



# **TEAM AMBIDEXTERITEIT REALISEREN & BEHOUDEN.**

DE INVLOED VAN LEIDERSCHAPSSTIJL,  
STRUCTUUR EN CONTEXT

Marijke de Wit

# **TEAM AMBIDEXTERITEIT REALISEREN & BEHOUDEN.**

DE INVLOED VAN LEIDERSCHAPSSTIJL, STRUCTUUR EN CONTEXT

**Afstudeerscriptie als onderdeel van het doctoraal Bedrijfskunde**

**Marijke de Wit (364284)**

September 2013

© De auteur verklaart dat alle teksten in deze masterscriptie haar eigen werk zijn en dat geen andere bronnen zijn gebruikt dan de bronnen die zijn vernoemd in de tekst en waarnaar is gerefereerd.

Het auteursrecht van deze masterscriptie berust bij de auteur. De auteur is verantwoordelijk voor de inhoud van dit document. De Rotterdam School of Management Erasmus Universiteit is alleen verantwoordelijk voor de educatieve begeleiding van deze master scriptie en kan daarbuiten niet verantwoordelijk worden gehouden voor de inhoud van dit document.

**Rotterdam School of Management**  
**Erasmus University**



Afstudeercommissie:

Prof. Dr. J.J.P. Jansen (begeleider)

Dr. J.P.J. de Jong (meelezer)

**Voor Nico.**

## VOORWOORD

Voor u ligt mijn scriptie waarmee ik mijn doctoraalstudie Bedrijfskunde afrond aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit Rotterdam. Twee jaar geleden ben ik begonnen aan deze studie die een interessante, leerzame, vermoeiende, inspirerende en vooral leuke periode met zich mee bracht. Een mooie en waardevolle periode waar ik met veel plezier op terug kijk.

Na de mavo, MBO en HBO ben ik aan de slag gegaan in het werkveld. Na een aantal jaren werkervaring werd ik steeds nieuwsgieriger hoe een organisatie eigenlijk werkt en het idee om een masterstudie te gaan volgen liet mij niet los. Deze studie heeft mij naast inhoudelijke kennis, inzicht gegeven in het functioneren van organisaties, geleerd analytisch en kritisch te zijn en zaken vanuit verschillende perspectieven te bekijken. Maar vooral heb ik mij ook persoonlijk kunnen ontwikkelen.

Deze periode heeft veel tijd en discipline van mij gevraagd en was soms behoorlijk vermoeiend en frustrerend. Ik had deze studie niet kunnen afronden zonder de onvoorwaardelijke steun van mijn ouders, broer en zus. In de afgelopen twee jaar heb ik vooral ook vrienden en familie nauwelijks gezien en gesproken. Bedankt voor al jullie begrip en geduld. Daarnaast heeft deze periode ook nieuwe vriendschappen opgeleverd die mij dierbaar zijn. Nu, en hopelijk ook nog jaren later. Op deze plaats wil ik graag ook mijn collega's bedanken voor hun begrip en de flexibiliteit die mogelijk was om werk en studie te combineren. Ook wil ik de mensen bedanken die hebben meegewerkt aan de interviews en mij veel waardevolle inzichten hebben gegeven. Uiteraard wil ik hier graag mijn begeleider Prof. Dr. Justin Jansen bedanken die mij heeft geholpen dit onderzoek vorm te geven en uit te voeren en Dr. Jeroen de Jong die als mee-lezer heeft geholpen om de punten op de i te zetten.

Bij het starten van deze studie was ik op zoek naar een nieuw perspectief voor mijn eigen toekomst. En dat is wat deze periode mij heeft gegeven.

Marijke de Wit

*Rotterdam, Augustus 2013*

“The future belongs to those, who believe in the beauty of their dreams.”

*Eleanor Roosevelt*

## INHOUDSOPGAVE

<b>Samenvatting .....</b>	<b>1</b>
<b>1.      <b>Introductie .....</b></b>	<b>3</b>
1.1. Aanleiding.....	3
1.2. Onderzoeksdoelstelling en afbakening .....	5
1.3. Onderzoeksvraag .....	6
1.4. Inbedding in de literatuur .....	7
1.5. Onderzoeksaanpak.....	9
1.6. Indeling van het onderzoeksrapport .....	10
<b>2.      <b>Literatuurstudie.....</b></b>	<b>11</b>
2.1. Inleiding .....	11
2.2. Ambidexteriteit in organisaties .....	11
2.2.1. <i>De relevantie en uitdaging van ambidexteriteit .....</i>	<i>11</i>
2.2.2. <i>Ambidexteriteit realiseren in organisaties .....</i>	<i>13</i>
2.2.3. <i>Conclusie .....</i>	<i>13</i>
2.3. Team ambidexteriteit .....	14
2.3.1. <i>Wat zijn 'teams'?.....</i>	<i>14</i>
2.3.2. <i>Definitie van team ambidexteriteit.....</i>	<i>16</i>
2.3.3. <i>Exploratief en exploitatief leren in teams .....</i>	<i>16</i>
2.3.4. <i>Tegenstellingen managen op teamniveau .....</i>	<i>19</i>
2.3.5. <i>Conclusie .....</i>	<i>20</i>
2.4. Leiderschapsstijl .....	21
2.4.1. <i>Transformationeel leiderschap .....</i>	<i>22</i>
2.4.2. <i>Transactioneel leiderschap.....</i>	<i>23</i>
2.4.3. <i>Gedeelde teamvisie .....</i>	<i>23</i>
2.4.4. <i>Conclusie .....</i>	<i>24</i>
2.5. Teamstructuur.....	25
2.5.1. <i>Stervormige teams.....</i>	<i>26</i>
2.5.2. <i>Ringvormige teams .....</i>	<i>27</i>
2.5.3. <i>Conclusie .....</i>	<i>27</i>
2.6. Teamcontext .....	28
2.6.1. <i>Diversiteit .....</i>	<i>28</i>
2.6.2. <i>Geborgenheid .....</i>	<i>29</i>
2.6.3. <i>Verbondenheid.....</i>	<i>29</i>
2.6.4. <i>Conclusie .....</i>	<i>30</i>

