatie, uitvoering en efficiëntie. De exploratieve kennis heeft vooral betrekking op kennis van nieuwe markten en nieuwe technologieën. De competenties zijn gericht op experimenteren, flexibiliteit en het aangaan van samenwerkingen met andere organisaties. Volgens een respondent leunt exploratie op de skills van exploitatie. Een respondent zegt daarover: *'Het gebruik maken van de kennis en expertise van exploitatie mensen zorgt voor een betere borging voor de innovatie in de exploitatie units'*. In het document waarin het innovatieproces is beschreven, staat ook als uitgangspunt opgenomen om te bouwen op de vaardigheden en expertise van de gevestigde Eneco organisatie, tenzij er goede redenen zijn om dit niet te doen. Een aantal respondenten geeft aan dat wanneer resources bij exploitatie niet beschikbaar zijn of het niet rendabel is, de kennis en kunde van buiten gehaald wordt en samenwerking wordt aangegaan met andere partijen. Iemand voegt daaraan toe: *'Zonde van het geld, maar dat is het gevolg van tegengestelde belangen.'* Een andere respondent zegt nieuwe kennis voornamelijk van buiten te halen, omdat niet bekend is wie van de bestaande business de kennis en kunde in huis heeft.

Uit het onderzoek blijkt dat het hebben van een soortgelijk kenniskader het kennisdelen tussen exploitatie en exploratie belemmert. De respondenten geven allemaal aan dat er verschillende denk- en handelwijzen zijn tussen exploitatie en exploratie. De meest genoemde verschillen - exploitatie versus exploratie - die de respondenten noemen, zijn: alles in detail willen plannen/alles in één keer goed willen doen versus snel testen en bijsturen; zekerheden zoeken versus kansen grijpen, fouten maken en leren; met de korte termijn en de klant/marge van nu bezig zijn versus met de lange termijn en de producten van morgen bezig zijn; gewend zijn aan het verkopen van grote aantallen versus het tevreden zijn met aantallen die niet direct de grote aantallen opleveren; snelle implementatie en wat levert het op versus een aanlooperperiode en onzekere opbrengsten. Het kennisdelen wordt ook belemmerd door het ontbreken van kennis en expertise van techniek en technologieën bij de exploitatie unit. Het kost de exploratie unit daardoor een hoop zendingswerk om het idee binnen exploitatie aan de man te brengen en de innovatie uiteindelijk geïmplementeerd te krijgen. Een respondent geeft aan dat er straks een duurzame productcategorie kan ontstaan die als categorie de massa is, maar bestaat uit deelproducten. Voor exploitatie betekent dat een omslag. Ze moeten veel breder in kennis worden opgeleid om van al die deelproducten kennis en expertise te hebben.

Respondenten geven aan dat het hebben van tegengestelde belangen en targets wrijving oplevert tussen exploitatie en exploratie. Het ontbreken van een gemeenschappelijk referentiekader in de vorm van gezamenlijke doelen wordt meerdere malen genoemd als blokkade voor kennisdeling. Een respondent geeft aan dat het besef er in de organisatie wel is dat er op een andere manier geld verdiend moet worden en exploratie bijdraagt aan een langer bestaan van de organisatie. Maar een andere respondent geeft aan dat hij dat nog niet zo voelt: *'Exploratie wordt gezien als een te dure club die alleen maar ideetjes verzint, maar waar niks uitkomt, terwijl er veel ideeën nodig zijn om één idee goed uit te werken.'*

Innovatie is volgens een aantal respondenten een gezamenlijk vraagstuk om de organisatie verder te brengen. Een respondent zegt: *'Innovatie moet geen doel op zich worden, maar inzetten om het bedrijf verder uit te bouwen. Dat is een gezamenlijk vraagstuk. Het gaat niet alleen om businessmodel innovatie, zaken die over 5 tot 10 jaar spelen. Je kunt ook innovatie*

vinden in middelen en werkmethodeken die je toepast om marketing en service efficiënter te maken. Volgens de respondenten moet ook de exploitatie unit innoveren, maar dan innoveren in bestaande werkprocessen, de zogenaamde incrementele innovaties. Exploitatie zal daarbij op zoek moeten naar nieuwe kennis van data-intelligence en nieuwe (communicatie)technologieën en zich tegelijkertijd moeten bekwamen in kennis van de nieuwe producten en diensten.

Een andere respondent zegt zelfs dat innovatie niet gecentraliseerd zou hoeven worden, wanneer er een opdracht ligt om het met elkaar en efficiënt te doen. Door een 'common ground' te vinden in de gezamenlijke klant en het gezamenlijke missie-statement wordt kennisdelen gestimuleerd. Die gezamenlijke doelen zorgen ervoor dat kennisdelen noodzakelijk wordt. Ook het geheel kunnen overzien, de doelstellingen, prioriteiten en uitdagingen van de andere units kennen, zorgen voor een gedeeld referentiekader waardoor je de verschillen snapt en beide kanten van het spectrum begrijpt. De oplossing voor de tegenstelling zit volgens een respondent in het willen snappen waar de ander mee zit. Hij zegt: *'Wanneer je weet dat ze minimaal 20.000 klanten moet behouden, ga je begrijpen waarom ze niet zitten te wachten om alles overhoop te halen voor 500 waardevolle klanten die een innovatie oplevert.'* Een ander geeft aan dat je feeling moet hebben bij wat de operationele impact van de innovatie is: *'Door te snappen hoe exploitatie werkt en hoe hun systemen werken, weet je beter wat je overhoop kan halen met je innovatie en kun je een deel van de complexiteit wegnemen.'*

3. Kracht van het sociale netwerk

De kracht van het sociale netwerk zegt iets over het niveau van vertrouwen en de mate waarin leden van het sociale netwerk zich met elkaar kunnen identificeren. Uit de interviews komt naar voren dat de kracht van het netwerk vooral wordt gevoeld doordat mensen zich met elkaar kunnen identificeren. Volgens de respondenten komen innovaties pas van de grond door mensen die geloven in een idee, dezelfde denkbeelden hebben en voor het hogere doel willen samenwerken. Een respondent zegt: *'Om mijn idee in beginfase te stutten en van gedachten te wisselen, zoek ik naar gelijkgestemden.'* Het sociale netwerk speelt volgens een andere respondent een belangrijke rol om mensen te vinden die dezelfde denkbeelden hebben of complementair zijn. Hij geeft aan: *'Collega's die je niet direct nodig hebt, kunnen een rol spelen in het uitwisselen van kennis, omdat je daar informatie vindt waarvan je niet wist dat je het niet wist. Dat kom je toevallig tegen.'*

Bij de bespreking van de bevindingen aangaande de dichtheid van het netwerk, werd al duidelijk dat de respondenten die nu bij de exploratie unit werken, bijna allemaal uit de bestaande business komen en al langere tijd in dienst zijn. Dat kan zorgen voor hogere identificatie en meer onderling vertrouwen. Maar een respondent geeft aan dat er ook nieuwe, andere type mensen nodig zijn, die snappen hoe innovatie werkt. Hij zegt: *'De exploratie unit is nog teveel bezet en geleid worden door mensen uit de bestaande business met bestaande competenties. Iedereen neemt zijn eigen getrouwen mee. Je merkt dat Eneco hiermee worstelt, niet alleen op medewerker- maar vooral op managementniveau.'*

Een klimaat waar individuen elkaar vertrouwen lijkt vooral te worden ervaren binnen de multidisciplinaire teams en de exploratie unit zelf. Dit vertrouwen zorgt ervoor dat leerervaringen binnen deze groepen makkelijk gedeeld worden. Kijkend naar de gehele organisatie, ligt dat anders. Er wordt vaker via de lijn, bovenlangs, gecommuniceerd en wanneer het aan komt op investeringen, verantwoordelijkheden en risico's, is het een behoorlijk gesloten cultuur. Wanneer een innovatie disruptief is voor de bestaande business, ontstaat er argwaan en vinden achterkamergesprekken plaats. Een opvallende uitspraak van een respondent is dat er liever niet iets over de inhoud van het product gedeeld wordt, omdat

iedereen er iets van wil vinden. *'We zijn gestopt met het delen van een voortgangsrapportage, omdat iedereen zich ermee bemoeide.'* Vertrouwen op elkaars expertise lijkt ook nog een onontgonnen gebied binnen Eneco.

De resultaten uit de secundaire data laten bovendien zien dat er een gebrek is aan psychologische veiligheid die innovatie en wendbaarheid in de weg staan. Er lijkt nog geen corporate cultuur te zijn waar individuen elkaar, op elkaars expertise en de organisatie vertrouwen. Een oplossing daarvoor wordt gevonden in de sociale interactie.

5 DISCUSSIE EN CONCLUSIE

In dit hoofdstuk zijn de empirische bevindingen in wetenschappelijk perspectief geplaatst. Hierin wordt besproken tot welke inzichten de resultaten van het onderzoek hebben geleid en de managementimplicaties besproken. Vervolgens wordt in de conclusie de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord. Tot slot wordt gekeken naar de beperkingen van dit onderzoek en zijn er een aantal aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

5.1 Discussie

Uit het onderzoek blijkt dat het ambidexter vermogen van Eneco nog onvoldoende bereikt is. Ondanks de verbindingen tussen exploitatie en exploratie die op operationeel niveau worden gelegd en de kennis die aan elkaar gekoppeld wordt, leidt dit nog niet tot de gewenste innovatiesuccessen voor de onderneming. Dat blijkt voornamelijk uit het ontbreken van commerciële en financiële resultaten vanuit de innovaties. Het ontbreken van culturele kenniscapaciteiten lijkt de voornaamste reden dat de kennisdeling tussen de exploitatie en exploratie units belemmerd wordt. Ook de structurele scheiding van de exploitatie en exploratie unit vormt een grote blokkade om kennis te delen. De drie dimensies van het sociale netwerk – dichtheid, inhoud en kracht – zijn bovendien nog onvoldoende ontwikkeld om een versterkend effect te hebben op de relatie tussen kennisdeling en ambidexteriteit. Hieronder wordt toegelicht hoe de bevindingen uit de empirie aansluiten bij de heersende literatuur.

Ambidexteriteit binnen Eneco

Volgens de literatuur (Jansen et. al, 2009) is structurele differentiatie niet voldoende om is om ambidexteriteit te bereiken en is ook integratie van exploitatie en exploratie nodig. Deze integratie van activiteiten krijgt in dit onderzoek zijn concrete manifestatie in de innovaties van de exploratie-unit die in de exploitatie-unit geïmplementeerd moeten worden, uiteindelijk een normaal, routinematig onderdeel zijn van het bestaande systeem en bovendien verkopen en omzet opleveren (Rice en Rogers, 1980; Atuahene-Gima, 2005).

Uit de interviews blijkt dat er nog geen enkele innovatie op de markt is geïntroduceerd sinds de oprichting van de aparte exploratie unit waardoor de exploitatie unit nog niet profiteert van extra omzet en brutomarge uit de innovaties. Uitgaande van commerciële en financiële succescriteria, kan gesteld worden dat de innovatiestrategie van Eneco nog niet rendabel is. Dit kan verklaard worden doordat de exploratie unit een relatief kort bestaan kent (2 jaar) en innovaties over het algemeen een langere aanloopperiode nodig hebben. Er zitten wel een aantal innovaties in de pijplijn die dit jaar nog richting marktintroductie gaan. Hiervan is echter nog niet duidelijk wat de innovaties concreet gaan opleveren.

