

Antecedents of Ambidexterity and influence on succes in SME's

Antecedenten van Ambidexteriteit en de invloed op succes in MKB



Sergio B. Gretna

Afstudeerscriptie in het kader van de parttime opleiding MSc Ba /drs. Bedrijfskunde
Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit
New Business Innovation and Entrepreneurship

September 2012

AFSTUDEERCOMMISSIE

Begeleidend coach: Dr. Serge A. Rijsdijk

Begeleidend meezer: Dr. Tom J.M. Mom

Sergio Gretna

Studentnummer 351631

Rotterdam

© 2012, S.B.Gretna. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën of op andere manier, zonder voorafgaand schriftelijke toestemming van de auteur. De inhoud van deze scriptie is geheel voor de verantwoordelijkheid van de auteur. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

VOORWOORD

Op 21 september 2012 mag ik deze scriptie verdedigen ter afronding van de opleiding bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management - Erasmus Universiteit. Het besluit om met dit avontuur - deze opleiding - te starten vond plaats op 28 Februari 2010, in de sneeuw op een berg in Zwitserland, kort nadat ik tijdens het skiën mijn kniekruisband had afgescheurd. Nu kon ik eindelijk de tijd vrij maken om mijn droom te vervullen.

Dit onderzoek gaat over Ambidexteriteit, het balanceren tussen exploitatie een exploratie. Als professional in de waterbranche heb ik vaak te maken gehad met dit fenomeen en ook bij organisaties om me heen zie ik dit. Mede vanuit dit perspectief is dit onderzoek tot stand gekomen.

De twee jaar en negentien dagen lijken zo voorbij gegaan maar hebben heel veel van mijn tijd gekost. Meer tijd dan ik had gepland en soms meer tijd dan ik ter beschikking had. In diezelfde tijd heb ik niet alleen heel veel geleerd en kennis opgedaan, maar ben ik als persoon op een ander vlak gekneed en gevormd om vervolgens nu door te kunnen groeien. Ik heb ervaren wat het is om te balanceren tussen werk, studie en vader zijn. Succesvol ⁽¹⁾ de balans vinden tussen deze drie is de grootste uitdaging gebleken en is niet alleen mijn eigen verdienste.

Allereerst wil ik Serge Rijdsdijk en Tom Mom bedanken voor hun rol als coaches in het afstudeerproces. Hun begeleiding was professioneel, ondersteunend maar bovenal stimulerend - een voorbeeld voor het niveau van RSM. Dankzij hun zeer snelle en constructieve feedback is het gelukt om binnen de gestelde tijd af te studeren. Dank ook aan de broers Alblas en mijn collega's van Logisticon voor de mogelijkheid om mij op deze manier te ontplooien. Mijn branchegenoten welke meegewerkt hebben aan de survey en zich bloot hebben gegeven aan de vragenlijst.

Veel steun en begrip heb ik ontvangen van familie, schoonfamilie en vrienden, die mij de afgelopen twee jaar weinig gezien en/of gehoord hebben. In het bijzonder: het eeuwige vertrouwen van mijn moeder Carla - de steun van mijn grote zus Thea, al tijdens het maken van de keus om te gaan studeren - de support van mijn zus Chequita en grote broer Derrick - de motivatie van mijn schoonvader en de onzichtbare woorden van mijn Pa†.

Cliché, last but not least, maar meest bijzondere - mijn vrouw Nicole Lai-A-Fat. Zij heeft mij niet alleen de Steun, Tijd en Ruimte gegeven maar ook tussendoor ons wonder, Qian, ter wereld gebracht. Mijn eeuwig dank.

7 september 2012

Sergio Gretna

⁽¹⁾ *"Succes is niet het resultaat van spontane ontbranding. Je moet jezelf in vuur en vlam zetten."*

Reggie Leach, (1950)

SAMENVATTING

Dit voorliggende onderzoek richt zich op drie antecedenten van ambidexteriteit en de invloed van deze binnen MKB en hoe de performance van deze bedrijven zich uit in relatie tot ambidexteriteit. Ambidexteriteit is uitblinken in zowel exploitatie en exploratie en de drie geselecteerde antecedenten zijn participatief leiderschap, standaardisatie van processen en specialisatie van medewerkers. Als onderzoeksmethode is een survey gehanteerd en het onderzoek heeft plaats gevonden onder 64 bedrijven uit de MKB watersector.

Een belangrijke conclusie uit dit onderzoek is dat er een verband is gevonden tussen de mate van ambidexteriteit en performance. Bedrijven die hoog scoren op exploitatie en hoog scoren op exploratie activiteiten en dus een goede balans tussen deze twee factoren houden, blijken boven gemiddeld te presteren. De noodzaak voor bedrijven om ambidexter te zijn geldt dus ook voor de MKB watersector wat aansluit bij resultaten van voorgaande studies (Lubatkin et al. (2006) binnen MKB en ook binnen grote bedrijven. Van de drie antecedenten is niet aangetoond dat deze leiden tot meer ambidexteriteit. De antecedenten hebben ook geen positieve of negatieve invloed op elkaar in relatie tot ambidexteriteit of performance. De invloed van specialisatie van werknemers op performance van bedrijven is bij de onderzoeksopzet van deze studie niet meegenomen maar is wel een significante factor gebleken.

Binnen dit onderzoek zijn er een aantal beperkingen te benoemen. Zo is in het onderzoek alleen de “bedrijfsleider” opgenomen daar waar ook de werknemers van deze bedrijven meegenomen hadden kunnen worden. De specifieke context van dit onderzoek, de MKB watersector, en de relatief kleine steekproef, $n = 64$, maakt dat het vergelijk met voorgaande studies niet zonder kanttekeningen gemaakt mag worden. Binnen de watersector is de afgelopen jaren relatief weinig invloed merkbaar geweest van de wereldwijde recessie. Dit kan een oorzaak zijn dat de onderzochte bedrijven vrijwel allemaal goed presteren. Dit maakt het belang van ambidexteriteit binnen MKB nog groter omdat de gevolgen hiervan nog groter kunnen zijn als in deze sector de gevolgen van een recessie merkbaar zijn. Wellicht dat onderzoek op een later tijdstip andere prestaties meet en dat de invloed van ambidexteriteit anders blijkt. Binnen MKB is weinig onderzoek gedaan naar ambidexteriteit. Dit onderzoek kan ondanks de summiere bevindingen dienen als onderlegger voor toekomst onderzoek.

INHOUDSOPGAVE

1. INLEIDING	7
1.1. Aanleiding en introductie op de probleemstelling.....	7
1.2. Probleemstelling en onderzoeksvragen	9
1.3. Maatschappelijke en wetenschappelijk relevantie.....	10
2. THEORIE	11
2.1. Ambidexteriteit - Balanceren van exploratie en exploitatie	11
2.1.1. Contextuele Ambidexteriteit	12
2.1.2. Optimaliseren van uitersten of balanceren	13
2.2. Ambidexteriteit in MKB.....	14
2.3. Antecedenten van Ambidexteriteit	14
2.3.1. Participatief leiderschap	15
2.3.2. Standaardisatie van processen	17
2.3.3. Specialisatie van werknemers	19
2.4. Performance.....	20
2.5. Conceptueel model	21
3. METHODOLOGIE	23
3.1. Type onderzoek	23
3.2. Steekproef.....	23
3.3. Procedure	24
3.4. Metingen van de constructen	24
4. DATA ANALYSE	27
4.1. Beschrijving van de steekproef.....	27
4.2. Validatie van schalen en factor analyse.....	28
4.3. Beschrijvende statistiek	29
4.4. Analyse	31
4.5. Testen van hypothesen	33
4.6. Aanvullende analyse.....	33
5. DISCUSSIE.....	35
5.1. Samenvatting bevindingen	35

5.2. Implicaties voor de wetenschap.....	36
5.3. Implicaties voor managers.....	37
5.4. Beperkingen en verder onderzoek.....	37
6. REFERENTIELIJST.....	40
BIJLAGEN: OVERZICHT.....	43

1. INLEIDING

1.1. Aanleiding en introductie op de probleemstelling

Ambidexteriteit is de afgelopen jaren veelvuldig onderzocht. Duncan (1976) was één van de eerste die deze term gebruikte voor organisaties die erin slaagde om de balans te vinden tussen tegenstrijdige belangen van het focussen op enerzijds exploitatie en anderzijds exploratie. Daarna volgden vele onderzoeken naar de paradox van het tegelijkertijd exploreren en exploiteren, geformuleerde als ambidexteriteit (Bouchikhi, 1998; Earley & Gibson, 2002; Gresov & Drazin, 1997; Koot, Sabelis, & Ybema, 1996; Lewis, 2000; Morgeson & Hoffman, 1999). De paradox die de jaren daarna steeds meer als dominante theorie ter sprake kwam bij lerende organisaties (March, 1991; Gibson & Birkinshaw, 2004; Benner & Tushman, 2003). Het woord ambidexteriteit is afgeleid van het Latijnse woord ambos, “beide”, en dexter, “rechts” (in tegenstelling tot links). Ambidexteriteit betekent daarom “rechts met beide kanten” (Simsek, 2009: p599).

Organisaties die enkel bezig zijn met het benutten van bestaande competenties (exploitatie) lopen het risico op lange termijn hun strategische voordeel te verliezen omdat ze de aansluiting verliezen met de veranderende omgeving (Levinthal en March, 1993). Een sterke focus op exploitatie zorgt er vooral voor dat korte termijn doelstellingen worden nagestreefd, waardoor de lange termijn veranderingen langzaam worden uitgesloten en de organisatie niet meer in staat is om nieuwe ontwikkelingen in gang te zetten. Anderzijds geldt dat organisaties die een sterke focus hebben op exploratie en dus continu zoeken naar nieuwe kennis, routines en technieken, op termijn niet meer de opbrengsten hiervan te gelde kunnen maken. Door de focus op nieuwe kennis en capaciteiten worden bijvoorbeeld niet de routines opgebouwd om efficiënt te produceren en toepassingen te hergebruiken. Hierdoor kan een organisatie zich op termijn uit de markt prijzen omdat andere organisaties efficiënter produceren. Naast het belang voor het overleven op lange termijn blijkt uit onderzoek van Birkinshaw en Gibson (2004), dat het balanceren van exploratie en exploitatie binnen organisaties positief in verband staat met de prestaties van de organisatie. De balans tussen exploratie- en exploitatieactiviteiten, ofwel ambidexteriteit, en het bereiken ervan speelt dan ook een grote rol in de ontwikkeling van organisaties.

Twee organisatievormen van ambidexteriteit, structurele en contextuele, worden gezien als een elementaire keus die bedrijven moeten maken. Bij structurele ambidexteriteit worden exploitatie en exploratie activiteiten in aparte organisatie afdelingen of business units ondergebracht (O'Reilly en Tushman, 2004). Contextuele ambidexteriteit is het creëren van de juiste context waardoor exploratie en exploitatie niet gescheiden hoeven te worden in aparte afdelingen of business units (Birkinshaw en Gibson, 2004).

De huidige literatuur over ambidexteriteit richt zich vooral op grote organisaties/bedrijven (Gibson & Birkinshaw 2004, O'Reilly & Tushman, 2004, Mom et al., 2009) en gaat niet specifiek over MKB. Contextuele ambidexteriteit en de antecedenten hiervan zijn zeer beperkt in MKB bekeken. Door dit te onderzoeken kunnen we te weten komen of wat bekend is in de bestaande literatuur ook geldt in deze context.