2.7.	Conceptueel model.....	30
<b>3.</b>	<b>Methodologie .....</b>	<b>34</b>
3.1.	Inleiding .....	34
3.2.	Onderzoeksfilosofisch perspectief.....	34
3.3.	Onderzoeksaanpak.....	35
3.4.	Niveau van analyse .....	35
3.5.	Case selectie .....	36
3.6.	Betrouwbaarheid en validiteit .....	37
3.7.	Generaliseerbaarheid .....	37
3.8.	Dataverzameling.....	38
3.9.	Dataverwerking en -analyse.....	40
<b>4.</b>	<b>Onderzoeksresultaten.....</b>	<b>43</b>
4.1.	Inleiding .....	43
4.2.	Case beschrijvingen .....	43
4.3.	Mate van team ambidexteriteit .....	46
4.3.1.	<i>Team ambidexteriteit team 1 .....</i>	<i>47</i>
4.3.2.	<i>Team ambidexteriteit team 2.....</i>	<i>48</i>
4.3.3.	<i>Team ambidexteriteit team 3.....</i>	<i>49</i>
4.3.4.	<i>Team ambidexteriteit team 4.....</i>	<i>50</i>
4.3.5.	<i>Team ambidexteriteit team 5.....</i>	<i>51</i>
4.3.6.	<i>Samenvatting .....</i>	<i>52</i>
4.4.	Realiseren team ambidexteriteit .....	52
4.4.1.	<i>Leiderschapsstijl en visie.....</i>	<i>52</i>
4.4.2.	<i>Teamstructuur .....</i>	<i>56</i>
4.4.3.	<i>Teamcontext .....</i>	<i>59</i>
4.5.	Behouden team ambidexteriteit .....	61
4.5.1.	<i>Leiderschapsstijl en visie.....</i>	<i>61</i>
4.5.2.	<i>Teamstructuur .....</i>	<i>65</i>
4.5.3.	<i>Teamcontext .....</i>	<i>68</i>
4.6.	Samenvatting onderzoeksresultaten.....	70
<b>5.</b>	<b>Discussie en conclusie .....</b>	<b>71</b>
5.1.	Discussie .....	71
5.1.1.	<i>Leiderschapsstijl.....</i>	<i>71</i>
5.1.2.	<i>Teamvisie.....</i>	<i>74</i>
5.1.3.	<i>Teamstructuur .....</i>	<i>76</i>
5.1.4.	<i>Teamcontext .....</i>	<i>78</i>
5.1.5.	<i>Overige inzichten .....</i>	<i>81</i>

5.1.6. Overzicht proposities .....	82
5.2. Theoretische bijdrage .....	83
5.3. Management implicaties .....	85
5.4. Beperkingen en suggesties voor toekomstig onderzoek.....	88
5.5. Conclusie .....	91
<b>6. Literatuurlijst .....</b>	<b>93</b>
<b>7. Bijlagen .....</b>	<b>100</b>
7.1. Organogram.....	101
7.2. Vragenlijst mate van ambidexteriteit.....	102
7.3. Interviewformat.....	103
7.4. Indicatoren en conversietabel.....	104
7.5. Voorbeeld uitwerking interviews .....	105
7.6. Secundaire bronnen .....	106
7.7. Illustratieve citaten exploitatief en exploratief leren per team.....	107
7.8. Onderzoeksresultaten per team .....	112

## OVERZICHT VAN TABELLEN

Tabel 1: Eerder onderzoek TA .....	8
Tabel 2: Definities van teams.....	15
Tabel 3: Case selectie en respondenten.....	36
Tabel 4: Overzicht respondenten .....	44
Tabel 5: Resultaten realiseren en behouden TA per team .....	52
Tabel 6: Leiderschapstijl en visie per team - Realiseren TA.....	53
Tabel 7: Teamstructuur per team - Realiseren TA.....	57
Tabel 8: Teamcontext per team - Realiseren TA .....	59
Tabel 9: Leiderschapstijl en visie per team - Behouden TA .....	62
Tabel 10: Teamstructuur per team - Behouden TA.....	65
Tabel 11: Teamcontext per team - Behouden TA .....	68
Tabel 12: Concepten die realiseren en behouden TA beïnvloeden.....	70
Tabel 13: Overzicht proposities .....	82
Tabel 14: Secundaire bronnen documentonderzoek .....	106
Tabel 15: Team 1 - Illustratieve citaten exploitatief en exploratief leren .....	107
Tabel 16: Team 2 - Illustratieve citaten exploitatief en exploratief leren .....	108
Tabel 17: Team 3 - Illustratieve citaten exploitatief en exploratief leren .....	109
Tabel 18: Team 4 - Illustratieve citaten exploitatief en exploratief leren .....	110
Tabel 19: Team 5 - Illustratieve citaten exploitatief en exploratief leren .....	111