Kennisdeling in relatie tot ambidexteriteit

Overeenkomstig de literatuur (Tushman en O'Reilly, 2004; Prabhu et. al, 2005; Govindjaran en Trimble, 2005; Jansen et. al, 2009) is ook uit de empirie gebleken dat kennisdelen een mechanisme is om de exploitatie en exploratie activiteiten te integreren en het ambidexter vermogen te verhogen. Binnen Eneco wordt de exploratieve kennis namelijk benut om nieuwe producten en diensten te ontwikkelen en deze wordt gekoppeld aan exploitatieve kennis die nodig is om deze nieuwe producten operationeel te vermarkten. Het blijkt dat er een betere borging van de innovatieprojecten in de bestaande business is, wanneer op operationeel niveau de kennis en expertise van exploitatie en exploratie aan elkaar gekoppeld worden.

De invloed van culturele kenniscapaciteiten

Uit de empirie blijkt dat het ontbreken van bepaalde culturele kenniscapaciteiten de kennisdeling tussen exploitatie en exploratie belemmert. Uit de literatuur (Yang en Chen, 2005) komt naar voren dat wanneer deze culturele kenniscapaciteiten ontwikkeld worden het kennis delend gedrag wordt bevorderd.

Het kennisdelen wordt door de medewerkers gezien als een maar klein deel van de uitdaging waar het bedrijf voor staat. Er is meer behoefte aan het verbeteren van de samenwerking. Kennisdelen wordt gezien als een onderdeel van en een voorwaarde om te kunnen samenwerken. Ook uit de literatuur (Weber en Khademian, 2008) blijkt dat kennisdelen de sleutel is tot samenwerkend vermogen. Een overall corporate focus op kennisdelen, kan het breekijzer zijn om de samenwerking tussen exploitatie en exploratie te verbeteren. Wanneer kennisdeling deel uitmaakt van een overall corporate focus, neemt bovendien de managementsupport toe, één van de structurele kenniscapaciteiten die het kennisdelen bevordert (Yang en Chen, 2005).

Bovendien blijkt uit de empirie dat een corporate cultuur die gericht is op kennisdelen en leren binnen Eneco nog ontbreekt. Volgens de literatuur kan een corporate cultuur die door alle units binnen de organisatie gedragen wordt, zorgen voor identificatie met de organisatie als geheel waardoor exploitatie en exploratie activiteiten beter geïntegreerd kunnen worden (Tushman en O'Reilly, 1996) en het ambidexter vermogen verhoogd kan worden (Jansen et. al, 2009). Volgens Lin et. al (2013) zorgt een dergelijke cultuur ervoor dat kennis op een juiste wijze wordt verkregen, benut en geïntegreerd waardoor de paradox tussen exploitatie en exploratie beter gemanaged kan worden.

Eerder onderzoek (Tushman en O'Reilly, 1996) toont aan dat ambidextere organisaties die succesvol zijn, een corporate cultuur hebben waarbij normen gelden die cruciaal zijn om te innoveren, zoals openheid en het nemen van initiatief en risico's. Uit de empirie blijkt dat de cultuur van de Eneco organisatie niet past bij innoveren. Dat heeft twee redenen. Allereerst is er een onvoldoende open cultuur waarin mensen elkaar vertrouwen en dat tolerant is ten opzichte van goed onderbouwd falen. Uit de secundaire data blijkt zelfs dat het gebrek aan vertrouwen een remmende werking heeft op het kennisdelen en innoveren binnen Eneco. Een mogelijke verklaring wordt gevonden in de literatuur die stelt dat gevestigde ondernemingen, zoals Eneco, hun bestaansrecht ontlenen aan voorspelbaarheid en betrouwbaarheid (Hill en Rothaermel, 2003). Om voorspelbaar en betrouwbaar te kunnen zijn, worden controlemechanismen ingebouwd om niets aan het toeval overgelaten. Een bekende uitspraak is 'controle is geen wantrouwen', maar controle staat ook zeker niet gelijk aan elkaar vertrouwen. Volgens de literatuur (Lin et. al, 2013) heeft psychologische veiligheid grote invloed op het kennis delend gedrag van mensen. Een basisvoorwaarde om een cultuur van kennisdelen en leren te bouwen, is te zorgen voor psychologische veiligheid. Volgens Edmondson (1999) zijn mensen eerder geneigd kennis te delen in een cultuur waar men elkaar en de organisatie vertrouwen, waarbij mensen zich veilig voelen om te zeggen wat ze werkelijk vinden en denken. Vertrouwen is een van de aspecten die het sociale netwerk karakteriseert (Nahapiet en Goshal, 1998). Het sociale netwerk zou dan ook een belangrijke rol kunnen spelen om te zorgen voor een psychologische veiligheid en kan het fundament leggen voor een overall corporate cultuur die gericht is op kennisdelen en leren.

Naast het ontbreken van vertrouwen en een psychologisch veilige cultuur, lijkt een andere reden waarom de cultuur van Eneco niet past bij innoveren, de perceptie dat innoveren alleen voorbestemd is aan de exploratie unit. Binnen Eneco wordt exploreren c.q. innoveren vooral geassocieerd met radicale en aangrenzende innovaties die vanuit de exploratie unit moeten komen, en zijn incrementele innovaties niet in beeld. Dit komt overeen met de literatuur (Gupta et. al, 2006) waarbij overeenstemming lijkt te zijn over de opvatting dat exploratie verwijst naar leren en innovatie, maar waar een soortgelijke consensus ontbreekt over de vraag of exploitatie alleen verwijst naar het gebruik van bestaande kennis of dat het ook kan verwijzen naar de verwerving en het gebruik van nieuwe kennis, zij het van een ander soort dan die geassocieerd wordt met exploratie. Opvallend is nog dat er binnen Eneco ook geen eenduidigheid bestaat wanneer iets een radicale of een aangrenzende innovatie is. Er ontbreekt een gedeeld referentiekader op dat vlak, terwijl voor medewerkers het gebrek aan

een gedeeld referentiekader een blokkade vormt voor kennisdeling. Dat hier nog geen overeenstemming over is, kan verklaard worden doordat het fenomeen innoveren nog relatief nieuw is binnen Eneco en de exploratie unit en haar innovatiestrategie een relatief kort bestaan (2 jaar) kennen.

Uit de empirie blijkt dat innoveren een gezamenlijk vraagstuk zou moeten zijn. Dat niet alleen de exploratie unit moet innoveren, maar de exploitatie unit ook zou moeten innoveren door zich te richten op de zogenaamde incrementele innovaties. Kijkend naar de literatuur zou een juist evenwicht tussen radicale, aangrenzende en incrementele innovaties het ambidexter vermogen van de organisatie verhogen (Nagji en Tuff, 2012). Het zou de innovatie performance van Eneco kunnen verbeteren wanneer innovatie als een gezamenlijk vraagstuk wordt benaderd en er eenduidigheid is over het type innovatie waarmee men te maken heeft. Daarnaast is het van belang om hier structuur in aan te brengen door een innovatieportfolio op te zetten waarin zowel de aangrenzende en radicale innovaties van de exploratie unit als ook incrementele innovaties van de exploitatie unit zijn opgenomen, en deze portfolio als geïntegreerd geheel te coördineren (Nagji en Tuff, 2012).

De invloed van structurele kenniscapaciteiten

Uit de empirie blijkt dat bepaalde structurele kenniscapaciteiten een positievere invloed hebben op kennisdeling tussen exploitatie en exploratie units. Het werken met een multidisciplinair, cross-divisioneel team draagt het meeste bij aan kennisdelen. Ook uit de literatuur (Jansen et. al, 2009) blijkt dat cross-divisionele teams zorgen voor betere integratie van exploitatie en exploratie en het ambidexter vermogen verhogen. Een opvallende bevinding uit het onderzoek is de structuur interventie die Eneco heeft gepleegd om een speciaal innovatieteam aan de exploitatie zijde op te richten om de innovaties richting de opschaaftase en marktintroductie te begeleiden. Dat lijkt positief te werken. Dit team fungeert als een soort tussenstation, een soort 'liaison team' tussen de exploitatie en exploratie unit en is bezet is met mensen die zowel kunnen exploiteren als exploreren hetgeen refereert naar de literatuur over contextuele ambidexteriteit (Gibson en Birkinshaw, 2004). Uit eerder onderzoek (Agostini et. al, 2016) blijkt ook dat structurele en contextuele ambidexteriteit elkaar kunnen versterken. Daarbij is wel opmerkelijk medewerkers positief zijn over deze structuur, maar dat er tegelijkertijd door de exploratie unit wordt nagedacht om de huidige B2B2C-strategie te verlaten en voor de eerste fases een B2C-strategie te volgen en zelf de markt te betrekken voor de pilotfase. Volgens de literatuur (Iansiti et. al, 2003) bouwt de exploratie unit hiermee een eigen architectuur om ervoor te zorgen dat betere integratie van innovaties kan plaatsvinden in de bestaande business. Wanneer de systemen en processen van de bestaande business niet zo gemaakt zijn dat nieuwe producten en diensten eenvoudig worden opgenomen, zou dit volgens de literatuur (Iansiti, et. al, 2003) een manier kunnen zijn om te zorgen voor succesvollere innovatieprojecten.

Uit de empirie blijkt dat er veel vraag is naar beter inzicht in de kennis, kunde en verantwoordelijkheden van personeel en afdelingen, '*Wie kan ik waarvoor benaderen?*'. Ook blijkt dat wanneer men niet weet wie welke kennis en expertise in huis heeft, deze van buiten wordt gehaald en samenwerking wordt aangegaan met andere partijen. Terwijl de literatuur (Irwin en Klenow, 1994) zegt dat business units hun performance eerder kunnen verbeteren met behulp van interne dan met behulp van externe kennis.

In de empirie is tevens gevonden dat de fase waarin de innovatie zich bevindt invloed heeft op kennisdeling tussen de exploitatie en exploratie unit, zoals met wie, welke kennis op welke manier wordt gedeeld. Op managementniveau vindt integratie van exploitatie en exploratie al in de exploratiefase plaats. Op operationeel niveau is er initieel geen of nauwelijks contact met de exploitatie units. Naarmate de innovatie richting marktintroductie gaat, vindt op

operationeel niveau meer integratie van exploitatie en exploratie activiteiten plaats en wordt kennisdeling meer.

De invloed van het sociale netwerk

Overeenkomstig met de literatuur (Hansen, 2002), blijkt uit de empirie dat de dichtheid van het netwerk en de veelheid aan contacten, die de medewerkers op individueel niveau hebben, ervoor zorgt dat informatie snel en makkelijk verkregen wordt om de innovatie verder te brengen. Echter, kijkend naar het organisatieniveau, lijkt de dichtheid van het sociale netwerk nog niet op gewenst niveau. Er is sprake van verkoking van de business units. Het netwerk lijkt te bestaan uit veel eilandjes; groepjes mensen die veel met elkaar samenwerken, maar die heel weinig als groepje met andere groepjes samenwerken.