Kleine en middelgrote bedrijven zijn vanwege hun beperkte omvang in mindere mate in staat hun processen in te richten met het oog op exploitatie. Ze zijn sterker afhankelijk van hun medewerkers omdat deze meer invloed uitoefenen op de uitvoering van verschillende taken. Ze zijn vanwege hun beperkte omvang niet in staat om op alle ontwikkelingen in te spelen en specialiseren zich daarom in enkele technieken en marktsegmenten. Deze technieken en marktsegmenten proberen ze met hun bestaande kennis en capaciteiten optimaal te beheersen en te exploiteren. Door jarenlang ervaring op te doen in een marktsegment of in een bepaalde techniek, ontstaat een samenstelling van medewerkers die door middel van bestaande technieken, routines en bedrijfsprocessen, gespecialiseerde diensten en oplossingen kunnen leveren.

Dit onderzoek probeert inzicht te geven wat de invloed van ambidexteriteit is op de performance binnen MKB. Hierbij wordt specifiek naar de MKB watersector gekeken omdat deze bedrijven veelal mee willen in technologische ontwikkelingen maar gezien hun omvang en structuur daar niet zondermeer op kunnen inrichten. Het creëren en faciliteren van de juiste context is volgens Lumbatkin et al. 2006 essentieel voor MKB waarbij de hoofdrol van de bedrijfsleider zit in het toewijzing van mensen en middelen aan exploratie of exploitatie. Individuele werknemers moeten hun beschikbare tijd verdelen tussen exploratieve en exploitatieve activiteiten. Beslissingen over exploitatie/ exploratie worden genomen door het topmanagement en de rol van het topmanagement is het ontwikkelen van de organisatie omstandigheden zodat werknemers de mogelijkheid hebben ambidexter te handelen. Voor het

MKB is in plaats van topmanagement de bedrijfsleider geselecteerd. Waarbij een meewerkende participerende leider geacht wordt te kunnen sturen op exploitatie of exploratie.

Contextuele ambidexteriteit leunt sterk op de werknemers en hoe die omgaan met het veranderen van omstandigheden in de markt. Het niveau van specialisme van de werknemers draagt bij aan de mate waarin een Organisatie kan schakelen tussen exploratieve en exploitatieve activiteiten (Birkinshaw en Gibson, 2004). Rigide voorschriften kunnen remmend werken op de snelheid waarmee organisaties kunnen innoveren (Benner and Tushman, 2003). Standaardisatie van processen is tot op zekere hoogte nuttig maar kent binnen kleine bedrijven een omslagpunt. Volgens Birkinshaw en Gibson, 2004 passen generalistische werknemers goed bij contextuele ambidexteriteit.

1.2. Probleemstelling en onderzoeksvragen

De probleemstelling voor dit onderzoek is:

“Wat is de invloed van participatief leiderschap, standaardisatie van processen en de specialisatie van medewerkers op ambidexteriteit en de performance van kleine en middelgrote bedrijven in Nederland?”

Om een antwoord te kunnen krijgen op de probleemstelling worden onderstaande deelvragen opgesteld:

1. Wat is participatief leiderschap?
2. Wat is standaardisatie van processen?
3. Wat is specialisatie van medewerkers?
4. Wat is ambidexteriteit?
5. Wat is performance?
6. Welk effect heeft participatief leiderschap op ambidexteriteit?
7. Draagt standaardisatie van processen bij aan ambidexteriteit?
8. Heeft het niveau van specialisatie van werknemers invloed op ambidexter gedrag binnen MKB?
9. Hoe uit performance zich in relatie tot ambidexteriteit?

De doelstelling van dit onderzoek is het omschrijven van de invloeden van genoemde antecedenten op ambidexteriteit en de performance binnen MKB. Hierbij wordt gekeken of de theorie uit de beschikbare literatuur van toepassing is.

1.3. Maatschappelijke en wetenschappelijk relevantie

MKB maken 58% uit van het totaal aantal Nederlandse bedrijven en zijn daarmee een belangrijk deel van de Nederlandse economie. Nieuwe wetten en regelgeving zorgen ervoor dat binnen sectoren voortdurend gezocht wordt naar verbetering van bestaande diensten en technieken. Daarnaast zorgt de technologische ontwikkeling voor nieuwe producten en diensten voor een steeds groter aanbod aan producten welke gebruikt kunnen worden voor de realisatie van de klantvraag.

Deze studie is voornemens om MKB managers een handleiding te geven hoe ze met ambidexteriteit om moeten gaan en hoe de organisatie hierop in te richten.

Door dit relatief nieuw onderzoeksveld aan te snijden kan een bijdrage worden geleverd aan de wetenschap

2. THEORIE

2.1. *Ambidexteriteit - Balanceren van exploratie en exploitatie*

Het exploratie- en exploitatieperspectief werd geïntroduceerd in de bedrijfskunde door een invloedrijk artikel van March (1991) over leermethoden binnen organisaties. Onder exploratie worden dingen gecategoriseerd zoals: (onder)zoeken van nieuwe dingen, variatie, risico nemen, experimenteren, spelen, flexibiliteit, ontdekkingen en innovatie. Onder exploitatie worden dingen gecategoriseerd die te maken hebben met: verfijning van bestaande dingen, keuze, productie, efficiëntie, selectie, implementatie, uitvoering. Beide concepten kunnen worden vertaald naar organisatieactiviteiten. Door middel van exploratieactiviteiten ontwikkelt een organisatie bijvoorbeeld nieuwe competenties, producten, diensten of markten en kan ze haar organisatie aanpassen aan de veranderingen in de omgeving. Door middel van exploitatieactiviteiten ontwikkelt een organisatie bijvoorbeeld efficiëntere routines of verbetert ze haar bestaande processen.

Het balanceren van exploratie- en exploitatieactiviteiten is van belang om op lange termijn als organisatie te overleven. Een overmatige focus op exploitatieactiviteiten heeft een negatief effect op de ontwikkeling van lange termijn strategische voordelen doordat er geen nieuwe producten of diensten worden ontwikkeld die in toekomstige klantwensen kunnen voorzien. Een overmatige focus op exploratie heeft tot gevolg dat organisaties blijven vernieuwen en daardoor de opbrengsten van hun ontwikkelingen niet worden verzilveren (Levinthal en March, 1993).

In zijn artikel geeft March aan dat leermethode voor exploratie en exploitatie cognitief en organisatiekundig anders zijn, maar dat beide vormen van leren nodig zijn om in turbulente omstandigheden de aansluiting met de omgeving te behouden (March, 1991:p80). Toch is het balanceren van exploratie en exploitatie geen gemakkelijke opgave. Beide concepten worden namelijk gezien als tegengestelden of uitersten en vereisen veelal een andere aanpak van activiteiten en werkwijzen (Gupta et al., 2006; Jansen et al, 2008). Ook hebben leermethodes van exploratie en exploitatie de neiging zichzelf te versterken en kunnen elkaar daardoor op termijn uitsluiten. In het geval van exploitatie gebeurt dat bijvoorbeeld doordat het verfijnen van procedures meer efficiëntie en op korte termijn winst oplevert. Steeds meer verfijnde procedures laten echter op termijn geen ruimte meer voor afwijkingen. Exploratieactiviteiten worden juist bevorderd door buiten de standaarden te denken waardoor nieuwe manieren van

werken en leren ontstaan. Maar door continue te zoeken naar nieuwe methodes blijft er weinig ruimte om bestaande methodes te verfijnen of efficiënter te maken. Het ontbreken van een balans tussen beide activiteiten kan op termijn er voor zorgen dat een organisatie niet meer in staat is om zich aan te passen aan veranderingen in de omgeving doordat alleen nog het verfijnen van methoden en korte termijn doelen worden nagestreefd, of dat een organisatie constant verandert en vernieuwt omdat elke keer nieuwe manieren worden gezocht en lange termijn doelen worden nagestreefd (Levinthal en March, 1993: p102). Door deze zelfversterkende en wederzijds uitsluitende eigenschappen van exploratie- en exploitatieactiviteiten moet een organisatie de afwegingen (trade-offs) tussen het inzetten van beide activiteiten goed managen. Binnen organisaties zijn deze activiteiten daarom vaak gescheiden in personen of afdelingen en strijden ze beiden om beschikbaarheid van schaarse middelen en mensen (He en Wong, 2004).

De balans tussen exploratie en exploitatie is niet alleen nodig voor het overleven op lange termijn, uit onderzoek blijkt ook dat organisaties die de balans bereiken superieure prestaties leveren (Birkinshaw en Gibson, 2004; He en Wong 2004; O'Reilly en Tushman, 2004; Raisch et al. 2009).

2.1.1. Contextuele Ambidexteriteit

Voorgaande studies (Lubatkin, M. H. (2006)) & (Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008)) hebben geen betrekking op MKB maar geven wel aan dat op kleinere organisaties overwegend contextuele ambidexteriteit van toepassing is. De theoretische verkenning heeft zich daarom op contextuele ambidexteriteit toegespitst.

Contextuele ambidexteriteit is te bereiken door het creëren van de juiste context waardoor exploratie en exploitatie niet gescheiden hoeven te worden in aparte afdelingen of business units (Birkinshaw en Gibson, 2004). Binnen contextuele ambidexteriteit wordt de verantwoordelijkheid voor het balanceren en integreren van exploratie- en exploitatieactiviteiten in de gehele organisatie gedragen. Bijvoorbeeld doordat medewerkers kansen identificeren die niet direct binnen hun werkpakket liggen maar toch met deze kansen aan het werk gaan en relaties leggen met andere personen of afdelingen om de kans uit te werken. Om een juist context voor ambidexter gedrag van mensen te stimuleren moet tegelijkertijd een sterke sturing zijn op goede resultaten met persoonlijke

verantwoordelijkheid (performance management) en daarnaast een omgeving met ondersteuning en vertrouwen (social support). Alleen als beide facetten op voldoende niveau zijn, is de omgeving voldoende uitdagend en ondersteunend om ambidexter te handelen. De rol van het topmanagement is in deze vorm van ambidexteriteit dan ook het creëren en faciliteren van de context en minder het managen van de afweging (trade-offs) voor toewijzing van mensen en middelen aan exploratie of exploitatie.

Contextuele ambidexteriteit en performance management uit zich in stretch en discipline. Mensen moeten gestimuleerd worden om kwalitatief hoge resultaten te halen en ze moeten verantwoordelijk gehouden worden voor hun acties. De manager moet uitdagende en agressieve doelen stellen en creatieve uitdagingen aan werknemers geven in plaats van taken nauw te omschrijven. Ook de werknemers verantwoordelijk te houden voor hun performance en te stimuleren tot 'hard werken'. Social support - wat inhoudt ondersteuning en vertrouwen - geeft mensen veiligheid en speelruimte die ze nodig hebben om goed te presenteren. Dit kan bereikt worden door aandacht te schenken aan persoonlijke ontwikkeling en de beslissingsautonomie zo laag mogelijk in de organisatie te leggen. Fouten moeten worden gezien als leerkansen en niet als iets om voor te schamen waardoor de bereidheid om risico's te nemen aanwezig is. Bij contextuele ambidexteriteit moeten individuele werknemers hun beschikbare tijd verdelen tussen exploratieve en exploitatieve activiteiten. Beslissingen over exploitatie/ exploratie worden genomen door middelmanagement en de rol van het topmanagement is het ontwikkelen van de organisatie omstandigheden zodat werknemers de mogelijkheid hebben ambidexter te handelen. Volgens Birkinshaw en Gibson, 2004 passen generalistische werknemers goed bij contextuele ambidexteriteit.