Tabel 20: Team 1 - Overzicht onderzoeksresultaten.....	112
Tabel 21: Team 2 - Overzicht onderzoeksresultaten.....	113
Tabel 22: Team 3 - Overzicht onderzoeksresultaten.....	114
Tabel 23: Team 4 - Overzicht onderzoeksresultaten.....	115
Tabel 24: Team 5 - Overzicht onderzoeksresultaten.....	116

## OVERZICHT FIGUREN

Figuur 1: Teamstructuren .....	25
Figuur 2: Conceptueel model .....	33
Figuur 3: Mate van team ambidexteriteit team 1 .....	47
Figuur 4: Mate van team ambidexteriteit team 1 .....	48
Figuur 5: Mate van team ambidexteriteit team 3 .....	49
Figuur 6: Mate van team ambidexteriteit team 4 .....	50
Figuur 7: Mate van team ambidexteriteit team 5 .....	51

## SAMENVATTING

Door toenemende concurrentie wordt het voor organisaties steeds belangrijker om continu te vernieuwen en gelijktijdig de bestaande activiteiten efficiënt te organiseren. Hiervoor heeft een organisatie nieuwe informatie en kennis nodig en moeten bestaande kennis en vaardigheden worden toegepast, respectievelijk ook wel exploratief en exploitatief leren genoemd. Exploratie en exploitatie zijn echter tegengestelde processen omdat ze gebaseerd zijn op verschillende routines, vaardigheden en gedrag waartussen spanning kan ontstaan. Ambidexteriteit betreft het in staat zijn deze spanning tussen exploratie en exploitatie te managen en gelijktijdig de tegengestelde kennismanagement processen. Teams spelen in organisaties een steeds belangrijkere rol en uit eerder onderzoek blijkt dat zij een interessante mogelijkheid bieden om ambidexteriteit in organisaties te realiseren. Daarnaast is uit eerder onderzoek gebleken dat team ambidexteriteit (TA) leidt tot betere teamprestaties. Het is relevant te weten onder welke omstandigheden teams in staat zijn TA te realiseren en TA te behouden.

Dit onderzoek is uitgevoerd om inzicht te krijgen hoe teams in staat kunnen zijn TA te realiseren en behouden en welke factoren op teamniveau hierop van invloed zijn. De resultaten kunnen handvatten bieden voor organisaties en teamleiders om TA te realiseren en behouden. De centrale vraagstelling van dit onderzoek is: *Hoe beïnvloeden de leiderschapsstijl, teamstructuur en teamcontext het realiseren en behouden van team ambidexteriteit?*

Na een uitvoerige literatuurstudie is een conceptueel model opgesteld waarin leiderschapsstijl, teamstructuur en de teamcontext een positieve invloed hebben op TA. Over mogelijke verschillen tussen de fases van TA realiseren en TA behouden is vanuit de bestaande literatuur geen inzicht verkregen. In dit kwalitatieve onderzoek zijn in een vergelijkende case-study vijf teams onderzocht uit verschillende business units uit één organisatie door middel van vijftien kwalitatieve interviews, documentanalyse en observaties.

Dit onderzoek biedt een aantal zeer interessante en vernieuwende inzichten. Het belangrijkste inzicht is dat TA realiseren en behouden twee verschillende fases zijn die om verschillende de leiderschapsstijl, teamstructuur en teamcontext vragen. Allereerst zullen teams gericht moeten zijn op het realiseren van TA, vervolgens zal het team op een aantal punten moeten veranderen om TA gedurende een langere periode te behouden.

Meer specifiek laten de onderzoeksresultaten het volgende zien. Allereerst is bij het *realiseren* van TA een transactionele leiderschapsstijl belangrijk, waarbij een team

wordt aangestuurd met heldere en concrete doelstellingen en op resultaten. Hierbij moeten in een stervormige teamstructuur de differentiatie en integratie door de teamleider worden bepaald. In de teamcontext spelen diversiteit, geborgenheid en verbondenheid alle drie een positieve rol bij het realiseren van TA. Vervolgens moet bij het *behouden* van TA de leiderschapsstijl een combinatie zijn van een transformationeel en transactioneel leiderschapsstijl: heldere doelen en sturing op resultaten in combinatie met het uitdagen, inspireren en motiveren van het team. De teamstructuur moet hierbij veranderen naar een ringvormige of clustervormige structuur. Teamleden kennen hierbij gezamenlijke verantwoordelijkheden en doelen, hoge mate van interactie en bepalen gezamenlijk met de teamleider de differentiatie en integratie. Om TA te behouden zal de teamleider dan ook in staat moeten zijn om de leiderschapsstijl te veranderen. Daarnaast moet het team als geheel via een andere structuur omgaan met differentiatie en integratie. Het is van belang dat een team in staat is deze veranderingen te realiseren om TA te behouden.