Maar ook al zou de dichtheid van het sociale netwerk binnen Eneco wel op gewenst niveau zijn, dan is dat op zichzelf niet voldoende is om kennisdeling te bevorderen, zeker niet wanneer men te maken heeft met dualisme in kennis en competenties (Hansen, 2002), zoals binnen Eneco het geval is. Het ontbreken van een bepaalde mate van inhoud van het sociale netwerk, lijkt voor Eneco een belemmering te zijn om kennis uit te wisselen. Dat heeft te maken met het ontbreken van soortgelijk kenniskader. March (1991) geeft aan dat dit nu eenmaal het gevolg is van structurele ambidexteriteit. Exploratie en exploitatie vragen beide om andere kennis en vaardigheden. Wanneer de inhoud van informatie moeilijker en dual is, of wanneer mensen van elkaar verschillen vanwege andersoortige kennis of opgedane ervaringen, zijn volgens de literatuur (Hansen, 2002) rijkere relaties nodig en is meer interactie noodzakelijk om een gemeenschappelijke taal te creëren. Ook uit de empirie komt naar voren dat het gebrek aan een gemeenschappelijke taal en een gedeeld referentiekader een grote blokkade vormen voor kennisdeling. Door het gebrek aan een gedeeld referentiekader ten aanzien van innoveren, doelen en prioriteiten is het voor medewerkers moeilijker om de gedifferentieerde activiteiten op elkaar af te stemmen.

Ook het ontbreken van een bepaalde mate van kracht van het sociale netwerk lijkt het kennisdelen binnen Eneco te belemmeren. Er is nog onvoldoende basis van vertrouwen op elkaar of elkaars expertise. Er wordt zelfs gesproken over argwaan en informatie niet delen, omdat anders teveel mensen zich met het innovatieproces bemoeien. Zoals bij de bespreking van de culturele kenniscapaciteiten al naar voren kwam, is vertrouwen een basisvoorwaarde om kennis te delen. Vertrouwen is een van de aspecten die het sociale netwerk karakteriseert (Nahapiet en Ghoshal, 1998). Leden van het sociale netwerk vertrouwen elkaar en voelen zich verplicht om informatie en inzichten met elkaar delen (McDermott en O'Dell, 2001). Het sociale netwerk kan een belangrijke rol spelen om het vertrouwen binnen de organisatie te verhogen.

Een opvallende bevinding uit de empirie is de rol die het sociale netwerk speelt in de verschillende fases van het innovatieproces. Bij innovatieprojecten die zich in de eerste fase van het innovatieproces bevinden, spelen de dichtheid en de kracht (m.n. de identificatie met anderen) van het sociale netwerk een rol. Enerzijds om gemakkelijk aan de nodige informatie te komen om de innovatie verder te brengen, anderzijds om een idee te stutten en gelijkgestemden te zoeken voor het idee. Bij innovatieprojecten die zich in een latere fase bevinden, gaat de inhoud van het sociale netwerk meer een rol spelen, omdat een gemeenschappelijke taal en gedeeld referentiekader nodig zijn is om de exploitatie en exploratie activiteiten op elkaar af te stemmen. Het aspect van vertrouwen lijkt in alle fases een rol te spelen en een voorwaarde om kennis te delen.

Verschillen in bevindingen

Opmerkelijk is dat er in de empirie op bepaalde gebieden een discrepantie zit tussen de bevindingen die uit de interviews naar voren komen ten opzichte van het algemene beeld dat uit de secundaire data naar voren komt. Ten eerste vinden de respondenten dat informatie

makkelijk gedeeld wordt, terwijl het algemene beeld laat zien dat dit niet het geval is. Ten tweede is de mate van vertrouwen in elkaar en de organisatie bij de respondenten groter dan bij de rest van de organisatie. De respondenten delen gemakkelijk hun ideeën en leerervaringen, terwijl er in de rest van de organisatie een vorm van psychologische onveiligheid heerst. Ten derde lijken de respondenten een dicht netwerk te hebben; ze hebben veel contacten die ervoor zorgen dat ze makkelijk aan informatie komen. Maar kijkend naar de dichtheid van het netwerk binnen de totale organisatie, wordt er geen verbondenheid gevoeld en lijkt het sociale netwerk meer te bestaande uit eilandjes; groepjes mensen die wel met elkaar praten, maar niet met andere groepjes praten. Deze verschillen kunnen verklaard worden doordat de interviews zijn gehouden onder medewerkers die werkzaam zijn binnen de exploratie unit. Deze unit staat vanwege de duale structuur enigszins los van de rest van de organisatie. Deze mensen hebben daardoor een ander perspectief waardoor ze mogelijk een ander beeld hebben van bepaalde organisatorische kenmerken. Dit is tegelijkertijd ook een limitatie van het onderzoek.

5.1.1 Bijdrage aan de literatuur

In dit onderzoek is getracht te verklaren en empirische ondersteuning te vinden voor de versterkende werking van het sociale netwerk op de relatie tussen kennisdeling en ambidexteriteit.

Dit onderzoek draagt bij aan het genereren van inzichten over de wijze waarop organisaties een geschikte mate van integratie van gedifferentieerde activiteiten kan bereiken ondanks de vereiste scheiding tussen exploitatie en exploratie. Uit deze studie blijkt dat een aanpak op meerdere niveaus nodig is om de kennisdeling tussen de exploitatie en exploratie units te bevorderen en het ambidexter vermogen te verhogen. Op organisatorisch niveau is dat het ontwikkelen van de vaardigheid om een gedragen corporate cultuur te bouwen dat gericht is op delen, samenwerken en leren. Op teamniveau is dat het ontwikkelen van de vaardigheid om cross-divisionele teams in te richten die de kennisdeling bevorderen. Op netwerkniveau is dat de vaardigheid om het sociale netwerk te ontwikkelen dat bestaat uit leden die zich met elkaar verbonden voelen, elkaar vertrouwen en een gemeenschappelijke taal en gedeeld referentiekader hebben van waaruit ze acteren.

Deze studie geeft daarmee inzicht in verschillende mechanismes die een bedrijf kan inzetten hoe te gaan met tegenstrijdige kennisprocessen van exploitatie en exploratie units en die de verschillende units in staat stellen om de taak van de organisatie gezamenlijk uit te oefenen. Hiermee draagt deze studie bij aan meer duidelijkheid en beter begrip hoe organisaties effectief tegelijkertijd kunnen exploiteren en exploreren om ambidexteriteit te bereiken.

5.1.2 Management implicaties

Voor Eneco is het belangrijk om de structurele differentiatie in stand te houden, zodat de exploratie unit vrij is om te experimenteren en internationaal haar activiteiten kan opschalen. Deze structurele differentiatie is echter nog niet voldoende om ambidexteriteit te bereiken. Er zal betere integratie tussen exploitatie en exploratie moeten plaatvinden. Het samenwerken tussen de unit moet verbeteren en de innovatieperformance moet omhoog.

De oplossing om dit te bereiken wordt momenteel gezocht in de structuur. De exploratie unit is van plan haar eigen architectuur te bouwen voor de eerste fases van het innovatieproces en zelf de markt te betreden voor het uitvoeren van de pilotfase. Het voordeel is dat de exploratie unit minder afhankelijk is van de beschikbaarheid van resources binnen de exploitatie unit en meer snelheid kan maken. Het heeft echter ook nadelen. De inrichting van een dergelijke structuur kost geld. Er wordt structuur bijgebouwd en bezet met extra mensen

die mogelijk dezelfde kennis en expertise hebben die reeds in de bestaande business aanwezig is. Daarnaast komt de exploratie unit nog lossier te staan van de exploitatie units waardoor latere integratie juist lastiger kan worden en het nog moeilijker wordt om exploitatieve en exploratieve kennis uit te wisselen en te leren van elkaar.

1. Breed gedragen corporate cultuur gericht op innoveren, kennisdelen en leren

Eneco zou in plaats van de oplossing te zoeken in structuur, juist de oplossing kunnen vinden in de cultuur en zou een overall corporate cultuur kunnen ontwikkelen die gericht is op innoveren, kennisdelen en leren. Enerzijds door innovatie als gezamenlijk vraagstuk te benaderen waarin zowel incrementele, aangrenzende als radicale innovaties een plek krijgen en de innovatieportfolio als geïntegreerd geheel te managen. Anderzijds door een overall corporate focus te zetten op kennisdelen en leren waardoor specialistische kennis kan worden omgezet in organisatorische collectieve kennis. Deze overall corporate focus zorgt ervoor dat de organisatie als geheel bij elkaar gehouden wordt en er tegelijkertijd ruimte overblijft voor subculturen binnen de afzonderlijke units die passen bij het type innovatie dat nodig is. Hierdoor vindt integratie van gedifferentieerde activiteiten plaats, maar blijft tevens de noodzakelijke scheiding van exploitatie en exploratie in tact. De 'common ground' kan gevonden worden in gezamenlijke doelen, het gezamenlijk klantbelang en de missie-statement.

Om kennisdelen en leren te bevorderen lijkt het 'low hanging fruit' voor Eneco te zitten in twee richtingen. Ten eerste het opzetten van een basis kennisstructuur waarbij de kennis en expertise van mensen vindbaar is. Ten tweede het organiseren van kleinschalige, specialistische kennissessies rondom de doelen en prioriteiten van de verschillende units en rondom nieuwe technologieën en nieuwe producten en diensten. Hierdoor kan kennisverbreding, kennisverdieping en leren plaatsvinden.

2. Cross-divisionele teams met end-to-end verantwoordelijkheid

Ook is het voor Eneco raadzaam om te blijven inzetten op multidisciplinaire, cross-divisionele teams en ze van het begin tot eind verantwoordelijk te maken voor de resultaten. Daarnaast zou zij het zogenaamde liaison-team in tact moeten laten dat een brugfunctie heeft tussen de exploitatie en exploratie unit en de innovaties begeleidt richting opschalen en marktintroductie. Het blijkt dat deze structuren goed werken om kennisdelen te bevorderen en integratie van exploitatie en exploratie te borgen.

3. Het sociale netwerk als drijvende kracht voor ambidexteriteit

Naast een overall corporate focus op innoveren, kennisdelen en leren om de cultuur te veranderen, zou Eneco daarnaast kunnen voortbouwen op het bestaande sociale netwerk die mensen in hun dagelijkse werk gebruiken. Daardoor voelt het als minder geforceerd. Daarbij is het cruciaal dat het kenmerkende, zelfsturende karakter in tact wordt gehouden.

Eneco kan de dichtheid van het netwerk vergroten om de zogenaamde eilandjes aan elkaar te verbinden. De inhoud van het netwerk in de vorm van gedeelde doelen, zou meer aandacht moeten krijgen om beter begrip van elkaar te krijgen en het gezamenlijk belang in het oog te houden. De kracht van het sociale netwerk zou meer aandacht moeten krijgen om te werken aan vertrouwen. Het sociale netwerk kan het fundament leggen voor vertrouwen en psychologische veiligheid binnen de organisatie en meebouwen aan een cultuur die gericht is op innoveren, kennisdelen en leren.

5.2 Conclusies

In deze studie is onderzocht hoe een ambidextere organisatie haar exploitatie en exploratie activiteiten kan integreren door het verhogen van kennisdeling tussen de exploitatie en exploratie units. Daarbij is gekeken welke factoren het kennisdelen tussen exploitatie en exploratie units kan vergroten en welke rol het (interne) sociale netwerk hierin speelt. Om hier antwoord op te geven is eerst een literatuurstudie uitgevoerd om te onderzoeken wat de concepten ambidexteriteit, kennisdeling en het sociale netwerk precies inhouden en welke factoren van invloed zijn op kennis delend gedrag. Vervolgens is een case study uitgevoerd bij het energiebedrijf Eneco en bij tien cases onderzocht of de veronderstelde verbanden tussen de constructen daadwerkelijk bestaan. Hieronder wordt toegelicht in hoeverre het onderzoek de voorgestelde proposities ondersteunen.