2.1.2. Optimaliseren van uitersten of balanceren

Bij het bereiken van optimale prestaties middels een juiste balans tussen exploratie en exploitatie ontstaat de vraag welke balans optimaal is. Gaat het om het bereiken van een maximale waarde van exploratie- en exploitatieactiviteiten opgeteld (combinatie dimensie) of juist om evenwicht tussen de beide activiteiten (balans dimensie). Uit onderzoek van Cao, Gedajlovic en Zhang (2009) blijkt dat voor MKB het bereiken van een balans tussen beide activiteiten een grotere rol speelt dan het bereiken van een maximale waarde voor zowel exploratie- als exploitatieactiviteiten. MKB heeft namelijk niet voldoende middelen om een

onbalans op te vangen. Bij grote organisaties kunnen door directe beschikbaarheid van middelen de risico's van een onbalans worden opgevangen. Omdat kleine organisaties deze middelen niet direct beschikbaar hebben, is het risico van onbalans veel groter.

2.2. *Ambidexteriteit in MKB*

Midden- en klein bedrijven staan vaak onder dezelfde druk als grote ondernemingen om zowel te exploreren als te exploiteren (Lubatkin et al., 2006). Echter hebben MKB vaak minder middelen en mensen beschikbaar om te besteden aan dan wel exploratie dan wel exploitatie. Waar grote organisaties afdelingen kunnen opzetten die zich richten op exploratie, bijvoorbeeld door R&D, moeten kleine organisaties vaak met minder middelen dezelfde doelen zien te bereiken. Daar tegenover staat dat Managers in het MKB vaak dichter op hun markt en product zitten dan managers in grote ondernemingen. Deze managers staan dichter bij de bestaande competenties van het bedrijf en zijn daarom beter geïnformeerd over 'waar en wanneer' deze kunnen worden benut. Ze staan dichter op de markt en zijn daarom meer bewust van de veranderende trends in de marktvraag. Dit maakt het voor hen mogelijk om directer nieuwe kansen in de markt te ontdekken, te evalueren en te ontwikkelen – activiteiten die de basis van exploratie vormen. (Lubatkin et al. 2006:649)

2.3. *Antecedenten van Ambidexteriteit*

De antecedenten van contextuele ambidexteriteit zijn gekozen op basis van voorgaande studies. Voor het creëren van de juiste context in een organisatie is het van belang hoe het top management team te werk gaat. Voor het MKB is in plaats van top management teams de bedrijfsleider geselecteerd. Waarbij een meewerkende participerende leider geacht wordt te kunnen sturen op exploitatie of exploratie. Contextuele ambidexteriteit leunt sterk op de werknemers en hoe die omgaan met het veranderen van omstandigheden in de markt. Het niveau van specialisme van de werknemers draagt bij aan de mate waarin een Organisatie kan schakelen tussen exploratieve en exploitatieve activiteiten (Birkinshaw en Gibson, 2004). Rigide voorschriften kunnen remmend werken op de snelheid waarmee organisaties kunnen innoveren (Benner and Tushman, 2003). Standaardisatie van processen is tot op zekere hoogte nuttig maar kent binnen kleine bedrijven een omslagpunt.

2.3.1. Participatief leiderschap

Tegenwoordig bevinden veel managers zich in de positie dat zij leiding geven aan mensen die meer weten van het werk dan zij zelf. De leider zal zijn waarde moeten bewijzen door als hulpbron te fungeren voor degenen die onder zijn leiding staan, hetzij als oplosser van problemen, als verbindingsman, als praatpaal of als inspirator. In plaats van toezichthouder zal hij veel meer functioneren als coach (Berggren et al. (1997) .

Leiden is een oud Germaans woord en betekent 'doen gaan'. Leiden is volgens Berggren et al. (1997) bij uitstek een horizontaal sociaal beïnvloedingsproces. Van leiderschap is geen sprake wanneer deze beïnvloeding enkel berust op dreiging, dwang of manipulatie. Leiderschap veronderstelt steeds een component van vrijwilligheid. Leiders moeten van mensen dingen gedaan krijgen zonder de baas te spelen. Zij hebben 'het vermogen om mensen zodanig te beïnvloeden dat hun capaciteiten ten goede komen aan het algemeen belang' (Blanchard, 2007).

Leidinggeven is een proces waarin de leidinggevende het werkgedrag van zijn medewerkers beïnvloedt om bepaalde doelen te realiseren. Dat 'beïnvloeden' kan op allerlei manieren. Bijvoorbeeld door je medewerkers te commanderen, te dirigeren of te instrueren. Dan gaat het er dus om dat de leidinggevende de medewerker vertelt wat hij of zij moet doen.

Participatief leidinggeven is een aanpak waarbij het betekent dat medewerkers meepraten, meedenken en soms meebeslissen. Wie zijn medewerkers laat meepraten, meedenken en meebeslissen geeft iets van zijn bevoegdheden weg. En daarmee ook iets van zijn verantwoordelijkheden. Participatief leidinggeven is niet dat iedereen overal en op ieder moment mag meedenken, meepraten of meebeslissen. Dat is chaos of gebrek aan leiderschap. Participatief leidinggeven gaat vaak gepaard met een stijl van leidinggeven die ook wel ondersteunend wordt genoemd. De leidinggevende is niet degene die precies voorschrijft wat er moet gebeuren. De leidinggevende zorgt voor de randvoorwaarden. Hij maakt het mogelijk dat zijn medewerkers optimaal functioneren. Dit geldt in feite voor alle organisaties waar professionals de corebusiness verzorgen. Het bedrijf is rond hen georganiseerd. Zij verdienen het geld en hoe beter zij hun werk kunnen doen, hoe beter het bedrijf rendeert.

De theorie achter participatief management is ontstaan in de jaren 1930 als gevolg van een onderzoek uitgevoerd door Elton Mayo, die de wetenschappelijke management principes van

Frederick W. Taylor onderzocht. Zijn bevindingen daagden Taylor's opvattingen, waarin het belang van sociale normen benadrukt, zoals communicatie, participatie, en leiderschap (Marchant 1976).

In het algemeen hebben participatieve modellen een aantal veronderstellingen. Ten eerste gaat het bij leiderschap om een team, groep of gemeenschap in plaats van een individu. Ten tweede moet er wederzijdse afhankelijkheid en verbondenheid met de organisatie/ mensen zijn als onderdeel van een groter systeem. Ten derde gaat het om Empowerment in plaats van macht en controle. Ten vierde spelen Niet-positionele evenals positionele leiderschap een belangrijke rol. Als laatst staat leren het meest centraal binnen deze meer op samenwerking en teamgeoriënteerde aanpak.

Typische kernbegrippen voor deze stijl zijn bescheidenheid, kalmte en geduld, medewerkers vertrouwen, vragen en luisteren naar opinies van medewerkers, medewerkers betrekken bij beslissingen en medewerkers ruimte geven in de uitvoering van hun taken

Lawler's (1990) onderzoek naar participatief leiderschap geeft de voordelen in meetbare termen als volgt weer. Van deze meetbare vormen is de koppeling gemaakt naar ambidexteriteit.

De voordelen van participatief leiderschap in meetbare termen	Betrekking op Ambidexteriteit
1. Verbeterde, meer innovatieve en efficiënte werkmethoden en procedures.	+
2. Verhoogde flexibiliteit.	+
3. Minder behoefte aan management ondersteuning en supervisie	+
4. Beter beslissingen (beter input en besluitvorming verbeteren de kwaliteit van de beslissingen) en uitbreiding van de vaardigheden van medewerkers.	+

Tabel 2-1: Effect Participatief Leiderschap (Lawler's, 1990) op ambidexteriteit (Birkinshaw en Gibson, 2004)

1. Nieuwe werkmethode en procedures bevorderen probleemoplossend denken wat tot exploratie kan leiden. Herziende processen geven ruimte om nieuwe producten te verbeteren/ontwikkelen wat niet alleen tot productverbetering maar ook tot nieuwe producten zal leiden. Bestaande processen efficiënter inrichten leidt tot betere exploitatie en productoptimalisatie.
2. Volgens Volberda, 2004 heeft flexibiliteit van een organisatie een positieve invloed op Exploratie en exploitatie. Door ook meer flexibele werknemers te hebben kan een organisatie beter inspelen op wijzigingen in de exploitatie en desgewenst capaciteit benutten voor toekomstige exploratieve activiteiten.
3. Optimalisatie van bestaande producten en service-verbeteringen dragen bij aan een betere exploitatie doordat er of een hogere vergoeding voor producten/diensten gevraagd kan worden of dat het proces efficiënter loopt en er kostenreductie plaats vindt. Anderzijds geeft een hogere productiviteit en snelheid hetzelfde effect wat ruimte geeft voor andere activiteiten zoals exploratie van nieuwe markten en diensten.
4. Door zelfstandigheid van werknemers en het kunnen en durven nemen van beslissingen is er minder behoefte aan ondersteuning en supervisie vanuit het management. Management kan zich meer richten op optimalisatie van bestaande processen en het initiëren van nieuwe processen/productontwikkelingen. Participatief leiderschap zorgt ook voor betere beslissingen. De verbetering van input welke nodig is voor besluitvorming zorgt ook voor verbetering van de kwaliteit van de beslissingen. Cliché, maar betere beslissingen zorgen voor verbetering/vernieuwing van processen/diensten wat weer van positieve invloed is op exploitatie en exploratie.

Voorgaand onderzoek heeft de relatie gelegd tussen participatief leiderschap en “out of the box” denken. Dit out of the box denken moet binnen organisaties leiden tot nieuw toe te passen technieken en andere “nieuwe” werkmethode (Lawler 1996).

H1: Op basis van het voorgaande wordt verwacht dat indien er sprake is van participatief leiderschap er een positieve relatie aanwezig is met ambidexteriteit.

2.3.2. Standaardisatie van processen

Standaardisatie is ‘Het opleggen van een bepaalde norm of standaard voor het ontwerp, de constructie, het testen of gebruiken van een product of proces.

Standaardisatie van processen is wenselijk om op een betrouwbare manier te kunnen werken (Helfat & Peteraf, 2003). Met name in dienstverlenende bedrijven biedt goede uitwisselbaarheid van technische informatie en naleving van regelgeving verbetering van het vertrouwen van de klanten (Wüllenweber, Beimborn, Weitzel, & König, 2008). Gestandaardiseerde processen en taken kunnen worden ondersteund door goede oplossingen en zullen (in theorie) leiden tot een toename van normalisatie omdat de processen ondersteund worden op een manier die consistent is met de specificaties en regels (Küng & Hagen, 2007). Echter, veel processen vergen soms meer inbeeldingsvermogen dan wetenschap. Het opleggen van rigide voorschriften kan een negatief effect hebben op innovatie, vermindert het gevoel voor verantwoordelijkheid en schaadt performance. Bedrijven moeten voorkomen dat “over-standaardisatie” plaats vindt bij innovatieve processen (Benner and Tushman, 2003) and (Hall and Johnson, 2009).