Met deze inzichten wordt een hiaat in de literatuur ingevuld met betrekking tot TA en hoe teams hiertoe in staat worden gesteld. Daarnaast laat het onderzoek zien dat ambidexteriteit op teamniveau een dynamisch perspectief vraagt wat nog weinig terug te vinden in bestaande literatuur. Als laatste blijkt dat teams in staat zijn exploratie en exploitatie te realiseren onder een sterk transactionele leiderschapsstijl. Pas bij het behouden van TA speelt transformationeel leiderschap een rol. Dit in tegenstelling tot de verwachting op basis van eerder onderzoek waarbij exploratie en exploitatie vooral in verband worden gebracht met respectievelijk transformationeel en transactioneel leiderschap.

Met dit onderzoek zijn interessante inzichten verkregen in TA en de factoren die van invloed zijn op het realiseren en behouden hiervan. Hiermee wordt ingegaan op een hiaat in de bestaande literatuur en biedt het interessante richtingen voor vervolg onderzoek. Als laatste geeft dit onderzoek vooral ook relevante inzichten voor organisaties en managers om teams in staat te stellen ambidex te zijn en blijven en zodoende beter te presteren.

# 1 ■ INTRODUCTIE

## 1.1. Aanleiding

Wie vandaag de dag de berichtgeving via de media volgt, zal een weinig positieve toekomst zien voor het bedrijfsleven in Nederland en daarbuiten. Veel gevestigde en grote ondernemingen in binnen- en buitenland behalen inmiddels al weer een aantal jaren slechte resultaten. Zullen deze bedrijven over een aantal jaar nog wel bestaan? Is er een manier waarop deze organisaties zich weten te herstellen en de resultaten kunnen ombuigen in een stijgende lijn?

Wereldwijde concurrentie en het toenemende tempo waarin veranderingen elkaar opvolgen, maken dat organisaties zich continu moeten vernieuwen om concurrentievoordeel te behouden (Floyd & Lane, 2000). Alleen focus op het effectief uitvoeren van bestaande activiteiten is onvoldoende om een duurzaam concurrentievoordeel te creëren. Organisaties in een dynamische omgeving verbeteren hun prestaties onder andere door de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten maar ook door nieuwe markten en klanten te creëren (Jansen, Van Den Bosch & Volberda, 2006).

Organisaties in een veranderende en onzekere omgeving worden hierbij steeds meer afhankelijk van teams (Edmondson, 1999) en innovatie is niet alleen afkomstig van de strategie van organisaties en de beschikbare resources, maar bovenal van de medewerkers die, alleen of gezamenlijk, de dagelijkse werkzaamheden uitvoeren (Amabile et al., 2004). In kennisintensieve organisaties worden de meeste projecten uitgevoerd door teams van professionals, waarbij geprobeerd wordt zowel effectief als creatief te zijn in het creëren van nieuwe producten, services en processen (Amabile et al., 2004). In de praktijk ontstaan nieuwe ideeën vanaf teamniveau naar hogere niveaus in de organisatie (Anderson & West, 1998) en zijn teams zodoende een belangrijke bron voor innovatie in organisaties (De Dreu & West, 2001; Nijstad & De Dreu, 2002; Sung & Choi, 2012). Het is voor het management dan ook belangrijk inzicht te hebben in de factoren die teams in staat stellen om te leren (Edmondson, 1999).

Organisaties die in staat zijn zowel bestaande activiteiten effectief te managen (exploitatie) alsook nieuwe activiteiten te ontwikkelen (exploratie) (March, 1991), zijn op de langere termijn succesvoller dan bedrijven die hier niet toe in staat zijn (Birkinshaw, 2004; He & Wong, 2004) en worden ook wel 'ambidexter' genoemd (Birkinshaw, 2004; O'Reilly & Tushman, 2004; Raisch & Birkinshaw, 2008). Deze term 'ambidexteriteit' is

afgeleid van het latijnse *ambos*, wat 'beiden' betekent, en *dexter*, wat 'rechts' betekent. Ambidexteriteit betekent dus zoiets als 'twee rechter handen' (Simsek, 2009) en kan voor organisaties worden uitgelegd als organisaties die goed zijn in twee sterk uiteenlopende activiteiten.

Exploratie en exploitatie activiteiten zijn essentieel voor organisaties, maar concurreren met elkaar voor beschikbare resources zoals tijd en geld (March, 1991). Het combineren van exploratie en exploitatie als organisatie is geen gemakkelijke opgave. Het leidt namelijk tot verschillende en conflicterende doelen en stelt de organisatie hierdoor voor uitdagingen (Jansen et al., 2008). Zo wordt door O'Reilly en Tushman (2004) gepleit voor een scheiding van exploratieve en exploitatieve activiteiten in organisaties, zodat verschillende teams zich kunnen toeleggen op één specifieke activiteit.