Propositie 1: Hoe hoger de kennisdeling tussen exploitatie en exploratie units, hoe hoger het ambidexter vermogen.

Uit dit onderzoek is gebleken dat kennisdelen een mechanisme is om de exploitatie en exploratie activiteiten te integreren en het ambidexter vermogen te verhogen. Binnen Eneco wordt de exploratieve kennis namelijk benut om nieuwe producten en diensten te ontwikkelen en wordt deze gekoppeld aan exploitatieve kennis die nodig is om deze nieuwe producten operationeel te vermarkten. Het blijkt dat op er een betere borging van de innovatieprojecten in de bestaande business is, wanneer op operationeel niveau de exploitatieve kennis en de exploratieve kennis aan elkaar gekoppeld worden. De resultaten van dit onderzoek leveren support voor het argument dat hoe hoger de kennisdeling tussen exploitatie en exploratie is, hoe hoger het ambidexter vermogen is.

Propositie 2a: Culturele kenniscapaciteiten hebben een positieve invloed op kennisdeling tussen exploitatie en exploratie units.

Uit dit onderzoek komt naar voren dat het ontbreken van culturele kenniscapaciteiten waarbij de cultuur van een organisatie gericht is op kennisdelen, samenwerken, leren en gecentreerd is rondom kennis, de kennisdeling tussen exploitatie en exploratie belemmert. Wanneer deze kenniscapaciteiten ontwikkeld worden, zal dat een positief effect hebben op het kennisdelen tussen exploitatie en exploratie units.

Propositie 2b: Structurele kenniscapaciteiten hebben een positieve invloed op kennisdeling tussen exploitatie en exploratie units.

De structuur van de organisatie, waarbij exploitatie en exploratie units gescheiden zijn, vormt de grootste belemmering voor kennisdeling. Maar wanneer de organisatie deze strategische keuze nu eenmaal heeft gemaakt, kan het ontwikkelen van andere structurele kenniscapaciteiten uitkomst bieden om kennisdeling te bevorderen. Sommige kenniscapaciteiten hebben een positievere invloed op kennisdelen dan andere. Zo draagt de inrichting van werkprocessen met behulp van cross-divisionele teams het meeste bij aan kennisdeling tussen de units. Management support en incentive en beloningssystemen lijken het minst bij te dragen.

Propositie 3a: De dichtheid van het sociale netwerk versterkt het effect van kennisdeling op ambidexteriteit.

Propositie 3b: De inhoud van het sociale netwerk versterkt het effect van kennisdeling op ambidexteriteit.

Propositie 3c: De kracht van het sociale netwerk versterkt het effect van kennisdeling op ambidexteriteit.

Uit deze studie blijkt dat de dichtheid van het netwerk zorgt voor de toegankelijkheid van informatie, maar dat deze dimensie op zichzelf niet voldoende is om het effect van kennisdeling op ambidexteriteit te versterken, omdat de kennis binnen een dergelijke context complex en dual is. In zo'n situatie zijn rijkere relaties en is meer interactie nodig om een gemeenschappelijke taal te creëren. De resultaten van dit onderzoek leveren wel support voor het argument dat de inhoud van het sociale netwerk het effect van kennisdeling op ambidexteriteit versterkt. Wanneer er een gemeenschappelijke taal is en een gedeeld referentiekader, kunnen exploitatie en exploratie activiteiten beter op elkaar worden afgestemd. Het onderzoek levert geen support dat de kracht van het netwerk het effect van kennisdeling op ambidexteriteit versterkt. De twee kenmerken die de kracht van het sociale netwerk bepalen zijn identificatie en vertrouwen. Identificatie lijkt in de eerste fase van het innovatieproces wel van belang om gelijkgestemden en draagvlak te vinden voor de innovatie, maar is in het proces niet voldoende om een versterkend effect te hebben op de relatie tussen kennisdeling op ambidexteriteit. Vertrouwen lijkt meet een basisvoorwaarde te zijn voor kennisdelen. Uit deze studie kan niet bevestigd worden of vertrouwen het effect van kennisdelen op ambidexteriteit versterkt.

5.3 Limitaties en vervolgonderzoek

Dit onderzoek is verricht binnen één organisatie waardoor de variatie in cases lager is. Deze variatie zou stijgen wanneer ook bij andere organisaties cases zouden zijn onderzocht. Er is wel getracht om een zo groot mogelijk variatie aan te brengen in de cases door deze te selecteren op type innovatie en de fases van het innovatieproces en het succes te beoordelen aan de hand van meerdere criteria. Na de interviews werd geconstateerd dat er geen variatie te vinden was in de commerciële en financiële succescriteria, omdat er nog geen innovaties van de exploratie unit op de markt zijn gebracht. Ook is gebleken dat het fenomeen innoveren relatief nieuw is binnen Eneco. Dat kan mogelijk verklaard worden door het korte bestaan van de separate exploratie unit die pas sinds twee jaar bestaat. Er zitten wel een aantal innovaties in de pijplijn die dit jaar nog richting marktintroductie gaan. Hiervan is echter nog niet duidelijk wat de innovaties concreet gaan opleveren. Er is vervolgonderzoek nodig om bijvoorbeeld na een jaar te kijken hoe de innovatieperformance van Eneco dan is en of het ambidexter vermogen is verbeterd, Dat kan door dezelfde cases te onderzoeken en naar te gaan in welke mate deze geïntegreerd zijn in de exploitatie unit, in welke mate ze een normaal geïntegreerd onderdeel zijn van het bestaande systeem en hoe deze commercieel en financieel bijdragen aan de doelstellingen van exploitatie unit.

Ook lijkt de dichtheid van het sociale netwerk nog niet op gewenst niveau. Echter, een zinnige mate van de dichtheid van het sociale netwerk binnen Eneco is niet te geven. Om op een valide manier de dichtheid te meten, moet er ander onderzoek verricht worden in de vorm van een enquête die bij voorkeur door iedere medewerker wordt ingevuld. Op deze wijze kan een soort Röntgenfoto van de organisatie worden gemaakt en het sociale netwerk in kaart worden gebracht. Vanwege de beschikbare tijd en de keuze voor een case study is dit in deze studie niet onderzocht. Een vervolgonderzoek zoals beschreven, zou hier dus meer inzicht in kunnen geven.

De verschillen in bevindingen tussen de resultaten uit de interviews en de informatie uit de secundaire data kunnen verklaard worden doordat de interviews zijn gehouden onder medewerkers die werkzaam zijn binnen de exploratie unit. Dit is tegelijkertijd ook een limitatie van het onderzoek. Om meer inzicht te krijgen in deze verschillen zou een vervolgonderzoek

verricht kunnen worden verricht door een case study uit te voeren onder medewerkers die bij de exploitatie unit werkzaam zijn en deze beelden naast elkaar te leggen.

In de empirie is tevens gevonden dat de fase waarin de innovatie zich bevindt invloed heeft op kennisdeling tussen de exploitatie en exploratie unit, zoals met wie, welke kennis op welke manier wordt gedeeld. Mogelijk kan toekomstig onderzoek meer inzicht geven in een geschikte mate en wijze van coördineren van kennisdeling per fase van het innovatieproces.

Een opvallende bevinding uit de empirie is de rol die het sociale netwerk speelt in de verschillende fases van het innovatieproces. Toekomstig onderzoek kan interessant zijn om na te gaan in welke fase het sociale netwerk welke functie kan vervullen om zo het sociale netwerk beter te benutten.

6 OVERZICHT LITERATUURSTUDIE

Aalbers, R.H.L., Dolfsma, W. and Leenders, R.Th.A.J. (2016). *Vertical and Horizontal Cross-Ties: Benefits of Cross-Hierarchy and Cross-Unit Ties for Innovative Projects*. Journal of Product Innovation Management, Vol. 33, No. 2, pp. 141-153.

Abou-Zeid, E.S. and Cheng, Q. (2004). *The Effectiveness of Innovation: A Knowledge Management Approach*. International Journal of Innovation Management, Vol. 8, No 3 (sept., 2004), pp. 261-274.

Agostini, L. Nosella, A. and Filippini, R. (2016). *Towards an Integrated View of the Ambidexterous Organization: A Second-Order Factor Model*. John Wiley & Sons Ltd., Vol. 25, No. 1.

Atuahene-Gima, K. (2005). *Resolving the Capability: rigidity Paradox in New Product Innovation*. Journal of Marketing, Vol. 69, No. 4 (Oct., 2005), pp. 61-83.

Batt, P.J. and Purchase, S. (2003). *Managing collaboration within networks and relationships*. Industrial Marketing Management, Vol. 33, pp. 169-174.

Bock, G., Zmud, R.W., Kim, Y., and Lee, J. (2005) *Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate*. MIS Quarterly, Vol. 29, No. 1, Special Issue on Information Technologies and Knowledge Management (Mar., 2005), pp. 87-111.

Cabrera, A. and Cabrera, E.F. (2002). *Knowledge-sharing Dilemmas*. Organization Studies, Vol. 23, No. 5, pp. 687-710.

Cao, Q. Gedajlovic, E. and Zhang, H. (2009). *Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and Synergistic Effects*. Organization Science, Vol. 20, No. 4 (Jul. – Aug. 2009), pp. 781-796.

Christenson, C.M. (1997) *The Innovator's Dilemma*. Boston: Harvard Business School Press.

Cohen, W.M. and Levinthal, D.A. (1990). *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*. Administrative Science Quarterly, Vol. 35, No. 1, Special issue: Technology, Organizations, and Innovation (Mar., 1990), pp. 128-152.

Cummings, J.N. (2004). *Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization*. Management Science, Vol. 50, No. 3. (Mar., 2004), pp. 352-364.

Dul, J. and Hak, T (1st ed.) (2008). *Case Study Methodology in Business Research*. Elsevier Ltd.

Edmonson, A.C. (1999). *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*. Administrative Science Quarterly, Vol. 44, pp. 350-383.

Floyd, S.W. and Lane, P.J. (2000). *Strategizing throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal*. Academic Management Journal, Vol. 25, No. 1, pp. 154-177.

Galbraith, J.R. (1974) *Organization Design: An Information Processing View*. Interfaces, Vol. 4, No. 3 (May, 1974), pp. 28-36

Ghoshal, S., Korine, H. and Szulanski, G. *Interunit Communication in Multinational Corporations*. Management Science, Vol. 40, No. 1, Focused Issue: Is Management Science International? (Jan., 1994), pp. 96-110.

Gibbert, M., and Krause, H. (2002) *Practice Exchange in a Best Practice Marketplace*. Knowledge Management Case Book: Siemens Best Practices, T. H. Davenport and G. J. B. Probst (Eds.), Publicis Corporate Publishing, Erlangen, Germany, 2002, pp. 89-105.

Gibson, C.B. and Birkinshaw, J. (2004) *The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity*. Academy of Management Journal, Vol. 47, No. 2, 209-226.

Golden, M.A. and Ma, H. (2003). Mutual Forbearance: The Role of Intrafirm Integration and Rewards. Academy of Management, Vol. 28, No. 3 (Jul., 2003), pp. 479-493.

Govindarajan, V. and Trimble, C. (2005) *Organizational DNA for Strategic Innovation*. California Management Review, Vo. 47, No. 3 (Spring 2005).