Standaardisatie van productieprocessen draagt bij aan het verhogen van efficiëntie en heeft er toe geleid dat ook bedrijfsprocessen gestandaardiseerd worden met het oog op efficiency. Standaardisatie van processen heeft als doel constante verbetering teweeg te brengen wat moet resulteren in efficiency verbetering, kostenreductie en uiteindelijk hogere winsten (Hammer & Stanton, 1999).

Het lijkt voor de hand liggend dat processtandaardisatie voor met name de service industrie gewenst is met het oog op technische uitwisseling, toepassing op regelgeving en klant overtuiging (Lee & Kim 1997). Vergaande standaardisatie kan er toe leiden dat op den duur alle klanten op één “standaard” manier bediend kunnen worden waardoor nieuwe klanten/markten met andere wensen/eisen uitgesloten worden (K. Wuellenweber et al. 2009)

Voor en nadelen van standaardisatie	
Betrekking op Ambidexteriteit	
Voordeel	Nadeel
producten of diensten worden uitwisselbaar, wat schaalvoordeel tot gevolg kan hebben	Daarnaast kan een te grote nadruk op standaardisatie voorbijgaan aan de ervaring, inzicht, kennis en kunde van de individuele werknemers
De verdeling van arbeid kan efficiënter plaatsvinden	Kan ten koste gaan van flexibiliteit en dat de keuzemogelijkheden afneemt
Methoden en resultaten kunnen onderling vergeleken worden	-
Een afname van het aantal fouten tijdens een proces	-

Tabel 2-2: Voor en nadelen van standaardisatie van processen

Het standaardiseren van processen heeft een positieve invloed op exploitatiekant van ambidexteriteit maar een negatieve invloed op exploratiekant van ambidexteriteit.

H2: Vergaande standaardisatie van processen is in het MKB negatief gerelateerd aan ambidexteriteit.

2.3.3. Specialisatie van werknemers

Een belangrijke keus bij het selecteren van werknemers is de afweging tussen het gebruik van specialistische en/of generalistische medewerkers voor het uitvoeren van de bedrijfsactiviteiten. Een specialist is in staat om “precies” één taak uit te voeren, terwijl een generalist in staat is om meer taken uit te voeren (Mulyar & van der Aalst, 2005). Specialisten bouwen routine sneller op en hebben meer diepgaande kennis dan een generalist. Met als gevolg dat ze sneller kunnen werken en een hogere kwaliteit werk leveren. Anderzijds, de beschikbaarheid van generalisten voegt meer flexibiliteit aan de processen (Reijers & Mansar, 2005).

Door een bredere kennis van zaken te hebben (generalist) ontstaat de mogelijkheid dat er koppelingen gemaakt worden tussen gespecialiseerde kennis en de mogelijkheid om integratie van verschillende gespecialiseerde kennisbronnen. Ook is het mogelijk tussen losgekoppelde netwerken van leveranciers een coördinerende rol te vervullen om zo tot nieuwe markten of producten te komen. (Brusoni, Prencipe & Pavitt, Dec 2001)

Specialisten hebben een positieve rol bij het bevorderen van structurele ambidexteriteit en generalisten bij contextuele ambidexteriteit (Birkinshaw en Gibson, 2004). Specialisten zullen geneigd zijn om binnen hun werkveld te blijven en minder snel relaties leggen met andere afdelingen of personen om kansen te zien en uit te werken. Generalisten moeten door beperkte diepgang van hun kennis wel andere manieren exploreren om zaken gedaan te krijgen en komen daarmee sneller in de gelegenheid om kansen te signaleren en uit te werken en daarmee ook exploratief bezig te zijn.

Gezien de context van dit onderzoek mag aangenomen worden dat in het MKB, indien van toepassing, contextuele ambidexteriteit zal voorkomen. Dit blijkt ook uit de literatuur van ambidexteriteit waardoor tezamen met bovenstaand de verwachting is dat generalisten sneller de juiste context zullen creëren om ambidexter gedrag te bevorderen.

H2: Op basis van het voorgaande wordt verwacht dat indien er sprake is van participatief leiderschap er een positieve relatie aanwezig is met ambidexteriteit.

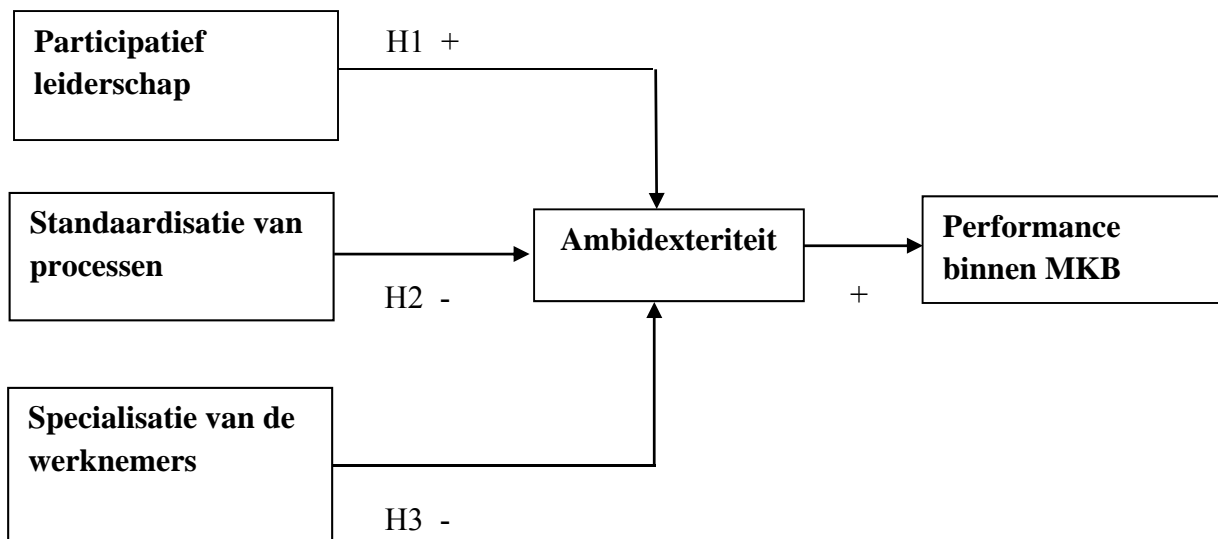
2.4. Performance

Misschien wel de meest gebruikte term in onderzoeken op het gebied van management/bedrijfskunde is “Organizational Performance”. Organizational Performance (OP) is de prestatie van een organisatie/bedrijf weergegeven als werkelijke resultaten ten opzichte van beoogde resultaten. Marketing, operations, HR en strategie worden uiteindelijk beoordeeld op hun bijdrage aan de OP. Het meten van OP is van belang voor zowel onderzoekers als managers in hun streven naar het evalueren van de effecten van bewuste acties op bedrijfsniveau en op managers niveau. Voor het vaststellen waar bedrijven staan ten opzichte van hun concurrentie en hoe hun ontwikkelingen en prestaties zijn in de tijd (Richard et al 2009).

Belangrijk bij het meten van OP is de context waarin gemeten wordt ofwel wat wordt er gemeten, voor wie wordt er gemeten en wat is het tijdsbestek waarover gemeten wordt. MKB Nederland heeft beperkte verplichtingen aangaande het publiceren van financiële gegevens. Voor het meten van OP in MKB is de afhankelijkheid van de medewerking van respondenten groot. Om die reden is er voor gekozen om subjectieve (relatieve) financiële en niet absolute (objectieve) financiële gegevens te vragen.

2.5. Conceptueel model

Het conceptueel model zoals voor dit onderzoek samengesteld dient om de te onderzoeken verbanden te visualiseren.



Figuur 2-1: Conceptueel model.

De volgende hypothesen worden getoetst:

- *Hypothese 1*
Participatief leiderschap is in het MKB positief gerelateerd aan ambidexteriteit.
- *Hypothese 2*
Vergaande standaardisatie van processen is in het MKB negatief gerelateerd aan ambidexteriteit.
- *Hypothese 3*
Medewerkers die specialisten zijn in plaats van generalisten zijn in het MKB negatief gerelateerd aan ambidexteriteit.

De positieve invloed van ambidexteriteit op performance binnen MKB wordt afgeleid uit de literatuur (Lubatkin et al., 2006). Performance zal met prestatie-indicatoren worden gemeten op financiële aspecten.

3. METHODOLOGIE

In dit hoofdstuk wordt de toegepaste methodologie beschreven. Eerst worden het type onderzoek en onderzoeksstrategie omschreven. Achtereenvolgend worden de steekproef, procedure en de metingen van de constructen omschreven.

3.1. *Type onderzoek*

Er is een theoriegericht deductief onderzoek gedaan naar drie antecedenten van ambidexteriteit en de invloed van deze op de performance binnen het MKB. Er is gekozen voor participatief leiderschap, specialisatie van de medewerkers en standaardisatie van processen en wat hun invloed is op ambidexteriteit. De mate van ambidexteriteit is gekoppeld aan de performance gemeten naar financiële en niet financiële parameters. Binnen dit verklarende onderzoek worden verbanden gezocht tussen variabelen en zullen de verbanden door middel van empirisch analytisch onderzoek verklaard worden. Als onderzoeksstrategie is een survey gehanteerd. Met deze survey strategie worden volgens Bryman en Bell (2007) kwantitatieve gegevens verzameld die vervolgens kwantitatief worden geanalyseerd met behulp van beschrijvende en verklarende statistiek. De gegevens die zijn verzameld kunnen vervolgens worden gebruikt om mogelijke verbanden tussen variabelen te geven en om eventueel modellen voor deze verbanden op te stellen.

3.2. *Steekproef*

Het onderzoek heeft plaats gevonden onder bedrijven uit de watersector, met name bedrijven die zich bezig houden met het waterzuiveringsproces en hun diensten leveren aan drinkwatermaatschappijen, afvalwatermaatschappijen (beide overheid) en ook particulieren bedrijven. De watersector is door steeds strenger wordende regelgevingen voortdurend genoodzaakt innovatief te zijn met betrekking tot de organisatorische en technische aspecten van zuiveringsprocessen. Anderzijds dwingt de onderlinge benchmarking van Nederlandse drink- en afvalwatersector tot efficiency waardoor steeds kritischer gekeken wordt naar de aanbestedingsprocedures en uitvoering van projecten.

Geselecteerd zijn leveranciers van producten en diensten en ook installatiebouwers. De bedrijven zijn allen aangesloten bij de Aqua Nederland, de branchevereniging voor de MKB watersector (waterbehandelingssector).

3.3. Procedure

In de week van 19 maart 2012 is tijdens de vakbeurs van Aqua Nederland een aantal deelnemende bedrijven benaderd om na te gaan of er interesse was om mee te werken aan dit onderzoek en of de gegevens van de beoogde respondent beschikbaar gesteld konden worden. Aansluitend aan het beursbezoek zijn personen die niet persoonlijk gesproken zijn telefonisch of via e-mail en LinkedIn benaderd.