Daarnaast blijkt ook dat teams die in staat zijn bestaande kennis te benutten (exploitatie) en nieuwe kennis te vergaren en ontwikkelen (exploratie) beter presteren (Kostopoulos & Bozionelos, 2011) en laten betere resultaten zien zoals hogere klanttevredenheid, snelheid van nieuwe productontwikkeling en kwantitatieve prestaties (Akgün et al., 2012; Hafer & Gresham, 2008; Mathieu, Gilson & Ruddy, 2006; Revilla & Knoppen, 2012; Thamhain, 2003). Dus ook teams die meer gericht zijn op exploratieve activiteiten zouden in staat moeten zijn om bestaande kennis te exploiteren en nieuwe kennis te ontwikkelen (Rosing, Frese & Bausch, 2011). Hierbij zijn zowel exploratie en exploitatie van kennis essentieel, alleen kennis opdoen is niet voldoende voor verbeterde performance (Sung & Choi, 2012). Teams in organisaties worden belangrijker spelers in het lerende vermogen van organisaties en realiseren van innovatie (Bunderson & Boumgarden, 2010; Edmondson, 2002). Begrip en inzichten over ambidexteriteit op lagere niveaus in de organisatie wordt hierdoor steeds belangrijker (Gibson, & Birkinshaw, 2004).

Team ambidexteriteit (TA) is een interessante mogelijkheid om ambidexteriteit in organisaties te realiseren en om de spanning tussen exploratie en exploitatie te managen en een balans te creëren in organisaties (Haas, 2010). Hierbij is het belangrijk dat een team niet alleen in staat is ambidexteriteit te realiseren, maar ook te behouden (March, 1991). Het behouden van een balans tussen exploitatie en exploratie is lastig omdat het vaststellen van de benodigde balans lastig is, maar ook omdat het leren op zichzelf ook weer bijdraagt aan een onbalans, doordat door het ontwikkelen van een specifieke vorm van leren deze vorm wordt versterkt en accelereert (March, 1991). Hierdoor vervalt men gemakkelijk in een nadrukkelijke focus voor één van beiden na enige tijd. En het is juist van belang dat de balans tussen exploratie en exploitatie wordt vastgehouden over een langere periode om voordeel te kunnen realiseren (March, 1991). Niet alleen het realiseren van exploratief en exploitatief leren door teams speelt hier een rol, maar ook

het vermogen van teams om deze tegengestelde activiteiten over een langere periode te managen is van belang.

Organisatie ambidexteriteit (OA) en ambidexteriteit van top management teams (TMT) is de laatste jaren veelvuldig onderzocht (Garvin & Levesque, 2006; Jansen et al., 2008; Tushman, Smith & Binns, 2011). Op top management niveau zijn de wijze waarop het team wordt aangestuurd (teamleiderschap), de structuur en het niveau dat wordt toegepast voor differentiatie en integratie (teamstructuur) en de eigenschappen en processen van het team (teamcontext) van invloed op het realiseren van ambidexteriteit (Smith & Tushman, 2005). Ook op teamniveau blijkt uit eerder onderzoek naar de prestaties en effectiviteit van teams dat teamleiderschap en de teamcontext van invloed zijn op team performance (Kostopoulos & Bozionelos, 2011; Liu & Leitner, 2012; Nemanich & Vera, 2009). Op basis hiervan lijken de leiderschapsstijl van het team, de teamstructuur en teamcontext relevante antecedenten die van invloed kunnen zijn op TA en die invloed hebben op de twee leeractiviteiten maar ook op het managen van de spanning die bij het combineren hiervan kan ontstaan.

Ondanks dat TA voor ambidexteriteit in organisaties een waardevolle mogelijkheid biedt, is er echter nog weinig bekend hoe deze teams lager in de organisatie in staat kunnen zijn om deze tegengestelde processen te managen en ambidexteriteit te bereiken. Als een team eenmaal in staat is TA te realiseren is vervolgens de uitdaging om dit te behouden misschien nog wel groter en minstens zo relevant. Alleen het bereiken van TA is niet voldoende om hier ook daadwerkelijk als organisatie voordeel uit te kunnen behalen. Enerzijds is dus inzicht nodig in de factoren die van invloed zijn op TA en anderzijds is het relevant inzicht te hebben hoe teams gedurende een langer periode TA kunnen behouden.

## **1.2. Onderzoeksdoelstelling en afbakening**

Dit onderzoek heeft als doel bij te dragen aan de ontwikkeling van theorie over team ambidexteriteit door nieuwe proposities te formuleren over de relaties tussen factoren op teamniveau (leiderschapsstijl, structuur en context) en het realiseren en behouden van TA. Hiermee wordt een aanvulling gedaan op de literatuur hoe ambidexteriteit op lagere niveaus in de organisatie kan worden ingebed. Meer specifiek draagt dit onderzoek bij aan inzichten over TA en hoe dit in organisaties gerealiseerd en behouden kan worden.

Daarnaast kan dit onderzoek relevante management inzichten verschaffen over de wijze waarop teams in staat gesteld kunnen worden om optimaal nieuwe kennis op te doen en deze te ontwikkelen en bestaande kennis te benutten. Dit is relevant in situaties waarbij steeds meer verantwoordelijkheden bij teams worden belegd om bijvoorbeeld te

innoveren, nieuwe markten te ontdekken en combinaties te maken tussen bestaande en nieuwe activiteiten en klantgroepen. Dit biedt teamleiders mogelijk handvatten om teams dusdanig aan te sturen dat deze teams in staat worden gesteld kennis te exploreren en exploiteren.