Grant, R.M. (1996). *Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration*. Organization Science, Vol. 7, No. 4 (Jul.-Aug., 1996), pp. 375-387.

Grant, R.M. (2006). *Towards a Knowledge-based view firm*. Strategy Management Journal, Vol. 17, Issue S2, Special Issue: Knowledge and the firm (Winter, 1996), pp. 109-122.

Hannan, M.T. and Freeman, J. (1984). *Structural Inertia and Organizational Change*. American Sociological Review, Vol. 49, No. 2 (Apr., 1984), pp. 149-164.

Hansen, M.T. (2002). *Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies*. Organization Science, Vol. 13, No. 3 (May – Jun., 2002), pp. 232-248.

He, Z. and Wong, P. (2004). *Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis*. Organization Science, Vol. 15, No. 4 (Jul. – Aug., 2004), pp. 481-494.

Hill, C.W.L. and Rothaermel, F.T. *The Performance of Incumbent Firms in the Face of Radical Technological Innovation*. The Academy of Management Review, Vol. 28, No. 2 (Apr., 2003), pp. 257-274.

Iansiti, M., Warren McFarlan, F. and Westerman, G. (2003) *Leveraging the Incumbent's Advantage*. MIT Sloan Management Review. Vol. 44, No. 4. (Summer 2004).

Im, G. and Rai, A. (2008). *Knowledge Sharing Ambidexterity in Long-Term Interorganizational Relationships*. Management Science, Vol. 54, No. 7 (Jul., 2008), pp. 1281-1296.

Irwin, D.A., and Klenow, P.J. (1994). *Learning-by-doing Spillovers in the Semiconductor Industry*. Journal of Political Economy, Vol. 102, No. 6 (December, 1994).

Jansen, J.P., Tempelaar, M.P., Van den Bosch, F. A.J., Volberda, H.W. (2009) *Structural differentiation and ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms*. Organization Science, Vol. 20, No. 4 (Jul. - Aug., 2009), pp. 797-811.

Jaworski, J.B. and Kohli, A.K. (1993). *Market Orientation: Antecedents and Consequences*. Journal of Marketing, Vol. 57 (July, 1993), pp. 53-70.

Kogut, B. and Zander, U. (1992). *Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology*. *Organization Science*, Vol. 3, No. 3, Focused Issue: Management of Technology (Aug., 1992), pp. 383-397.

Kogut, B. and Zander, U. (1996). *What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning*. *Organization Science*, Vol. 7, No. 5 (Sept. – Oct., 1996).

Lawrence, P.R. and Lorsch, J.W. (1967). *Differentiation and Integration in Complex Organizations*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, No. 1 (June, 1967), pp. 1-47.

Lin, H.E., McDonough, E.F., Lin, S.J. and Lin., C.Y.Y. (2013). *Managing the Exploitation/Exploration Paradox: The Role of Learning Capability and Innovation Ambidexterity*. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 30, No. 3, pp. 262-278.

March, J.G. (1991.) *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*. *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, pp. 71-87.

Martinez, J.I. and Jarillo, J.C. (1989). *The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations*. *Journal of International Business Studies*, Vol. 20, No. 3 (Autumn, 1989), pp. 489-514.

McDermott, R. and O'Dell, C. (2001). *Overcoming cultural barriers to sharing knowledge*. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, Issue 1, pp. 76-85.

Mom, T.J.M., Van de Bosch, F.A.J., Volberda, H.W (2007). *Investigating Managers' Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Top-down, Bottom-up, and Horizontal Knowledge Inflows*. *Journal of Management Studies*, Vol. 44, No. 6 (Sept., 2007).

Nagji, B. and Tuff, G. (2012). *Managing your Innovation Portfolio*. *Harvard Business Review*, Vol. 5, No. 11.

Nahapiet, J. and Ghoshal, S. (1998). *Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage*. *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2 (Apr., 1998), pp. 242-266.

Penrose, E.T.(1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.

Pietro, I.M. and Easterby-Smith, M. (2006). *Dynamic capabilities and the role of organizational knowledge: an exploration*. *European Journal of Information Systems*, Vol. 15, pp. 500-510.

Prabhu, J.C., Chandy, K.C., Ellis, M.E. (2005). *The Impact of Acquisitions on Innovation: Poison Pill, Placebo, or Tonic?* *Journal of Marketing*, Vol. 69 (Jan., 2005), pp. 114-130.

Raisch, S. and Birkinshaw (2008). *Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes and Moderators*. *Journal of Management*, Vol. 34, No. 3 (June, 2008), pp. 375-409.

Rice, R.E. and Rogers, E.M. (1980). *Reinvention in the Innovation Process*. *Science Communication*, Vol. 1, No. 4 (June 1980), pp. 499-514.

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. Booij, M. Verckens, J.P. (5e ed.) (2013). *Methoden en technieken van onderzoek*. Pearson Benelux.

Russo, A. and Vurro, C. (2010). *Cross-boundary ambidexterity: Balancing exploration and exploitation in the fuel cell industry*. *European Management Review*, 7, pp. 30-45.

Simsek, Z. (2009). *Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding*. Journal of Management, Vol. 46, No. 4 (June, 2009).

Stadler, C., Rajwani, T. and Karaba, F. (2014). *Solutions to the Exploration/Exploitation Dilemma: Networks as a New Level of Analysis*. International Journal of Management Reviews, Vol. 16, 172–193.

Tsai, W. (2002). *Social Structure of Coopetition within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing*. Organization Science, Vol. 13, No. 2 (Mar. - Apr., 2002), pp. 179-190.

Tushman, M.L. and O'Reilly, C.A. (1996). *Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change*. California Management Review,; Vol. 38, No. 4 (Summer, 1996).

Tushman, M. L. and O'Reilly, C.A. (2004). *The ambidextrous organization*. Harvard Business Review, Vol. 82, pp. 74-81.

Weber, E.P. and Khademian, A.M. (2008). *Wicked Problems, Knowledge Challenges, and Collaborative Capacity Builders in Network Settings*. Public Administration Review, Vol. 68, No. 2 (Mar. - Apr., 2008), pp. 334-349

Yang, C. and Chen, L.C. (2005). *Can organizational knowledge capabilities affect knowledge sharing behavior?* Journal of Information Science, Vol. 33, No. 1, pp. 95–109.

Yin, R.K. (5th ed.) (2013). *Case Study Research. Design and Methods*. Sage Publications.

Zander, U. and Kogut, B. (1995). *Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test*. Organization Science, Vol. 6, No. 1 (Jan. – Feb., 1995).

Bijlage 1 – Interviewprotocol

Het interview wordt afgenomen door Petra van den Enden, Manager Interne Communicatie Eneco.

Wat betreft het interview wordt het volgende protocol gehanteerd:

Voorafgaand aan het interview

- Er worden een testinterview gehouden met een medewerker in een vergelijkbare functie als de respondenten.
- De respondenten worden geselecteerd op basis van de te onderzoeken innovatieprojecten.
- De respondenten worden benaderd middels een formele email om het doel van het onderzoek uit te leggen en het verzoek om mee te werken.
- Het interview duurt maximaal 1 uur.

Tijdens het interview

- De interviews worden afgenomen op het niveau van het individu.
- Om te zorgen voor eenheid en overzichtelijkheid wordt gewerkt met een interviewformat. De vragen worden gesteld aan de hand van een gestructureerde vragenlijst.
- De interviews worden gehouden in een vergaderruimte op het hoofdkantoor van het onderzochte bedrijf om daarmee een goed, veilig en vertrouwd gevoel te creëren.
- Het interview wordt opgenomen, mits de respondent daarin toestemt
- De onderzoeker maakt tijdens het interview persoonlijke aantekeningen.
- Ten behoeve van de wetenschappelijke verantwoording wordt door de onderzoeker een kort verslag gemaakt van het interview, ter omvang van 1 tot 3 pagina's A4. Dit verslag wordt toegestuurd naar de respondent met het verzoek om feitelijke onjuistheden te corrigeren en mogelijke aanvullingen te doen.

Na het interview

- De persoonlijke aantekeningen van de onderzoekers en het korte verslag zijn beide gerubriceerd en opgeslagen op de privé-computer van de onderzoeker.
- Omdat zowel de aantekeningen als het verslag persoonlijke opvattingen bevatten van de respondenten, zijn de aantekeningen noch het verslag door derden opvraagbaar, ook niet nadat het onderzoek is afgerond.
- Bij de verslaglegging van de evaluatie is informatie uit interviews niet herleidbaar tot individuele personen.
- In het eindrapport is een bijlage opgenomen met een lijst van geïnterviewde functionarissen.
- Na het inleveren en verdedigen van de scriptie kan het eindrapport door de respondenten worden opgevraagd.

Bijlage 2 – Interviewformat

Introductie

In het kader van de Masteropleiding Bedrijfskunde aan de Erasmus Rotterdam School of Management doe ik dit onderzoek binnen Eneco. Tijdens de studie werd veel aandacht besteed aan de noodzaak, maar ook de enorme uitdaging die bedrijven hebben om binnen één bedrijf de operatie efficiënt te laten verlopen en tegelijkertijd te innoveren. Eneco heeft innovatie binnen haar eigen organisatie georganiseerd en hiervoor in 2015 een aparte business unit, Eneco Smart Energy, opgericht.

Om innovaties succesvol te implementeren in de bestaande organisatie van Eneco, is een bepaalde mate van kennisdeling nodig tussen de innovatie unit en de operationele units. Deze kennisuitwisseling kan op verschillende manieren tot stand komen, via formele projectteams, maar ook via het (interne) sociale netwerk.

Doel van deze studie is te achterhalen welke rol het (interne) sociale netwerk speelt in de kennisdeling tussen Eneco Smart Energy en de operationele units van de Eneco organisatie.

Om dit te beantwoorden interview ik verschillende collega's van Eneco Smart Energy.

- Beschikbare tijd voor het interview (60 minuten).
- De resultaten worden anoniem verwerkt.
- Na het inleveren en verdedigen van de scriptie kan een managementsamenvatting van de scriptie toegezonden worden.
- Mag ik het interview opnemen, zodat ik het op een rustig moment kan terugluisteren en uitwerken?

Vragen

1. Kun je me iets meer vertellen over de innovatie? Fase, verwachtingen, impact op operatie
2. Wat is voor jou kennisdeling?
3. Welke kennis en competenties heb je nodig van de bestaande business om succesvol te zijn?
4. Welke kennis en competenties heeft de bestaande business nodig van Eneco Smart Energy?
5. In welke mate worden best practices en learnings over en weer uitgewisseld? Vaak, regelmatig, soms, nooit.
6. Hoe zorg je ervoor dat de kennis van Eneco Smart Energy naar de bestaande organisatie wordt overgebracht?
7. Komt het voor dat mensen of afdelingen in de bestaande business een andere denken- en handelwijze hebben? Kun je daar voorbeelden van noemen? Hoe ga je hiermee om? Wat zorgt ervoor dat jullie elkaar verstaan?
8. Vind je dat kennisuitwisseling goed ontwikkeld is binnen de organisatie. Waarom denk je dit en waarin manifesteert zich dit?
9. Kun je factoren noemen die kennisdeling tussen units stimuleren of blokkeren? Waar blijkt dat uit?
10. Wat mis jij zelf aan informatievoorziening en verstrekking?