De geënquêteerden zijn vooraf door de onderzoeker geïnformeerd over het onderzoek dat in het kader van de afrondende fase van de opleiding bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit wordt uitgevoerd. Er is een toelichting gegeven over het onderzoek door uit te leggen wat er onderzocht zou worden, in welke branche, in welke context en het nut voor betrokkenen om mee te doen aan dit onderzoek.

Van de deelnemende bedrijven is de Directeur/bedrijfsleider gevraagd de per e-mail toegestuurde vragenlijst in te vullen. Op basis van de vooraf gestelde vraag hoe de enquête het best uitgevoerd kon worden heeft 70% de voorkeur voor een hardcopy uitgesproken in plaats van digitaal op de PC in te vullen.

3.4. Metingen van de constructen

Het operationaliseren van de concepten heeft plaats gevonden middels verschillende multi-item schalen. Deze multi-item schalen zijn danwel eerder getest in diverse onderzoeken, danwel zelf opgesteld in het kader van het onderhavige onderzoek, gebaseerd op eerdere, reeds geteste schalen. Voor de vragenlijsten is gebruik gemaakt van een 7-punts Likertschaal. De gehele vragenlijst is als bijlage in de appendix opgenomen.

Voor het onderzoek naar participatief leiderschap is gebruik gemaakt van een bestaande vragenlijst van ‘Empowering Leadership Questionnaire’ van Josh A. et al (2000), met name het deel over participatief leiderschap. Deze vragen zijn vertaald naar het Nederlands en terug in het Engels en alle voorgelegd aan een panel van 7 professionals/medestudenten. De vragen zijn alle 6 meegenomen voor dit onderzoek. Voorbeeld is of de leider gebruik maakt van suggesties en ideeën van zijn medewerkers waarbij de vraagstelling als volgt is:

“Ik moedig de werknemers aan om met ideeën/ suggesties te komen” en “Ik luister naar ideeën en suggesties van mijn medewerkers”.

Standaardisatie van bedrijfsprocessen is gemeten met 4 items. Als onderlegger voor de formulering van de vragen is een bestaande vragenlijst van Wuellenweber et al. (2008) gebruikt waarbij de vraagstelling als volgt is:

“De activiteiten binnen onze werkprocessen zijn transparant en begrijpelijk” en “Onze bedrijfsprocessen zijn in hoge mate gestandaardiseerd”.

Voor het bepalen van de specialisatie van de werknemers (generalist of specialist) zijn 7 vragen opgesteld welke ook daadwerkelijk vragen naar het verschil van specialisten en generalisten en ook de diepgang van de kennis van de medewerkers. Hiervoor is een artikel van De Luca & Atuahene-Gima, JM (2007) gebruikt met in plaats van marktkennis het om sec kennis gaat en de vraagstelling bijvoorbeeld als volgt is:

“De technologische kennis van onze medewerkers is diepgaand versus breed” en “De marktkennis van onze medewerkers is geavanceerd of gevarieerd”.

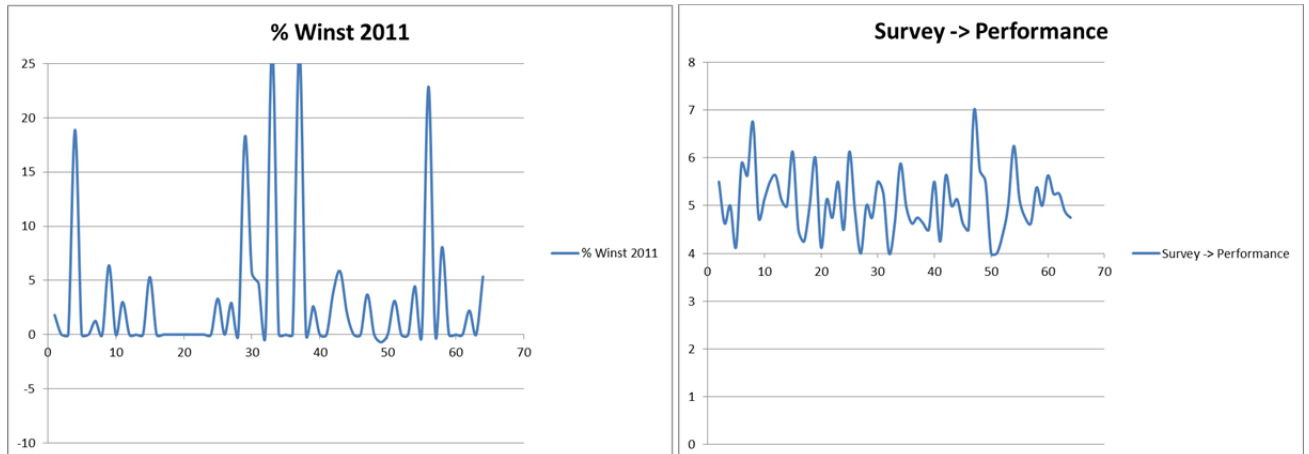
De variabele voor ambidexteriteit wordt gemeten door twee constructen, exploratie en exploitatie, separaat te meten. Exploratie bevat 7 items en exploitatie 6. Voor de vragen is gebruikt gemaakt van een bestaande, gevalideerde, vragenlijst van Jansen et al. (2006) met als voorbeeld:

“Wij nemen opdrachten aan die verder gaan dan het huidige product/dienstenaanbod” en “Wij vergroten de efficiency binnen onze dienstverlening”.

Om de performance van elke onderneming te meten is in dit onderzoek navraag gedaan naar financiële en niet-financiële prestaties. De respondenten wordt gevraagd om hun prestaties van de afgelopen drie jaar te vergelijken met concurrenten middels een schaal van gemiddeld slechter tot gemiddeld beter. Voorbeeld van de vraagstelling:

“Geef aan voor elk van de volgende financiële prestaties of in de afgelopen 3 jaar deze gemiddeld beter, slechter of gelijk is gebleven aan die van andere bedrijven in uw branche “De groei in waarde van het bedrijf” en “Groei van het marktaandeel”.

Ter verificatie van de subjectieve financiële prestaties zijn de jaarcijfers van 25 bedrijven gebruikt en is het winstpercentage als maat aangehouden. Voor deze 25 bedrijven is dit vergelijk gemaakt ter validatie van de gemeten performance. Het vergelijk wijst uit dat de bedrijven die hoog scoren in de survey ook daadwerkelijk winst hebben geboekt in 2011.



Figuur 3-1: Vergelijking winst% en performance

Controle variabelen

Naast genoemde onafhankelijke en afhankelijke variabelen zijn 2 controle variabelen gemeten welke betrekking hebben op het bedrijf. De eerste controle variabele is de grote van het bedrijf (*aantal werknemers*), welke een veel gebruikte controle variabele is bij bedrijfskundige onderzoeken. De meetresultaten dienen ook om vast te stellen of de bedrijven ook daadwerkelijk in MKB vallen. De tweede controle variabele is hoe lang het bedrijf bestaat (*aantal jaren bestaan van het bedrijf*) daar deze in voorgaande studies aantoonbaar invloed hebben op de stabiliteit van bedrijven in termen van overleving tijdens de opstartfase (Carroll and Hannan, 2000).

In de survey is ook gevraagd naar het aantal jaren dat de respondent bij het bedrijf betrokken is en het aantal jaar dat de respondent de huidige functie vervult. Deze variabelen zijn niet gebruikt voor de analyse maar dienen slecht om een beeld te krijgen van de steekproef.

4. DATA ANALYSE

In dit hoofdstuk worden de analyses van de data en de bevindingen gerapporteerd. Er wordt inzicht gegeven in de beschrijvende statistieken en de resultaten van het testen van de hypothesen zal worden gegeven.

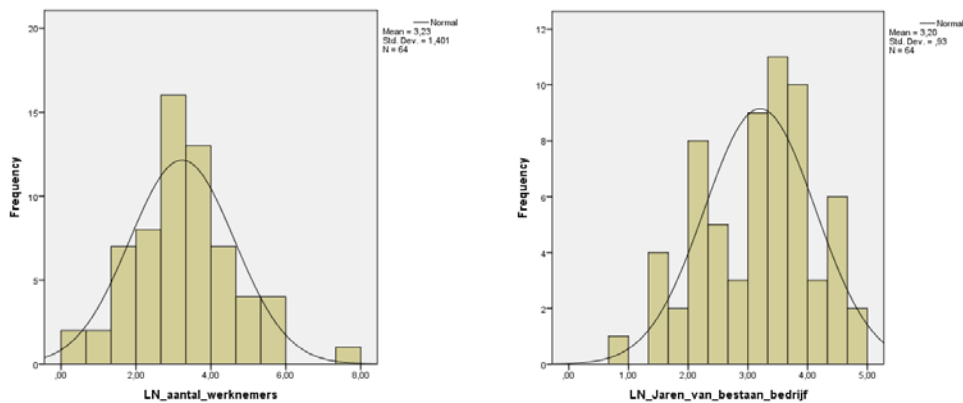
Op basis van de ingevulde vragenlijsten zijn kwantitatieve gegevens verzameld die met behulp van het statistisch softwareprogramma SPSS zijn ingevoerd en verwerkt. Met een regressieanalyse wordt de regressiecoëfficiënt en de regressievergelijking met een onafhankelijke en een afhankelijke variabele berekend. Vervolgens wordt berekend hoe groot de kans is dat de regressiecoëfficiënt door toeval verklaard wordt.

Ook wordt de samenhang tussen de verschillende antecedenten van ambidexteriteit gemeten. Met andere woorden: Hoe groot is de samenhang tussen de verschillende onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabelen.

4.1. *Beschrijving van de steekproef*

Aan 76 deelnemende bedrijven is gevraagd de vragenlijst in te vullen welke hun per e-mail was toegestuurd. Uiteindelijk hebben 7 bedrijven op basis van de vragenlijst besloten niet meer deel te nemen en van 5 bedrijven werd geen response verkregen. In totaal zijn er 64 volledig ingevulde vragenlijsten retour ontvangen wat een responserate van 84% is. Van de respondenten varieert de functie tussen Bedrijfsleider, Directeur, Managing Director en CEO. Voor de beschrijvende statistiek zie de correlatietabel.

Het aantal werknemers van de bedrijven varieert tussen de 1 en de 1800, waarbij de laatste een uitschieter is. Het gemiddelde aantal werknemers is 79 en de standaard deviatie is 230. In onderstaande grafiek is de spreiding weergegeven. De bedrijven hebben een gemiddelde leeftijd van 35.5 jaar (SD is 29.9). Vanwege de scheve verdeling van deze controle variabelen hebben wij uiteindelijk bij de analyse de logaritmische getransformeerde variabele gebruikt.



Figuur 4-1 Verdeling controle variabelen

4.2. Validatie van schalen en factor analyse

Middels factor analyse is de unidimensionaliteit van de schalen bepaald en vervolgens is de cronbach alpha berekend om de betrouwbaarheid van de schalen te bepalen. Voor het onderzoek is *participatief leiderschap* gemeten met 6 items. Met dit construct werd gemeten in welke mate de (bedrijfs)leider participatief leiderschap vertoont. Na factor analyse zijn item 5 en 6 komen te vervallen en is de uiteindelijk cronbach alpha = .90. De variabele participatief leiderschap scoort, op een schaalmaximum van 7, gemiddeld 5.97 (SD= 0.86).