Voor dit onderzoek is een zekere afbakening van het onderzoeksgebied noodzakelijk. Allereerst richt het onderzoek zich op teams als analyse niveau, vanuit de doelstelling meer inzicht te krijgen in ambidexteriteit op teamniveau. Ten tweede wordt alleen gekeken naar teamfactoren en niet naar factoren uit de organisatie en externe omgeving waarlangs de ambidexteriteit van teams kan worden beïnvloed. Op basis van hun handelen, beleid en leiderschap kunnen managers de omgeving beïnvloeden (Thamhain, 2003) en hebben zij een belangrijke invloed op de omgeving waarin het team functioneert. Vanwege de beperkte eerdere inzichten over TA en de belangrijke invloed vanuit de factoren op teamniveau zoals leiderschap, lijken antecedenten op teamniveau een goed startpunt om meer inzicht te verkrijgen in TA en daarmee een relevante afbakening. Als laatste is het onderzoek niet gericht op de prestaties van teams in termen als productiviteit, succesvolle productlanceringen en aantal innovaties als gevolg van TA; TA is in dit onderzoek de afhankelijke variabele.

### 1.3. Onderzoeksvraag

Om de hiervoor beschreven onderzoeksdoelstelling te bereiken zal dit onderzoek aan de hand van de volgende centrale onderzoeksvraag ingaan op het hiaat in de literatuur zoals in de voorgaande paragraaf beschreven:

---

*Hoe beïnvloeden teamleiderschapsstijl, teamstructuur en de teamcontext het realiseren en behouden van team ambidexteriteit?*

---

Om de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden zullen de volgende deelvragen worden beantwoord in dit onderzoek:

- 1) Hoe kunnen teams team ambidexteriteit realiseren en behouden?
- 2) Hoe wordt het realiseren van team ambidexteriteit beïnvloed door team leiderschapsstijl, teamstructuur en teamcontext?
- 3) Hoe wordt het behouden van team ambidexteriteit beïnvloed door team leiderschapsstijl, teamstructuur en teamcontext?

#### 1.4. Inbedding in de literatuur

Succesvolle organisaties zijn niet alleen innovatief, proactief en alert, maar zijn tegelijkertijd in staat bestaande resources te benutten, effectief te opereren en weten op korte termijn waarde te creëren (Gibson, & Birkinshaw, 2004). Zo is men in staat nieuwe oplossingen te onderzoeken (exploratie) en tegelijkertijd bestaande en gestandaardiseerde kennis te benutten (exploitatie) (Kostopoulos & Bozionelos, 2011). Levinthal en March (1993) stellen dan ook dat lange termijn succes van organisaties afhankelijk is van het vermogen om voldoende exploitatie toe te passen voor de winstgevendheid van de bestaande activiteiten. En daarnaast ook van het vermogen om voldoende exploratie uit te voeren om de toekomstige winstgevendheid zeker te stellen (Raisch & Birkinshaw, 2008).

Exploratie en exploitatie zijn tegengestelde processen omdat ze gebaseerd zijn op verschillende routines, vaardigheden en gedrag (Lubatkin et al., 2006) waartussen spanning kan ontstaan. Ambidexteriteit betreft het in staat zijn deze spanning tussen exploratie en exploitatie te managen en gelijktijdig tegengestelde kennismanagement processen uit te voeren waarbij nieuwe domeinen worden ontwikkeld en bestaande competenties worden benut (Andriopoulos & Lewis, 2009; Lubatkin et al., 2006). Organisaties die ambidexter zijn, zijn niet alleen in staat om exploitatie en exploratie gelijktijdig en in balans uit te voeren, maar ook nog eens te excelleren in beide activiteiten (Lubatkin et al., 2006). Hierbij is het managen van de spanning die bestaat om de balans tussen beiden aan te brengen een grote uitdaging voor organisaties die ambidexteriteit zo lastig maakt.

Als teams in staat zijn om gelijktijdig en in balans exploratieve en exploitatieve leeractiviteiten uit te voeren en de spanning tussen deze beiden te managen om deze balans te bereiken zou gesproken kunnen worden van TA. TA kan een belangrijke bron vormen voor organisatie ambidexteriteit (OA) (Haas, 2010) en teamprestaties worden positief beïnvloed wanneer teams in staat zijn ambidexter te functioneren (Akgün et al., 2012; Hafer & Gresham, 2008; Mathieu, Gilson & Ruddy, 2006; Revilla & Knoppen, 2012; Thamhain, 2003). De mate waarin een team beschikt over kennis en deze kennis ook daadwerkelijk weet toe te passen heeft invloed op de innovativiteit van teams en de financiële prestaties (Sung & Choi, 2012). Op basis hiervan kan worden geconcludeerd dat het van belang is inzicht te hebben wat ambidexteriteit op teamniveau inhoudt, hoe dit tot stand kan komen (Rosing, Frese & Bausch, 2011) en hoe TA gedurende een langere periode kan worden behouden.