Bijlage 3 – Overzicht van primaire en secundaire bronnen

Voor het empirisch onderzoek zijn in totaal tien interviews afgenomen onder negen respondenten. Eén respondent was verantwoordelijk voor twee van de onderzochte innovatieprojecten. In tabel 10 hieronder is een overzicht van de respondenten opgenomen.

Tevens is gebruik gemaakt van secundaire data. In tabel 11 is een overzicht van deze documenten weergegeven.

Tabel 10: Overzicht primaire bronnen (respondenten)

Functie	Business unit
Business Development Officer	Eneco Smart Energy
Head of Quby Smart Energy	Quby
Innovation Manager	Eneco Smart Energy
Innovation & Technology Manager	Eneco Smart Energy
Innovation Lead	Eneco Consumenten
Manager Solar & Storage	Eneco Smart Energy
Marketing Strategy & Businessdeveloper	Eneco Smart Energy
Project Director	Eneco Smart Energy
Product Manager Smart Home	Eneco Smart Energy

Tabel 11: Overzicht secundaire bronnen

Omschrijving
Online brochure van Energie Nederland. <i>Kompas voor de energiemarkt van de toekomst</i> . http://energie-nederland.nl/positionpaper/kompas-voor-de-energiemarkt-van-de-toekomst/
Beschrijving van het innovatieproces binnen Eneco Smart Energy. <i>Eneco Smart Energy Lean Start up</i> . PowerPoint document, datum: 19 januari 2017, aantal pagina's: 38.
Rapport van onderzoeksbureau SnowFly. <i>Resultaten Explore Fase</i> . PowerPoint document inclusief notitiepagina's, datum: april 2017, aantal pagina's: 33.
Overzicht innovatieprojecten die zijn gepresenteerd tijdens het jaarlijkse pitch-event. <i>Eneco Smart Energy Pitch Event 2017</i> . PowerPoint document inclusief notitiepagina's. Datum: 13 april 2017, aantal pagina's: 62.
Beschrijving van het innovatieproces voor het innovatie team binnen Eneco Consumenten. <i>Innovatie bij Consumenten; funnel werkwijze, stages, besturing</i> . PowerPoint document, datum: 17 november 2016, aantal pagina's: 16.
Personeelsblad van Eneco. LINK!, tweede editie, mei 2017.

Bijlage 4 – Datamatrix resultaten interviews

DATAMATRIX **AMBIDEXTERITEIT (1)**

A = exploitatie units, B = exploratie unit

Case	Typering van de innovatie	Succescriteria innovatieprojecten
1	<ul style="list-style-type: none"> • Adjacent: verwantschap met product van A, andere verschijningsvorm van bestaand product. • Radicaal: kannibaliseert op bestaand product, grote impact op bestaande werkprocessen van A, alle activiteiten worden geraakt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesmatig: fase 1 exploratie, marktintroductie gepland eind 2017. • Succes wanneer idee wordt omarmd, klanten het product willen en het geld oplevert. • Succes wanneer idee op juiste moment wordt gedeeld en innovatieproces goed gemanaged. • Commercieel en financieel doel niet bekend.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Adjacent: verwantschap met producten van A, bestaand product, maar nieuwe manier van brengen. • Radicaal: fundamentele veranderingen in bestaande werkproces bij A, i.p.v. nationale, lokale marketing en i.p.v. grootschalige, kleinschalige installaties, grote impact op systemen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesmatig: fase 2 pilot, innovatie is opgepakt door Innovatieteam bij A, marktintroductie gepland medio 2018. • Succes wanneer A besluit tot opschalen en innovatie als definitief product opneemt. • Strategische fit met Eneco doelen. • Commercieel doel: aantallen zijn bekend. • Financieel doel nog niet bekend.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Radicaal: disruptief, grote commerciële impact commercieel, omdat het switchen voor klanten vergemakkelijkt wordt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Niet van toepassing, project stopgezet in exploratiefase.
4	<ul style="list-style-type: none"> • Radicaal: bestaand product mini gemaakt, nieuw product ontwikkeld door en voor Eneco, nieuw servicemodel, enorme impact op bestaande werkprocessen bij A: nieuwe keten inrichten (logistiek en installatie). 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesmatig: fase 3 opschalen, innovatie is opgepakt door Innovatieteam bij A, marktintroductie gepland eind september 2017. • Succescriteria wijzigen gedurende innovatieproces. • Succes wanneer innovatieproces goed geregisseerd wordt richting diverse afdelingen en besluitvormers. • Strategische fit met Eneco doelen. • Commercieel doel: aantallen zijn bekend. • Financieel doel: verdienmodel lange termijn aanwezig.
5	<ul style="list-style-type: none"> • Radicaal: product is compleet nieuw product voor A met nieuwe risico's, A geen kennis en ervaring met verkoop van batterijen nieuwe dienst door aan elkaar koppelen van bestaande producten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesmatig: fase 2 pilot, innovatie is opgepakt door Innovatieteam bij A, marktintroductie gepland eind 2018. • Succes is te vinden in verschillende fasen van het innovatieproces. • Succes hangt af van veel factoren, niet alleen van kennisdelen. • Strategische fit met Eneco doelen. • Commercieel doel: aantallen zijn bekend. • Financieel doel: verdienmodel lange termijn aanwezig.
6	<ul style="list-style-type: none"> • Radicaal: nieuw product voor A. • Adjacent: minimale impact op bestaande werkprocessen bij A, hardware product zoals case 4, alleen opbouwen productkennis nodig. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesmatig: fase 1 exploratie, marktintroductie nog niet bekend. • Succes wanneer pilot slaagt. • Criteria in exploratiefase zijn bekend. • Strategische fit met Eneco doelen. • Succes van innovatie (commercieel en financieel) nog niet bekend.

DATAMATRIX **AMBIDEXTERITEIT (2)**

A = exploitatie units, B = exploratie unit

Case	Typering van de innovatie	Succescriteria innovatieprojecten
7	<ul style="list-style-type: none"> • Adjacent: aanvullende dienst op bestaand product. • Adjacent/radicaal: impact op bestaande werkprocessen bij A is verschillend. Bij de ene unit impact klein, want lift mee op de bestaande structuur en facturatieproces van bestaand product. Bij de andere (installatie) unit impact groot, want bestaande werk- en planningsprocessen gaan op de schop. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesmatig: fase 3 opschalen, innovatie is opgepakt door bestaand productteam bij A, marktintroductie gepland september 2017. • Succes wanneer klant dienst afneemt, A het product heeft geadopteerd, de propositie en product begrijpt en kan verkopen en onderhouden. • Strategische fit met Eneco doelen. • Commercieel doel: aantallen zijn bekend. • Financieel doel: verdienmodel lange termijn aanwezig.
8	<ul style="list-style-type: none"> • Radicaal: nieuwe markt combineren met bestaande markt. • Adjacent: beperkte impact op bestaande werkprocessen bij A, omdat bewuste keuze is gemaakt zo min mogelijk verweven te zijn met bestaande IT-systemen van A vanwege internationalisering en samenwerking met andere partijen. Het platform moet standalone aan internationale partners kunnen worden aangeboden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesmatig: fase 3: opschalen, innovatie is opgepakt door Innovatieteam bij A, marktintroductie in Nederland eind 2017. • Strategische fit met Eneco doelen. • Commercieel doel: aantallen zijn bekend. • Financieel doel: verdienmodel lange termijn aanwezig.
9	<ul style="list-style-type: none"> • Radicaal: eerste innovatie van Eneco met enorme impact op de operatie van A. Er moest op alle vlakken ontdekt worden hoe om te gaan met een innovatie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesmatig: op de markt sinds 2012 (voordat exploratie unit is opgericht), product nog steeds niet helemaal geïntegreerd in A door verantwoordelijkheden niet helder (governance). • Strategische fit met Eneco doelen. • Commercieel doel: aantallen bekend. • Financieel doel: verdienmodel lange termijn aanwezig.
10	<ul style="list-style-type: none"> • Teveel nieuwe dingen binnen A 'gedropt' en mensen uit A getrokken om iets met innovaties te doen. Had impact op bestaande werkprocessen, verstoring van de reguliere business. • Oktober 2016 speciaal innovatieteam opgericht bij A dat nieuwe producten en diensten begeleidt tot het zich bewezen heeft. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesmatig: in de periode van oktober 2016 tot en met april 2017 zijn er vier innovaties van B door het Innovatieteam bij A opgepakt. • Procesmatig: Innovatieteam maakt van niets iets. Wanneer het een succes blijkt, gaat het naar de grote organisatie van A om op te schalen en van iets kleins, iets groots te maken. Dat is nog niet voorgekomen. • Commercieel: A heeft concrete doelstellingen qua aantallen nieuwe diensten en nieuwe klantcontracten die de innovaties in 2017 moeten opleveren. • Financieel: A heeft concrete doelstellingen qua brutomarge die de innovaties in 2017 en 2020 moeten opleveren. • <i>'Goed dat B een aparte business unit is, maar het heeft nog niet de killerproposities geleverd waar A iets aan heeft. Het werkt nog niet.'</i>

DATAMATRIX **KENNISCAPACITEITEN (1)**

A = exploitatie units, B = exploratie unit

Case	Culturele kenniscapaciteiten	Structurele kenniscapaciteiten
1	<ul style="list-style-type: none"> • Open cultuur, geen geheimen. • Best practices en lessen worden gedeeld binnen het project, ook met A Iedereen lijkt te moeten kennisdelen, het wordt opgelegd, met de vele initiatieven georganiseerd voelt het als een programma dat afgewerkt moet worden. Kennisdelen kun je niet centraal regisseren. <i>'Dat is kansloos, de kans is klein dat je er iets aan hebt'</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • In zo vroeg mogelijk stadium contact gezocht met A, maar dat gaat via de lijn. • Initieel geen formeel contact met de operatie van A. • Tot nu toe wordt de kennis van B naar A gebracht. • Kennis delen wordt belemmerd wanneer je niet weet welke informatie iemand nodig heeft of wie welke kennis en expertise in huis heeft. • Kennisdelen is niet te organiseren. Het is een ad hoc activiteit, vindt continu plaats. Het is een fluïde proces, omdat je geen idee hebt wat je straks wilt weten.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Cultuur is ondersteunend aan kennisdelen, voldoende middelen aangereikt om kennis te delen, zoals sociale media, ideeëncompetitie. • Bij management openheid om informatie te verkrijgen. • Binnen de organisatie worden weinig lessons learned gedeeld, waardoor op een aantal plekken binnen de organisatie het wiel opnieuw wordt uitgevonden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Door de grootte van de organisatie is niet iedereen van alles op de hoogte, waardoor er doublures ontstaan in ideeën. • BU-overstijgend en multidisciplinair team dat middels wekelijkse stand-ups informatie deelt. • Kennisdeling wordt belemmerd door tegengestelde targets. Targets A gaan altijd voor B. Het moet beter gaan nu key performance indicatoren (kpi) van B een persoonlijk kpi is van alle directeuren van A. • Voor B lastig om resources bij A af te dwingen, want geen hiërarchische positie. Speciaal innovatieteam bij A werkt goed om resources toe te wijzen. • Management ondersteunt kennisdelen.
3	(respondent van case 3 is zelfde persoon als van case 2. Daardoor meerdere interview-onderdelen niet nogmaals uitgevraagd).	(Respondent van case 3 is zelfde persoon als van case 2. Daardoor meerdere interview-onderdelen niet nogmaals uitgevraagd).
4	<ul style="list-style-type: none"> • Cultuur ondersteunend aan kennisdelen, want veel middelen om informatie te delen, zoals pitch-events om de organisatie te informeren over innovatieprojecten, intranet, social media. • Makkelijk aan informatie te komen, mist geen informatie om goed te kunnen handelen. • Binnen het team wekelijks de technische best practices en learnings gedeeld. 	<ul style="list-style-type: none"> • BU-overstijgend en multidisciplinair team aanwezig. • Kennisdelen is geslaagd wanneer structuur wordt gevonden om kennisdeling voort te zetten, ook als het een massaproduct is, en afdelingen weten waar de informatie staat. • Specifieke productkennis wordt van B naar A overgedragen middels trainingen en handleidingen.