Standaardisatie van bedrijfsprocessen is gemeten met 4 items. Met dit construct werd gemeten in welke mate de bedrijfsprocessen zijn gestandaardiseerd. Na factor analyse zijn item 1 en 4 komen te vervallen en is de uiteindelijk cronbach alpha = .66. De variabele standaardisatie van processen scoort, op een schaalmaximum van 7, gemiddeld 4.74 (SD= 1.12).

Voor het bepalen van de *specialisatie van de werknemers* (specialist of generalist) zijn 7 vragen opgesteld. Met dit construct werd gemeten of de werknemers van de bedrijven specialisten of generalisten zijn. Na factor analyse zijn item 1,2,4 en 5 komen te vervallen en is de uiteindelijk cronbach alpha = .77. De te toetsen onafhankelijk variabele “specialisatie van de medewerkers” scoort, op een schaalmaximum van 7, gemiddeld 4.34 (SD= 1.14).

Ambidexteriteit, de afhankelijke variabele, wordt gemeten door de vragenlijst Exploratie/Exploitatie, waarbij de wortel uit het product van de twee uiteindelijk als variabele is gebruikt. Exploratie is gemeten met 7 items. Na factor analyse zijn item 1 en 2 komen te

vervallen en is de uiteindelijk cronbach alpha = 0.83. Op een Likertschaal van 7 is voor Exploratie gemiddeld 4.6 gescoord (SD = 1.15). Exploitatie is gemeten met 6 items. Na factor analyse zijn alle items behouden en is de cronbach alpha = 0.84. Op een Likertschaal van 7 is voor Exploitatie gemiddeld 5.2 gescoord (SD = 0.89).

Om de *Performance* van elke onderneming te meten is in dit onderzoek navraag gedaan naar financiële en niet-financiële prestaties. Performance is gemeten met 10 items. Met dit construct werd gemeten hoe bedrijven de afgelopen 3 jaar hebben gepresteerd ten opzichte van andere bedrijven in de branche. Na factor analyse zijn item 7 en 10 komen te vervallen en is de uiteindelijk cronbach alpha = 0.87.

	Leiderschap	Standaardisatie van processen	Specialisatie medewerkers	ExploRatie	Exploitatie	Prestaties
Oorspronkelijke aantal items	6	4	7	7	6	10
Gehandhaafde items	1 t/m 4	2,3	3,6,7	3 t/m 7	All	1 t/m 6, 8,9
Cronbach Alpha	.90	.66	.77	.83	.84	.87

Tabel 4-1: Resultaat van de Factor analyse

4.3. Beschrijvende statistiek

Met de items per schaal zoals eerder weergegeven zijn nieuwe variabelen aangemaakt. Van deze nieuwe variabelen zijn in Tabel 4-2 de minimum en maximum waarden weergegeven alsook het gemiddelde en de standaard deviatie.

Te zien is dat het aantal werknemers samenhangt met standaardisatie van processen, (weliswaar negatief) en dat performance samen hangt met specialisatie van werknemers. Verder correleert performance met exploratie en exploitatie en daarmee ook met ambidexteriteit

Variabele	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Participatief leiderschap	5.97	.86	1.00											
2 Standaardisatie van processen	4.74	1.11	.20	1.00										
3 Specialisatie van de werknemers	4.34	1.13	.28*	-.05	1.00									
4 Exploitatie	4.63	1.15	.07	.15	-.06	1.00								
5 Exploitatie	5.17	.90	.05	.14	-.06	.52**	1.00							
6 Ambidexteriteit	4.86	.91	.06	.17	-.08	.92**	.81**	1.00						
7 Performance	5.07	.65	-.01	.21	-.29*	.39**	.34**	.43**	1.00					
8 Log Aantal Werknemers	3.23	1.40	.08	.34**	-.04	.01	.09	.05	.03	1.00				
Log Aantal jaren bestaan v/h bedrijf	3.20	.93	.10	.10	.10	-.09	-.05	-.08	-.08	.49**	1.00			
Log Aantal jaren in CEO functie***	1.89	.84	-.04	-.09	-.11	-.17	-.16	-.18	.08	-.06	.05	1.00		
Log Aantal jaren dat CEO bij bedrijf is ***	2.41	.84	.04	.05	-.08	-.19	-.20	-.22	.05	.13	.23	.61**	1.00	
12 Winst % ****	2.94	6.20	.01	.07	.15	-.06	-.14	-.11	-.06	.16	.05	-.07	.00	1.00

Beschrijvende Statistiek: Correlatiematrix

N = 64

*p<0.05level

** p<0.01 level

*** niet meegenomen in analyse

**** n = 25

Tabel 4-2: Correlatietabel Means, Standard Deviations and Correlations

4.4. Analyse

In deze paragraaf worden de resultaten gepresenteerd welke betrekking hebben op de hypothesen. Middels de regressieanalyse welke uitgevoerd is SPSS is een lineair regressiemodel gemaakt tussen de afhankelijk variabele, ambidexteriteit (Y), en de drie onafhankelijke variabelen. Voor een regressieanalyse is het aantal respondenten belangrijk. Te veel of te weinig respondenten leiden volgens Bryman en Bell tot resultaten welke niet generaliseerbaar zijn. De totale populatie voor dit onderzoek bestaat uit 76 bedrijven en de response was 84% (N=64). Met drie variabelen en twee controle variabelen is de steekproef aan de kleine kant.

Bij meervoudige regressie kan multicollineariteit optreden wanneer de onafhankelijke variabelen onderling sterk correleren. Het effect op de afhankelijk variabele Y wordt dan arbitrair. De hoogste correlatie binnen dit onderzoek is die tussen exploitatie en ambidexteriteit ($R = .81$) en die tussen exploratie en ambidexteriteit ($R = .92$) Daar deze drie variabelen in de analyse niet tegelijk worden meegenomen is dit niet relevant.

In de regressietabel in bijlage 2 zijn de modellen weergegeven. In de model Summary laat de multiple R de correlatie zien tussen de waargenomen “echte” Y-waarden en de door het model voorspelde \hat{Y} -waarden (.22). De R square geeft aan dat 5 procent van de variantie van ambidexteriteit wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen in het model.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.221 ^a	.05	-.03	.92

a. Predictors: (Constant), LN_jaren_bestaan_bedrijf, Specialisatie_van_de_werknemers, Standaardisatie_processen, Leiderschap, LN_aantal_werknemers

Tabel 4-3 Model Summary Ambidexteriteit

Met de variantieanalyse uit de ANOVA tabel toetsen we of het hele model significant is. Uit de F toets blijkt dat het model significant is wanneer $\text{sig.} < 0,05$. De ANOVA tabel laat zien dat dit niet het geval is. ($\text{sig.} = .71$). Het gebruikte model is niet significant. In de regressietabel wordt de eigenlijke regressievergelijking weergegeven.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.53	5.00	.51	.59	.705 ^b
	Residual	49.54	58.00	.85		
	Total	52.08	63.00			

a. Dependent Variable: Ambidexteriteit

b. Predictors: (Constant), LN_jaren_bestaan_bedrijf, Specialisatie_van_de_werknemers, Standaardisatie_processen, Leiderschap, LN_aantal_werknemers

Tabel 4-4 ANOVA Ambidexteriteit

In tabel 4-5 is de samenvatting van het model met performance als afhankelijk variabelen weergegeven. Hierin is te zien dat 21% van de variatie van performance bepaald wordt door de onafhankelijk variabelen.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
2	.459 ^a	.21	.14	.60

a. Predictors: (Constant), Standaardisatie_processen, LN_jaren_bestaan_bedrijf, Ambidexteriteit, Leiderschap, LN_aantal_werknemers

Tabel 4-5: Model Summary Performance

Zoals uit de ANOVA tabel blijkt is het model wel significant (sig.= .005). Het gebruikte model is significant en de relatie tussen ambidexteriteit en performance is bevestigd.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
2	Regression	7.24	6	1.21	3.51	.005 ^b
	Residual	19.6	57	0.34		
	Total	26.84	63			

a. Dependent Variable: Performance

b. Predictors: (Constant), Specialisatie_van_de_werknemers, LN_aantal_werknemers, Ambidexteriteit, Leiderschap, Standaardisatie_processen, LN_jaren_bestaan_bedrijf

Tabel 4-6 ANOVA Performance

De partiële regressiecoëfficiënten staan in kolom B. Ze geven de hoeveelheid verandering in Y aan, wanneer de betreffende onafhankelijke variabele met een eenheid toeneemt, terwijl de invloed van alle overige onafhankelijke variabelen constant wordt gehouden. Bij de gehanteerde multiple regressieanalyse is iedere partiële regressie coëfficiënt apart getoetst. In de tabel blijkt dat geen enkel effect significant is. Het significantieniveau is alle gevallen sig. ≥ .05.

4.5. Testen van hypothesen

De eerste hypothese H1 luidt:

H1 - Participatief leiderschap is in het MKB positief gerelateerd aan ambidexteriteit.

Uit de regressietabel in de bijlage blijkt uit model 8 blijkt dat er geen sprake is van invloed van de onafhankelijke variabele “participatief leiderschap” en dat deze invloed niet significant ($p < 0,05$) is. (Beta .06, $t = .44$ met sig.= .66). Op basis hiervan wordt hypothese H1 verworpen. Dat betekent dat participatief leiderschap niet significant positief gerelateerd is aan ambidexteriteit.

H2 - Vergaande standaardisatie van processen is in het MKB negatief gerelateerd aan ambidexteriteit.

Uit de regressietabel in de bijlage blijkt uit model 8 dat er geen sprake is van invloed van de onafhankelijke variabele “Standaardisatie van processen” op ambidexteriteit ($p < 0,05$) is. (Beta .15, $t = 1.06$ met sig.= .29). Op basis hiervan wordt hypothese H2 verworpen. Dat betekent dat standaardisatie van processen geen significante invloed heeft op ambidexteriteit.

H3 - Medewerkers die specialisten in plaats van generalisten zijn in het MKB negatief gerelateerd aan ambidexteriteit.

Uit de regressietabel in de bijlage blijkt uit model 8 dat er geen sprake is van invloed van de onafhankelijke variabele “specialisatie van de werknemer” en dat deze invloed niet significant ($p < 0,05$) is (Beta -.08, $t = -.33$ met sig.= .74). Op basis hiervan wordt hypothese H3 verworpen. Dat betekent dat veel generalisten in een bedrijf niet significant gerelateerd is aan ambidexteriteit.

4.6. Aanvullende analyse

Daar er geen significante resultaten zijn gevonden is middels een stapsgewijze regressieanalyse de data verder uitgewerkt om beter na te kunnen gaan wat verschillende invloeden zijn van de variabelen. Eerst zijn alleen de controle variabelen met ambidexteriteit getest en daarna stapsgewijs de variabelen leiderschap, standaardisatie van processen en specialisatie van werknemers toegevoegd. Uit de stapsgewijze regressieanalyse blijkt dat voor

standaardisatie van processen geen sterk effect is gevonden maar dat er wel een verband is met ambidexteriteit. Het effect wordt door de variabelen leiderschap en standaardisatie van processen niet dermate beïnvloed.

Het model met performance als afhankelijke variabele laat zien dat er sprake is van een significant effect van ambidexteriteit op performance (Beta .38, $t=3.3$ met sig.= .002). en dat specialisatie van de werknemers positief gerelateerd is aan performance (Beta -.26, $t=-2.1$ met sig.= .04).