Naar TA is in beperkte mate eerder onderzoek gedaan en inzicht in het behouden van TA over een langere periode ontbreekt. In Tabel 1 is een overzicht weergegeven van eerder onderzoek naar ambidexteriteit op teamniveau waaruit blijkt dat in eerder



onderzoek met name is gekeken naar enkele factoren die van invloed zijn op TA en zijn deze relaties kwantitatief getoetst.

**Tabel 1: Eerder onderzoek TA**

<b>Auteurs</b>	<b>Team type</b>	<b>Resultaat onderzoek</b>	<b>Perspectief op ambidexteriteit</b>	<b>Antecedenten</b>
Nemanich & Vera (2009)	Acquisitie integratie teams	Transformationeel leiderschap en een leercultuur dragen bij aan TA	Exploratief en exploitatief leren	Transformationeel leiderschap; leercultuur
Gebert, Boerner & Kearneu (2010)	Teams	Gelijktijdig kennis genereren en kennis integreren op team niveau draagt bij aan de mate van team innovativiteit	Kennis	n.v.t.
Lee & Choi (2010)	Teams	Door de toepassing van mechanismen om resources toe te wijzen kan de TA worden vergroot.	Kennis creatie door middel van balanceren tussen exploitatie en exploratie.	Mechanismen om resources te alloceren
Kostopoulos & Bozionelos (2011)	Innovatie projectteams	Exploratief en exploitatief leren op teamniveau draagt bij aan de performance van teams	Exploratief en exploitatief leren	Ervaren geborgenheid; taak conflicten
Revilla & Rodriguez (2011)	New Product Development Teams	Team visie draagt bij aan team effectiviteit bij hoge mate van ambidexteriteit	Exploratie en exploitatie van kennis	Team Visie
Liu & Leitner (2012)	Infrastructuur projectteam	TA draagt bij aan teamperformance, de invloed van structurele scheiding en teamcontext is afhankelijk van TA, deze wordt niet positief beïnvloed door structurele scheiding van het team.	Sequentiële toepassing van exploratieve en exploitatieve innovaties	Structurele scheiding; team context

De antecedenten die eerder zijn onderzocht betreffen vooral antecedenten op teamniveau zoals transformationeel leiderschap (Nemanich & Vera, 2009), geborgenheid (Kostopoulos & Bozionelos, 2011), taakconflicten (Kostopoulos & Bozionelos, 2011), team visie (Revilla & Rodriguez, 2011) en teamcontext (Liu & Leitner, 2012). Hierbij is nog niet eerder gekeken naar een totaalbeeld van verschillende factoren en de invloed hiervan op TA en is ook niet eerder gekeken naar TA in de verschillende stadia realiseren en behouden van TA.

De dagelijkse werkomgeving van medewerkers wordt het meest beïnvloed door teamleiders (Amabile et al., 2004). Door leiderschap kunnen teamleden onder andere worden uitgedaagd, gesteund en beloond om zowel te exploreren als exploiteren door het management (Liu & Leitner, 2012). Teamleiderschap kan worden omschreven als '*een dynamisch proces van probleemoplossend vermogen door middel van algemene reacties op sociale problemen bestaande uit informatie zoeken en structureren, informatie toepassen, managen van personele bezetting en overige resources van een team*' (Burke et al., 2006). Hoewel er inzicht is in de relevantie van teamleiderschap op de prestaties

van teams is niet inzichtelijk hoe teamleiderschap kan bijdragen aan het realiseren en over een langere termijn behouden van TA.

Op TMT niveau is de wijze waarop en het niveau waar differentiatie en integratie tussen exploratie en exploitatie plaats vinden van invloed op het in balans brengen van de tegengestelde activiteiten (Smith & Tushman, 2005). Hierbij kan deze taak vooral worden ingevuld door bijvoorbeeld de CEO of kan het TMT deze taak gezamenlijk op zich nemen. Wat deze teamstructuren op lagere niveaus in de organisatie betekenen is niet bekend, Tushman, Smith & Binns (2011) opperen dat deze structuren daar mogelijk ook kunnen bijdragen aan het omgaan met tegenstellingen.

Vanuit de context van het team zijn de hechtheid van het team (Woodmen et al. 1993), visie, geborgenheid, steun voor innovatie en taakgerichtheid factoren die vaak genoemd worden om innovatie in teams te stimuleren (Hulsheger, Anderson & Salgado, 2009). Deze processen binnen een team lijken verschillende effecten te hebben op de activiteiten van exploratief en exploitatief leren binnen teams (Kostopoulos & Bozionelos, 2011) en relevant te zijn om te gaan met de tegenstellingen tussen beiden. Hoe gedurende een langere periode de factoren vanuit de teamcontext een rol spelen in het realiseren en behouden van TA is niet bekend.

De factoren die TA lijken te beïnvloeden op basis van onder andere inzichten op TMT niveau zijn teamleiderschap, teamstructuur en teamcontext. De invloed van deze factoren op teamniveau op TA worden dit onderzoek onderzocht..