DATAMATRIX **KENNISCAPACITEITEN (2)**

A = exploitatie units, B = exploratie unit

Case	Culturele kenniscapaciteiten	Structurele kenniscapaciteiten
5	<ul style="list-style-type: none"> • Cultuur is ondersteunend aan kennisdelen, want informatie wordt makkelijk gedeeld. • Binnen projectteam worden regelmatig best practices en learnings uitgewisseld. • Goede cultuurelementen zijn: burning platform om te veranderen, hoge trots en het mogen nemen van risico's. 	<ul style="list-style-type: none"> • Voor nu is het goed dat B een aparte unit is. Om te kunnen opschalen is markt van B groter dan de markt die A in NL bedient. • Eneco is een kennisintensief bedrijf, maar kennis is verspreid over meerdere units. • Er zijn geen ingerichte processen wie wanneer van A te benaderen, dat is voor iedere innovatie anders. • Binnen het innovatieproces belangrijk om de divisiedirecteur van exploitatie vanaf het begin te benaderen, <i>er is op een gegeven moment hulp nodig</i>. • Qua structuur werkt het speciaal opgerichte innovatieteam bij A goed om nieuwe producten van B te implementeren bij A. • BU-overstijgend en multidisciplinair team, meeste teamleden komen uit A, zorgt voor betere borging van het innovatieproject bij A. • Kennisuitwisseling gebeurt zowel gestructureerd als ad hoc; stuurgroep wordt geïnformeerd in de vorm van rapportages, binnen projectteam vindt continue afstemming plaats. Veel gebeurt gewoon door dagelijks te communiceren.
6	<ul style="list-style-type: none"> • Open cultuur, want makkelijk met allerlei lagen in de organisatie in gesprek te komen. • Binnen B worden regelmatig best practices en learnings gedeeld. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mensen in de organisatie lijken soms met dezelfde dingen bezig en weten dat niet van elkaar. • Helder en duidelijk vindbaar organigram wie waar werkt, wie aan welke projecten werkt/heeft gewerkt, ontbreekt. Zou helpen om sneller juiste mensen te vinden. • Exploitatieve kennis: installatie, marketing intelligence en communicatie, later front- en backoffice. • Exploratieve kennis: productkennis. • Projectteam aanwezig vooralsnog met mensen van B. Wanneer nodig wordt expertise van A erbij gehaald. In latere fase wordt kennis met A gedeeld in vorm van informatiepakket.
7	<ul style="list-style-type: none"> • Binnen B regelmatig basis best practices en learning gedeeld, maar de kennisuitwisseling binnen gehele organisatie is onvoldoende ontwikkeld. Iedereen doet het op zijn eigen manier en er lijkt geen structuur hiervoor te zijn. • Open cultuur bij B, want iedereen deelt zijn ideeën met elkaar en vraagt om mee te denken. • Geen open cultuur totale organisatie, want het lijkt alsof er onderling niet veel met elkaar gepraat wordt, alleen bovenlangs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exploitatieve kennis betreft merknaam, klant database, marketing, installatie, service en onderhoud. • Exploratieve kennis betreft vereenvoudigen van zaken,. • Kennisdeling in begin organisch. Als het idee verder is, moet er structuur worden aangebracht om mensen up to date te houden, verwachtingen te managen en stakeholders te informeren door bijvoorbeeld het inrichten van een stuurgroep. • Veel partijen betrokken bij het innovatieproces, wat de afstemming ingewikkeld maakt. • Multidisciplinair en businessunit overstijgend team aanwezig, maar de rollen en verantwoordelijkheden zijn diffuus.

DATAMATRIX **KENNISCAPACITEITEN (3)**

A = exploitatie units, B = exploratie unit

Case	Culturele kenniscapaciteiten	Structurele kenniscapaciteiten
8	<ul style="list-style-type: none"> • Geen cultuur waarbij kennisdelen niet gestimuleerd wordt of het er niet is, maar ondersteuning kan beter. • Kennisdelen wordt gestimuleerd door sociale events, zoals de borrels. Leidt ertoe dat mensen beter intern netwerk hebben en sneller de weg kunnen vinden. • Bijeenkomsten om kennis te delen wordt grootst aangepakt en zijn algemene verhalen die geest niet verruimen. Zouden beter kleinschaliger, specialistischer moeten zijn. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kennis is versplinterd in de organisatie. • Exploitatieve kennis betreft best practices hoe iets geïmplementeerd moet worden. • Exploratieve kennis betreft technische productontwikkeling en competentie om product te maken dat business overstijgend is en meerdere businessunits raakt. • Projectteam bestaat uit drie mensen, vanuit eerdere functies of projecten verstand van activiteiten van A. • Externe kennis: markt- en klantkennis, marktontwikkelingen.
9		<ul style="list-style-type: none"> • Grootste uitdaging van innoveren binnen groot bedrijf zit in de samenwerking; door verschillende belangen, targets, dynamiek en timing, komt een idee niet snel van de grond.
10	<ul style="list-style-type: none"> • Cultuur niet genoeg ondersteunend aan kennisdelen, doordat er onvoldoende gezamenlijke doelen zijn. Lastig om iets voor elkaar te krijgen. • Kennisuitwisseling tussen units niet goed ontwikkeld. Units weten van elkaar niet waar ze mee bezig zijn waardoor wiel opnieuw wordt uitgevonden. • Kennisdelen gaat gepaard met grote bijeenkomsten, een stortvloed aan oppervlakkige dingen en succesverhalen, niet het soort kennis waardoor je je kunt verrijken. • Niet efficiënt wanneer iedereen alles moet weten, want je hebt maar klein deel nodig voor je werk. In principe moet je kennisdeling niet te groot maken. • Beter op kleinere, laagdrempelige manier kennissessies te organiseren over een specifiek onderwerp met experts en geïnteresseerden, waardoor verdieping van kennis en leren kan plaatsvinden. • Kennisdelen is maar klein deel (10%) van de uitdaging waar bedrijf voor staat. Het gaat juist om samenwerken. Kennisdelen is een voorwaarde voor samenwerken. <i>'Als je niet kunt kennisdelen, kun je ook niet samenwerken'</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovatie portfolio van verschillende units beter holistisch oppakken waardoor het efficiënter wordt. • Ideale kennisproces tussen A en B begint met goed kennen en beschrijven van wederzijdse rollen. Die rollen zijn nog niet goed gedefinieerd. • Tussen innovatieteam bij A en exploratie wordt in tweewekelijkse meeting lopende innovatieprojecten besproken. • Gedocumenteerd innovatieproces beschrijft in welke fase van het innovatieproces contact met elkaar wordt gezocht.

DATAMATRIX SOCIALE NETWERK (1)

A = exploitatie units, B = exploratie unit

Case	Dichtheid	Inhoud	Kracht
1	<ul style="list-style-type: none"> In het contact is iedereen is benaderbaar. Veelheid aan contacten zorgt dat hij binnen 2 dagen benodigde informatie heeft. 	<ul style="list-style-type: none"> Exploitatieve kennis betreft het operationeel vermarkten van het product. Exploratieve kennis betreft nieuwe technologieën, IT en data-intelligence. Als je een idee hebt, bij voorkeur zo ver mogelijk bij bestaande kennis vandaan blijven. Nieuwe kennis voornamelijk van buiten, omdat niet bekend is wie van de bestaande business de kennis en kunde in huis heeft. Kennisdeling vindt plaats als mensen dezelfde doelen hebben Informatie waarbij je het geheel kan overzien en de status kent, zorgt voor betere afwegingen om innovatie in te zetten. 	<ul style="list-style-type: none"> B voelt meer als peers dan als gemanagede hiërarchie (identificatie) Kennisdelen is informeel en persoonlijk (vertrouwen) Je zoekt gelijkgestemden om je idee in beginfase te stutten en van gedachten te wisselen (identificatie)
2	<ul style="list-style-type: none"> Collega's zijn bekenden. Met management minder contact, maar relatie is goed. Zoekt informatie die hij nodig heeft, niet met middelen, maar via zijn netwerk. Weet snel iemand te vinden om antwoord te geven op de vraag. 	<ul style="list-style-type: none"> Exploitatieve kennis betreft service en delivery, inregelen processen en operationeel vermarkten van het product Exploitatieve kennis betreft out of the box/disruptief denken, Lean Startup werkwijze B leunt op skills van A. Uitgangspunt is resources van A gebruiken, maar wanneer niet beschikbaar bij A of niet rendabel, wordt kennis en kunde van buiten gehaald en samengewerkt met andere partijen. <i>'Zonde van het geld, maar gevolg van tegengestelde belangen.'</i> Veel verschil in de denk- en handelswijze tussen de exploitatie en exploratie. A wil alles in detail van A tot Z uitwerken en inrichten, gewoonte om meteen alles heel goed te doen, terwijl innovatie gebaat is bij snel testen, fouten maken en leren A heeft veel voordelen, maar ook zwakte van inertie: gevestigde, behoudende partij die risico-avers is, geen 'fouten' wil maken A en B hebben verschillende snelheden 	<ul style="list-style-type: none"> Conflicten binnen het team worden meestal in consensus opgelost (vertrouwen)
3	<p>(respondent van case 3 is zelfde als van case 2. Daardoor meerdere interview-onderdelen niet nogmaals uitgevraagd).</p>	<ul style="list-style-type: none"> Exploitatieve kennis betreft kennis van prijsvergelijkers op energiemarkt. 	<ul style="list-style-type: none"> Argwaan en achterkamergesprekken bij A vanwege bedreiging (disruptief) bestaande business (vertrouwen)

DATAMATRIX SOCIALE NETWERK (2)