5. DISCUSSIE

5.1. *Samenvatting bevindingen*

Ambidexteriteit is veelvuldig onderzocht binnen grote bedrijven met verschillende afdelingen en/of units. Ondanks het economisch belang van kleine en middelgrote bedrijven, heeft daarbinnen op beperkte schaal onderzoek naar ambidexteriteit plaats gevonden. Dit voorliggende onderzoek richt zich op drie antecedenten van ambidexteriteit en de invloed van deze binnen MKB en hoe de performance van deze bedrijven zich uit in relatie tot ambidexteriteit. De drie antecedenten zijn participatief leiderschap, standaardisatie van processen en specialisatie van medewerkers. Als onderzoeksmethode is een survey gehanteerd. Het onderzoek heeft plaats gevonden onder 64 bedrijven uit de watersector.

Binnen het onderzoek is de invloed van ambidexteriteit op performance van de onderzochte bedrijven bevestigd, wat aansluit bij resultaten van voorgaande studies binnen MKB (Lubatkin et al. (2006) en binnen grote bedrijven. De resultaten mogen gegeneraliseerd worden voor de MKB watersector. Ook wordt binnen dit onderzoek op basis van literatuuronderzoek verondersteld dat binnen kleine tot middelgrote bedrijven een participatieve leider positief gerelateerd is aan ambidexteriteit. Deze relatie wordt niet ondersteund door de uitkomsten van dit onderzoek.

De tweede antecedent, specialisatie van werknemers, zou volgens de verwachting een positieve relatie moeten hebben met ambidexteriteit indien de werknemers generalisten zijn in plaats van specialisten. Deze relatie is niet bevestigd door de uitkomsten. Volgens de onderzoeksresultaten is er voor het derde antecedent een niet significant effect gevonden voor de dimensie van standaardisatie van processen en de negatieve relatie met ambidexteriteit. Dit impliceert dat vergaande standaardisatie geen negatieve gevolgen heeft voor de mate van ambidexteriteit.

Als antwoord op de hoofdvraag kan gegeven worden dat in dit onderzoek geen van de drie antecedenten aantoonbaar leidt tot meer ambidexteriteit. De antecedenten hebben ook geen positieve of negatieve invloed op elkaar in relatie tot ambidexteriteit of performance. De invloed van specialisatie van werknemers op performance van bedrijven is bij de onderzoeksopzet van deze studie niet meegenomen maar is wel een significante factor gebleken. Dit impliceert dat generalisten de performance van bedrijven positief beïnvloeden.

Ondanks de gemeten subjectieve performance gevalideerd is met objectieve gegevens is er op basis van de correlatiematrix geen relatie tussen winst% en performance (corr = -.05).

5.2. *Implicaties voor de wetenschap*

Het doel van dit onderzoek is om de invloed van de drie antecedenten van ambidexteriteit te toetsen alsook de in voorgaande studies aangetoonde relatie tussen ambidexteriteit en performance (Lubatkin et al., 2006).

Een belangrijke conclusie uit dit onderzoek is dat er een verband is gevonden tussen de mate van ambidexteriteit en performance. Bedrijven die hoog scoren op exploitatie en hoog scoren op exploratie activiteiten en dus een goede balans tussen deze twee factoren houden, blijken boven gemiddeld te presteren. De noodzaak voor bedrijven om ambidexter te zijn geldt dus ook voor de MKB watersector.

Uitgaande van het conceptuele model en de uitkomsten van dit onderzoek zijn er geen directe theoretische bijdragen te benoemen voor de antecedenten participatief leiderschap en specialisatie van medewerkers. Voor de gezochte verbanden zijn de uitkomsten niet significant waardoor geconcludeerd mag worden dat deze twee factoren binnen deze context geen invloed hebben op ambidexteriteit van bedrijven binnen MKB. Soortgelijke studies, weliswaar in een andere context (Mom et al, 2009), omschrijven de rol van de leiders of het topmanagement als cruciaal in het ambidexter zijn van bedrijven. Hun faciliterende rol en betrokkenheid bij veel beslissingen maakt het mogelijk dat er zowel exploitatief en exploratief gedacht kan worden.

Standaardisatie van processen is ook niet significant maar is van de drie antecedenten wel degene met het sterkste effect en daarmee de belangrijkste. Het niet significant zijn is enerzijds verrassend want standaardisatie van processen beperkt de flexibiliteit waarmee een bedrijf kan handelen en juist deze flexibiliteit is volgens Volberda (2006) de basis voor een ambidextere organisatie. Anderzijds draagt volgens Burns en Stalker (1961/2009) standaardisatie bij aan de mechanische organisatie welke bijdraagt aan efficiency. Dit komt overeen met studies van Benner and Tushman, (2003) en Hall and Johnson, (2009).

Doordat standaardisatie van processen zowel invloed op de exploratie en de exploitatie kant kan hebben kan het zo zijn dat voor deze steekproef de uiteindelijke uitkomst van deze variabele geen effect heeft op ambidexteriteit.

5.3. Implicaties voor managers

Ondanks dat de praktische relevantie van het uitgevoerde onderzoek beperkt is, geven de uitkomsten aan dat MKB managers moeten focussen op ambidexter gedrag. Voorgaande studies hebben aangetoond dat ambidexteriteit noodzakelijk is om op de lange termijn te overleven. Ondanks de context van die studies verschilt met die van MKB is gezien de dynamiek binnen de watersector en steeds groter wordende concurrentie er wel een vergelijk te maken en te veronderstellen dat ambidexteriteit een belangrijke rol speelt binnen het MKB. Het blijven focussen op efficiency is niet voldoende om te overleven daar de concurrentie op den duur ook deze efficiency na zal streven. Echter biedt dit onderzoek geen aanwijzing over welke factoren hierbij een rol spelen. Van de onderzochte factoren is niet overtuigend vastgesteld dat ze ambidexteriteit versterken of verzwakken.

Dat generalisten een positief effect hebben op performance kunnen MKB managers meenemen bij de selectie van nieuwe medewerkers of met het oog op scholing van huidige medewerkers.

5.4. Beperkingen en verder onderzoek

Binnen dit onderzoek zijn er een aantal beperkingen te benoemen. Zo is in het onderzoek alleen de “leider” opgenomen daar waar ook de werknemers van deze leiders meegenomen hadden kunnen worden. Met name bij het antecedent participatief leiderschap kan er sprake zijn van selectiebias waardoor de uitkomsten van deze variabele hoger uit kunnen vallen dan wanneer anderen dan de “leiders” opgenomen waren. Als er sprake is van consequent hoger scoren door alle de respondenten dan zal dit weinig invloed hebben op de gevonden correlaties en effecten binnen dit onderzoek en dus ook niet op de uitkomsten van dit onderzoek.

De specifieke context van dit onderzoek, de MKB watersector, en de relatief kleine steekproef, $n = 64$, maakt dat het vergelijk met voorgaande studies niet zonder kanttekeningen gemaakt mag worden. De onderzoeksmethoden waarbij er meerdere manieren van dataverzameling toegepast zijn en longitudinale dataverzameling met een grotere steekproef plaats vindt kan hier voorzichtig gesteld worden dat toekomstig onderzoek wel significante resultaten geeft.

Een andere vorm van onderzoek dan de survey kan leiden tot andere resultaten. Het tijdsbestek en de middelen welke voor dit onderzoek beschikbaar waren zijn een beperking gebleken. Verder onderzoek, middels bijvoorbeeld interviews, zou inzicht kunnen verschaffen in wat binnen de bedrijven wel invloed heeft op hun ambidexteriteit. In dat kader is een vervolgonderzoek naar de antecedenten leiderschap, standaardisatie van processen en specialisatie van medewerkers binnen dezelfde steekproef een suggestie voor de toekomst.

Binnen de watersector is de afgelopen jaren relatief weinig invloed merkbaar geweest van de wereldwijde recessie. Dit kan een oorzaak zijn dat de onderzochte bedrijven vrijwel allemaal goed presteren. Dit maakt het belang van ambidexteriteit binnen MKB nog groter omdat de gevolgen hiervan nog groter kunnen zijn als in deze sector de gevolgen van een recessie merkbaar zijn. Wellicht dat onderzoek op een later tijdstip andere prestaties meet en dat de invloed van ambidexteriteit anders blijkt.

Wetenschappelijk onderzoek verrichten en de daarmee samenhangende dataverzameling stuit binnen kleine en middelgrote bedrijven op een zekere weerstand. De vrees dat vergaarde informatie “op straat” komt te liggen is groot en daardoor de mate van medewerking beperkt. De plicht tot informatieverstrekking, zoals de jaarcijfers ten behoeve van de kamer van koophandel, is beperkt zodat verificatie van gegevens moeilijker is dan voor grote bedrijven.

In dit onderzoek werden de vragen omtrent personeel en performance soms al belastend ervaren. Tijdens het vooronderzoek naar respondenten is dan ook besloten om alleen de bedrijfsleiders te benaderen en niet de personeelsleden. Wellicht dat bij de deelnemende bedrijven nu onderzoek verricht kan worden ten aanzien van leiderschap waarbij naast de bedrijfsleiders ook onderliggende managementlagen worden meegenomen in de steekproef.

Ambidexteriteit is een veelomvattend begrip. Uit de literatuur zijn er meerdere invloedrijke factoren te herleiden welke op MKB geprojecteerd kunnen worden. Een soortgelijk onderzoek

in naar andere antecedenten zoals samenwerkingsverbanden binnen MKB, met klanten en/of leveranciers geeft wellicht andere resultaten. Door de relationele inbedding van bedrijven in een netwerk van samenwerkende bedrijven, bestaat de mogelijkheid voor een bedrijf om zich bijvoorbeeld te specialiseren in exploitatieactiviteiten en de exploratie van nieuwe producten of diensten onder te brengen bij andere bedrijven. Beide bedrijven vervullen dan een specialistische rol van exploratie of exploitatie en laten de wederhelft van de balans aan hun netwerk over (Deeds en Hill, 1996).

6. REFERENTIELIJST

- Benner, M.J. and Tushman, M.L. (2003). exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), p238-256.
- Birkinshaw, J. & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization, 45(4). *MIT Sloan Management Review*.
- Brusoni, S., Prencipe, A., & Pavitt, K. (2001). Knowledge Specialization, Organizational Coupling, and the Boundaries of the Firm: Why Do Firms Know More Than They Make? *Administrative Science Quarterly*, 46(4),
- Bryman, A. & Bell, E. (2007). *Business Research Methods* (2nd ed.). Oxford: *Oxford University Press*.
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and Synergistic Effects. *Organization Science*, 20(4), 781-796.
- Deeds, D. A. V. I. D. L., & Hill, C. W. L. (1996). Strategic alliances and the rate of new product development: An empirical study of entrepreneurial biotechnology firms. *Journal of Business Venturing*, 6568(95), 41-55.
- Gibson, C. B. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- Luca, L. M. D., & Atuahene-gima, K. (2007). Market Knowledge Dimensions and Cross-Functional Collaboration: Examining the Different Routes to. *Journal of Marketing*, 71(January), 95-112.
- Edward, E., & Iii, L. (1994). From jobbased to competency-based organizations, 15 (August 1993), 3-15.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS* (2nd ed.). *Discovering statistics using SPSS 2nd ed*, xxxiv, 779-xxxiv, 779. Sage Publications, Inc.
- Gupta, A. K., Smith, K. E. N. G., & Shalley, C. E. (2006). The Interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693-706.

- He, Z.-L., & Wong, P.-K. (2004). Exploration vs . Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization*, 15(4), 481-494.
- Jansen, J. J. P., Tempelaar, M. P., Bosch, F. A. J. V. D., & Volberda, H. W. (2008). Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms. *Organization Science*.
- Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. (2010). Exploration and Exploitation Within and Across Organizations. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 109-155.
- Levinthal, D. (1993). The myopia of learning. *Strategic management journal*, 95-112.
- Lubatkin, M. H. (2006). Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Management*, 32(5), 646-672.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Mom, J.M. et al. (2009). Understanding Variation in Managers' Ambidexterity: Investigating Direct and Interaction Effects of Formal Structure and Personal Coordination Mechanisms. *Organization Science*, 20(4), p. 812-828.
- O'Reilly, C. a, & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard business review*, 82(4), 74-81, 140.
- Pólos, L., Hannan, M. T., & Carroll, G. R. (2002). Foundations of a theory of social forms, *II*(1), 85-115.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20(4), 685-695.

- Reilly, Charles O, M. T. (2007). Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma, (1963).
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804.
- Simsek, Z. (2009). Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4), 597-624.
- Volberda, H. W. (2004). *De Flexibele Onderneming: Strategieën voor Succesvol Concurreren*. Deventer: Kluwer,.
- Wuollenweber, K., Koenig, W., Beimborn, D., & Weitzel, T. (2009). The Impact of Process Standardization on Business Process Outsourcing Success *. *Information Systems*, (2008), 211-224.

BIJLAGEN: OVERZICHT

Bijlage I: Vragenlijst

Bijlage II: Stapsgewijze regressietabel

Bijlage 1: Vragenlijst

AMBIDEXTERITEIT BINNEN MKB

Geachte heer/mevrouw,

Op de volgende pagina's vindt u de vragenlijst voor dit onderzoek.

De vragenlijst bestaat uit hoofdvragen met subvragen. Het invullen neemt gemiddeld vijftien minuten in beslag. De resultaten zullen anoniem verwerkt worden en slechts in het kader van dit afstudeeronderzoek gebruikt worden.

Probeer u de vragen zo goed mogelijk te beantwoorden. Dit komt de kwaliteit van het onderzoek ten goede. Ook zal daardoor het benchmarkreport u beter in staat stellen uzelf te vergelijken met de gemiddelde deelnemer van dit onderzoek.

Bij voorbaat dank voor uw medewerking.

Sergio Gretna

*Rotterdam School of Management, Erasmus University
Student New Business Innovation & Entrepreneurship*



April 2012



Wilt u de onderstaande vragen doorlezen en deze beantwoorden door aan te kruisen wat voor u het meest van toepassing is.

De schaalverdeling kunt u gebruiken om aan te geven in welke mate u het - voor wat betreft uzelf en uw organisatie - het eens of oneens bent met deze stellingen.

WIJZE VAN LEIDINGGEVEN

	Sterk mee oneens			Sterk mee eens			
Ik moedig de werknemers aan om met ideeën / suggesties te komen	1	2	3	4	5	6	7
Ik luister naar ideeën en suggesties van mijn medewerkers	1	2	3	4	5	6	7
Ik maak gebruik van suggesties van mijn medewerkers om beslissingen te nemen die invloed hebben op hun werkzaamheden	1	2	3	4	5	6	7
Ik geef medewerkers de kans om hun mening te geven	1	2	3	4	5	6	7
Ik overweeg de ideeën/suggesties van anderen ondanks ik het niet eens ben met hen	1	2	3	4	5	6	7
Ik maak geen beslissingen die alleen gebaseerd zijn op mijn eigen ideeën	1	2	3	4	5	6	7



STANDAARDISATIE VAN DE BEDRIJFSPROCESSEN

In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen.

	Sterk mee oneens					Sterk mee eens	
De activiteiten binnen onze werkprocessen zijn transparant en begrijpelijk	1	2	3	4	5	6	7
De werkprocessen kunnen eenvoudig worden geleerd via documentatie en trainingen	1	2	3	4	5	6	7
Onze bedrijfsprocessen zijn in hoge mate gestandaardiseerd	1	2	3	4	5	6	7
Wij hebben onze bedrijfsprocessen grondig vastgelegd in een kwaliteitssysteem	1	2	3	4	5	6	7



AARD VAN DE KENNIS VAN DE WERKNEMERS

	Eén enkele markt						Veel verschillende markten
Onze medewerkers hebben verstand van	1	2	3	4	5	6	7
	Diepgaand						Breed
De marktkennis van onze medewerkers is	1	2	3	4	5	6	7
	Geavanceerd						Gevarieerd
De technologische kennis van onze medewerkers is	1	2	3	4	5	6	7
	Eén enkele technologie						Veel verschillende technologieën
Onze medewerkers hebben verstand van	1	2	3	4	5	6	7
	Specialisten						Generalisten
Onze medewerkers zijn	1	2	3	4	5	6	7
	Geavanceerd						Gevarieerd
De marktkennis van onze medewerkers is	1	2	3	4	5	6	7
	Diepgaand						Breed
De technologische kennis van onze medewerkers is	1	2	3	4	5	6	7



PRESTATIES VAN HET BEDRIJF

Geef aan voor elk van de volgende financiële prestaties of in de afgelopen 3 jaar deze gemiddeld beter, slechter of gelijk is gebleven aan die van andere bedrijven in uw branche.

	Veel slechter		Gelijk			Veel beter	
De nettowinst (De verkoop minus exploitatiekosten).	1	2	3	4	5	6	7
De groei in waarde van het bedrijf	1	2	3	4	5	6	7
Kasstroom.	1	2	3	4	5	6	7
Ontwikkeling van de omzet.	1	2	3	4	5	6	7
De mogelijkheid om groei te financieren uit winst	1	2	3	4	5	6	7

Geef aan voor elk van de volgende niet-financiële prestaties of in de afgelopen 3 jaar deze beter, slechter of gelijk is gebleven aan die van andere bedrijven in uw branche.

	Veel slechter		Gelijk			Veel beter	
Groei van het marktaandeel	1	2	3	4	5	6	7
Klanttevredenheid over het bedrijf	1	2	3	4	5	6	7
De algemene prestaties van het bedrijf.	1	2	3	4	5	6	7
Het bereiken van onze doelen	1	2	3	4	5	6	7
Het verstrekken van een zekere baan aan werknemers	1	2	3	4	5	6	7



BEDRIJFSGEGEVENS

Uit hoeveel werknemers bestaat het bedrijf waar u werkzaam bent?

Hoeveel jaar bestaat het bedrijf waar u werkzaam bent?

Hoeveel jaar bent u in uw huidige functie?

Hoeveel jaar bent u bij het bedrijf betrokken?



Alle deelnemers worden op de hoogte gehouden van de resultaten middels een benchmarkreport en een managementsamenvatting van het onderzoek.

Mocht U geen behoefte hebben dan kunt u dat hieronder aangeven.

- Ik heb geen behoefte aan een benchmarkreport.
- Ik heb geen behoefte om de managementsamenvatting per post of email te ontvangen.

Is er tot slot nog iets wat u wilt opmerken of aan mij wilt laten weten met betrekking tot dit onderzoek?

U heeft hieronder ruimte om deze informatie eventueel door te geven.

U hebt het invullen van de vragenlijst afgerond. Hartelijk dank voor uw medewerking.

U kunt de ingevulde vragenlijst retourneren via de e-mail of per post naar het volgende adres:

Dick Ketstraat 134
3059 WC Rotterdam

Mocht u vragen hebben met betrekking tot het onderzoek of over andere zaken dan kunt u altijd e-mailen op sergiogretna@student.eur.nl of bellen op telefoonnummer *06 518 363 44*.

Bijlage II: Stapsgewijze regressietabel

	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4										
	B	S.E	t	Sig.	B	S.E	β	t	Sig.	B	S.E	β	t	Sig.						
Participatiefleiderschap					.07	.14	.07	.52	.60	.04	.14	.04	.30	.77	.10	.14	.09	.68	.50	
Standaardisatie processen										.13	.11	.16	1.12	.27						
Specialisatie van de werknemers															-.07	.11	-.09	-.66	.51	
Controle variabelen																				
Log Aantal Werknemers	.08	.09	.12	.86	.40	.08	.09	.12	.83	.41	.04	.10	.07	.42	.68	.07	.10	.11	.75	.46
Log Jaren bedrijf	-.14	.14	-.14	-.99	.33	-.15	.14	-.15	-1.02	.31	-.13	.14	-.14	-.92	.36	-.14	.15	-.14	-.93	.36
R Square	.19				.02					.04						.03				
Adjusted R Square	-.13				-.03					-.02						-.04				
F	.58				.48					.67						.46				

a. Dependent Variable: Ambidexteriteit

N = 64

	Model 5			Model 6			Model 7			Model 8										
	B	S.E	β	t	Sig.	B	S.E	β	t	Sig.	B	S.E	β	t	Sig.					
Participatiefleiderschap																				
Standaardisatie processen	.13	.11	.16	1.19	.24	.13	.11	.16	1.21	.23						.06	.15	.06	.44	.66
Specialisatie van de werknemers	-.05	.10	-.06	-.45	.66						-.05	.10	-.06	-.49	.63	.12	.11	.15	1.06	.29
Controle variabelen																				
Log Aantal Werknemers	.04	.10	.06	.38	.71	.04	.10	.06	.42	.68	.08	.10	.07	.42	.68	.04	.10	.06	.38	.71
Log Jaren bedrijf	-.12	.14	-.12	-.83	.41	-.13	.14	-.13	-.90	.37	-.13	.14	-.14	-.91	.37	-.12	.15	-.13	-.85	.40
R Square	.05					.04					.02					.05				
Adjusted R Square	-.02					-.01					-.03					-.03				
F	.70					.88					.46					.59				

a. Dependent Variable: Ambidexteriteit

N = 64

	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4		
	B	S.E.	Sig.	B	S.E.	Sig.	B	S.E.	Sig.	B	S.E.	Sig.
Leiderschap												
Standaardisatie processen												
Specialisatie van de werknemers												
Ambidexteriteit	.30	.08	.42	3.60	0.001*							
Controle variabelen												
Log Aantal Werknemers	.02	.06	.03	.24	.81							
Log Jaren bedrijf	-.04	.09	-.06	-.4	.67							
R Square	.19											
Adjusted R Square	.15											
F	4.58											

a. Dependent Variable: Performance

N = 64

	Model 5			Model 6			Model 7			Model 8		
	B	S.E.	Sig.	B	S.E.	Sig.	B	S.E.	Sig.	B	S.E.	Sig.
Leiderschap												
Standaardisatie processen												
Specialisatie van de werknemers												
Ambidexteriteit	.28	.08	.38	3.35	0.001*							
Controle variabelen												
Log Aantal Werknemers	-.02	.06	-.05	-.34	.74							
Log Jaren bedrijf	-.01	.09	-.01	-.1	.92							
R Square	0.27											
Adjusted R Square	0.21											
F	4.28											

a. Dependent Variable: Performance

N = 64