A = exploitatie units, B = exploratie unit

Case	Dichtheid	Inhoud	Kracht
4	<ul style="list-style-type: none"> • Wanneer informatie nodig is, weet hij dat te vinden en anders vraagt hij om zich heen waar ik het kan vinden. • Werkt 15 jaar bij Eneco en weet aardig zijn weg te vinden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exploitatieve kennis betreft pricing, klantonderzoek en keteninrichting. • Exploratieve kennis: techniek en producten van morgen, samenwerken met start-ups, tussentijdse klantfeedback, snel testen, flexibel, out of the box en disruptief denken. • Externe kennis: IT/digitalisering, productie door fabrikant, marktpotentieel (ook internationaal). • A en B zijn verschillende werelden, interactie is lastig vanwege verschillende snelheden. • A moeite om buiten bestaande kaders te denken en nieuwe zaken op te pakken. • A zoekt ook naar zekerheden, B heeft genoeg aan 5% kans. • Wanneer er een gezamenlijk doel is, gaat kennisdelen vanzelf, dan is het noodzakelijk. 	<ul style="list-style-type: none"> • Delen liever niet iets over de inhoud van product, want dan wil iedereen er iets van vinden. <i>'We zijn gestopt met het delen van een voortgangsrapportages, omdat iedereen zich ermee bemoeide.'</i> (vertrouwen).
5	<ul style="list-style-type: none"> • Makkelijk om aan informatie te komen, werkt al lang voor Eneco. • <i>'Als je iets wilt weten, dan heb je manieren, kanalen of informatiestromen om daarachter te komen. Voor een nieuwkomer is dat veel moeilijker.'</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Exploitatieve kennis betreft legal, belastingen, security, klantdata. • Exploratieve kennis betreft conceptontwikkeling, lange termijn strategie. • Externe kennis: concurrentie en klantinzichten, klantdata buitenland, programmeurs van IT-start-up, hardware providers. • Gebruik maken van de krachten van A zorgt voor betere borging van het innovatieproject bij A. • Verschillende denk- en handelwijze tussen A en B. • A heeft te maken met actueel issue, klanten en marge van vandaag. B is bezig met oplossing voor over paar jaar. • Qua mindset gaat het in A om grote aantallen, terwijl het bij B gaat om het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten die niet direct grote aantallen leveren die A gewend is. • A komt in actie wanneer binnen een paar weken iets geïmplementeerd kan worden wat impact heeft op grote groepen klanten. Innovatie heeft per definitie een aanlooperperiode nodig. • <i>'Het zijn geen tegengestelde belangen, maar andere perspectieven, waardoor je met bepaalde innovatieve projecten tegen een muur oploopt bij de A. Oplossing zit er in dat je beide kanten moet willen snappen. Je moet snappen waar de ander mee zit.'</i> Het speciaal ingericht innovatieteam bij A heeft van beide werelden iets. • B is onvoldoende op de hoogte van de prioriteiten van A. <i>'Wanneer je weet dat ze minimaal 20.000 klanten moet behouden, ga je begrijpen waarom ze niet zitten te wachten om alles overhoop te halen voor 500 waardevolle klanten die een innovatie van B oplevert.'</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Het gaat automatisch om te weten welke contacten en mensen nodig zijn om het project te realiseren (identificatie).

DATAMATRIX SOCIALE NETWERK (3)

A = exploitatie units, B = exploratie unit

Case	Dichtheid	Inhoud	Kracht
6	<ul style="list-style-type: none"> • Netwerk wordt ingeschakeld om informatie te verkrijgen. • Collega's bij B die al langer rondlopen, weten vaak wie van welke afdeling waarvoor benaderd kan worden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Het besef dat er op een andere manier geld verdiend moet worden, zorgt ervoor dat de bestaande business open staat voor nieuwe dingen. • Er kan een duurzame productcategorie ontstaan die als categorie de massa is, maar bestaat uit deelproducten. Voor A betekent dat een omslag. Ze moeten veel breder in kennis worden opgeleid om van al die deelproducten kennis en expertise te hebben. • B is tijdens het innovatieproces gewend om een stap vooruit te doen, dan iets tegenkomen en dan bijsturen. A is gewend om op voorhand van begin tot het eind alles uit te stippelen en in te plannen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verschillende werelden komen nader tot elkaar door continu in gesprek te blijven. <i>'Door langere periode samen te werken, leer je elkaar beter te begrijpen.'</i>
7	<ul style="list-style-type: none"> • Kan goed aan informatie komen, werkt al lange tijd bij Eneco en kent alle spelers • <i>'Wanneer je veel mensen kent, hoor je informeel zaken langskomen'</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • A denkt te veel in details en die maken daarmee elk idee kapot. • A is met vandaag, targets van nu bezig. B draagt bij aan langer bestaan van organisatie. <i>'Dat wordt nog niet zo gevoeld. B wordt gezien als een te dure club die alleen maar ideetjes verzint, maar waar niks uitkomt, terwijl er veel ideeën nodig zijn om één idee goed uit te werken'</i>. • Kennisdeling wordt geblokkeerd doordat kennis en expertise van techniek en nieuwe technologieën bij A ontbreekt. 	
8	<ul style="list-style-type: none"> • Komt uit A en kent veel collega's. Weet wie hij moet bellen en heeft regelmatig contact. • Heeft 'inside men' die hem vertellen wie hij het beste kan benaderen om iets gedaan te krijgen of snel antwoord te krijgen op zijn vraag. • Contacten variëren van management tot jonger iemand. 	<ul style="list-style-type: none"> • Andere denk- en handelwijze. • B betreedt een andere markt dan A. Klant is niet dezelfde consument als de elektriciteitsklant. Logisch dat B in de lead is, maar daar wordt binnen A anders over gedacht. • Kennisdeling is doorvragen wat er bij andere unit speelt en wat de uitdagingen zijn. <i>'Door te snappen hoe A werkt en hoe hun systemen werken, weet je beter wat je overhoop kan halen met je innovatie en kun je een deel van de complexiteit wegnemen'</i>. • Belangrijk om feeling te hebben bij wat operationele impact is bij A om zelf levensvatbaarheid van de innovatie te kunnen toetsen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Collega's die je om hulp vraagt, zijn meestal mensen waarvan je weet dat ze sneller bereid zijn om handen uit de mouwen te steken of kunnen helpen om anderen te mobiliseren (identificatie).

DATAMATRIX SOCIALE NETWERK (4)

A = exploitatie units, B = exploratie unit

Case	Dichtheid	Inhoud	Kracht
9		<ul style="list-style-type: none"> Nieuwe vaardigheden die nodig zijn, is leidinggeven aan productontwikkeling. Wordt nog teveel ingevuld en geleid door mensen met bestaande kennis en expertise van A. A is gewend te sturen op productintroductie in plaats van sturen op het leerproces. Wereld van A begint pas als product af is en verkocht kan worden. Beter om geen targets af te spreken, maar afspreken hoe snel door de leercurve heengaan. <i>'Innovatie moet geen doel op zich worden, maar inzetten om het bedrijf verder uit te bouwen. Dat is een gezamenlijk vraagstuk'. Het gaat niet alleen om businessmodel innovatie, zaken die over 5 tot 10 jaar spelen. Je kunt ook innovatie vinden in middelen en werkmethodeken die je toepast om marketing en service efficiënter te maken'.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Informele netwerk speelt belangrijke rol. Je komt mensen tegen die dezelfde denkbeelden hebben of complementair zijn (identificatie). Mensen die aan de ontwikkeling van het product hebben meegewerkt, waren mensen die in het idee geloofden (identificatie). Het vinden van die mensen gebeurt op basis van informele contacten.
10	<ul style="list-style-type: none"> Wanneer mensen nodig, handig als je snel weet wie waarvan is en te weten aan welke mensen je iets hebt. Dan gebruik je actief je netwerk. Makkelijker als je langer in dienst bent. Netwerk bestaat uit veel eilandjes; groepjes mensen die veel met elkaar samenwerken, maar die heel weinig als groepje met andere groepjes samenwerken. 	<ul style="list-style-type: none"> Bij B lopen andere types dan bij A. A 99% van de tijd bezig met grote aantallen. B zet pilot in de markt. A vercommercialiseert. B is heel tevreden wanneer er 10.000 stuks verkocht worden, maar A is volume business waarvoor verkopen van kleine aantallen lastig is. Belangrijk dat je dat van elkaar begrijpt. B is in de gelegenheid zich fulltime bezig te houden met kleine, vroege, technische ontwikkelingen. Bij A moet product meer af zijn en sneller bewezen worden. B houdt zich met strategische projecten en lange termijn. Bij A wordt sneller vraag gesteld wat het oplevert. Verschillende types verstaan elkaar als er gezamenlijke doelen zijn. Een 'common ground' vinden in de gezamenlijke klant en het gezamenlijk missie-statement. Wat verbeterd kan worden is weten wat doelstellingen en uitdagingen zijn van andere units, waardoor je beter weet welke kennis de ander nodig heeft en elkaar te helpen. Innovatie zou niet gecentraliseerd hoeven worden, wanneer er een opdracht ligt om het met elkaar en efficiënt te doen (gezamenlijk vraagstuk). 	<ul style="list-style-type: none"> Qua openheid en transparantie, is er laag van openheid, maar wanneer het over investeringen, verantwoordelijkheden en risico's gaat, wordt het behoorlijk gesloten (vertrouwen). Er bestaat een soort ongeplande kennisdeling. Dat is waar serendipiteit ontstaat, ofwel toevallige ontdekkingen, bijvoorbeeld door met elkaar te lunchen. Collega's die je niet direct nodig hebt, kunnen een belangrijke rol spelen in het uitwisselen van kennis, omdat je daar informatie vindt waarvan je niet wist dat je het niet wist. Dat kom je toevallig tegen. Er zijn mensen binnen het bedrijf die door muren heen breken, omdat ze het willen en leuk vinden. Zij gaan buiten gebaande paden van de eigen businessunit, werken met elkaar samen en halen daar plezier en motivatie uit. Dat zijn mensen die voor het grotere doel het breder zoeken en niet bang zijn om hun nek uit te steken (identificatie).

Bijlage 5 – Datamatrix resultaten onderzoek door SnowFly

Snowballs & Flyweels BV (SnowFly) is een bureau gespecialiseerd in duurzame gedragsverandering. In opdracht van Eneco heeft dit bureau een enquête gehouden met als doel de belemmeringen en verbeterpunten ten aanzien van samenwerken en kennisdelen in kaart te brengen. De uitkomst is te vinden in de onderstaande tabel.

Tabel 11: Meest gedeelde belemmeringen en verbeterpunten samenwerken en kennisdeling

Item	Toelichting	Aantal x genoemd
Communicatie/contact/kennisdeling		475
Meer of beter communiceren		140
Meertalig	Meer of betere/anderstalige communicatie	9
Behoeftte aan kortere lijnen		20
Behoeftte aan meer en/of beter direct contact	Vaak in een adem genoemd met verzoek om minder emailcontact	38
Effectief of minder mailen	Vaak in een adem genoemd met verzoek om meer en/of beter direct contact	36
Behoeftte aan meer georganiseerde informele activiteiten		20
Eerlijk zijn		6
Meer onderling vertrouwen / minder angst		11
Successen vieren	Waarvan 6x genoemd: niet alleen successen vieren maar ook wat er mis ging delen om ervan te leren	11
Verbetering samenwerking		133
BU overstijgende / multidisciplinaire samenwerking cq kennisdeling		68
Minder eilandgedrag of hiërarchie of hokjes denken		41
Betere kpi's		6
Betere werkinstructies		7
Optimaler toepassen Agile / Scrum		11

Item	Toelichting	Aantal x genoemd
Kennisbank		
Meer inzicht / betere index	Meest genoemd (69): vraag naar beter inzicht in / een betere index van kennis, kunde en verantwoordelijkheden van personeel en afdelingen, "Wie kan ik waarvoor benaderen?" (lijkt deel te bestaan, versnipperd, middels sharepoint/intranet/enecotel)	110

Bijlage 6 – Organogram Eneco

Eneco bestaat uit zeven business units en twee landenorganisaties:

- Eneco Smart Energy
- Eneco Warmte en Koude
- Eneco Energy Trade
- Eneco Installatiebedrijven
- Eneco Generation & Storage
- Eneco Consumenten
- Eneco Zakelijk
- Eneco United Kingdom
- Eneco België