## **1.5. Onderzoeksaanpak**

Via een vergelijkende case-study wordt getracht inzicht te krijgen in de factoren en omstandigheden die invloed hebben op realiseren en behouden van TA. Het onderzoek bestaat uit een literatuurstudie, data collectie door middel van interviews, documentonderzoek en observaties gevolgd door data-analyse en conclusies. Naar aanleiding van dit onderzoek zullen proposities worden opgesteld over de invloed van leiderschapsstijl, teamstructuur en teamcontext op zowel de fase van het realiseren van TA alsook de fase van het behouden van TA. In het empirisch deel van het onderzoek wordt gekeken naar de mate van TA over een periode van vier jaar en hoe in die periode teamleiderschap, teamstructuur en teamcontext hierop van invloed zijn geweest.

Het onderzoek wordt uitgevoerd binnen een logistieke dienstverlenende organisatie in Nederland die gericht is op het verzenden en bezorgen van brievenbuspost en pakketten. Deze organisatie bestaat uit meerdere business units die gedifferentieerd zijn naar producten en diensten. De organisatie heeft te maken met een sterk krimpende markt en marktaandeel ten aanzien van de traditionele dienstverlening. In de laatste tien tot vijftien jaar wordt op organisatieniveau enerzijds gezocht naar mogelijkheden de

bestaande activiteiten efficiënter te exploiteren alsook naar mogelijkheden om nieuwe markten te ontwikkelen. Van commercieel georiënteerde teams binnen deze organisatie wordt verwacht dat zij in staat zijn bestaande kennis te benutten en tegelijkertijd nieuwe informatie tot zich te nemen en kennis te ontwikkelen om nieuwe kansen te identificeren en realiseren.

De selectie van de cases (teams) die onderzocht worden, is gedaan aan de hand van een doelgerichte steekproef (Bryman & Bell, 2003) en bestaat uit vijf teams gericht op Business Development en Product Management en/of Development. Het onderzoek is gericht op teams waarvan TA werd verwacht gedurende een minimale periode van drie jaar. Per team zijn drie respondenten geselecteerd (vijftien respondenten in totaal) waarmee kwalitatieve en semi-gestructureerde interviews zijn gehouden. Toegang tot deze organisatie, teams, respondenten en documentatie is verkregen via de onderzoeker die werkzaam is binnen de organisatie.

## 1.6. Indeling van het onderzoeksrapport

Het onderzoeksrapport bestaat uit vijf opeenvolgende onderdelen. Ieder deel begint met een korte introductie waarin de inhoud van de paragrafen en sub-paragrafen wordt aangegeven. Iedere paragraaf wordt afgesloten met een conclusie. Het rapport is als volgt opgebouwd:

**1. Introductie;** beschrijft de aanleiding van het onderzoek en dient als introductie op het onderwerp en beschrijft kort de opzet van het onderzoek.

**2. Literatuurstudie;** waarin de aanwezige literatuur met betrekking tot TA, leiderschapstijl, teamstructuur en teamcontext, uiteen wordt gezet vanwaar uit een conceptueel wordt gevormd.

**3. Methodologie;** geeft inzicht in de wijze waarop het onderzoek is vormgegeven en welke onderzoeksmethodes worden toegepast.

**4. Onderzoeksresultaten;** geeft inzicht in de resultaten van het onderzoek.

**5. Discussie en conclusie;** bevat een analyse van de gevonden resultaten en bespreekt de conclusies die hierop gebaseerd kunnen worden, alsmede ook een bespreking van de aspecten die nader onderzoek behoeven en de management implicaties van de resultaten.

# 2. LITERATUURSTUDIE

## 2.1. Inleiding

In de introductie is de aanleiding en relevantie van dit onderzoek uiteen gezet en is een korte weergave gedaan hoe dit onderzoek en onderzoeksrapport is opgebouwd. In dit hoofdstuk zal op basis van bestaande literatuur meer inzicht worden verkregen met betrekking tot de centrale onderzoeksvraag en de concepten die daarin centraal staan. Allereerst wordt ingegaan op het begrip ambidexteriteit en wordt TA nader beschreven. Vervolgens zal worden ingegaan op de rol die leiderschapsstijl van de teamleider (hierna leiderschapsstijl) speelt bij het ontstaan en behouden van TA. Als derde zal worden ingegaan op de structuur waarmee in het team differentiatie en integratie zijn georganiseerd en hoe dit het realiseren en behouden van TA beïnvloed. Als laatste wordt de teamcontext en de invloed hiervan op TA beschreven. Hierbij zullen factoren vanuit de teamcontext die hierbij een rol spelen worden toegelicht; diversiteit, geborgenheid en verbondenheid. Als laatste zal in dit hoofdstuk een conceptueel model worden geschetst op basis van deze literatuurstudie, waarop het empirisch onderzoek gebaseerd is.

## 2.2. Ambidexteriteit in organisaties

### 2.2.1. De relevantie en uitdaging van ambidexteriteit

Ambidexteriteit is in diverse onderzoekstromingen verschillend benaderd. Zo zijn de tegenstellingen en noodzaak tot exploitatie en exploratie onder andere benaderd vanuit het vermogen van organisaties om te leren, soorten innovaties en organisatie ontwerp (Raisch & Birkinshaw, 2008). Succesvolle organisaties zijn niet alleen innovatief, proactief en alert, maar zijn tegelijkertijd in staat bestaande resources te benutten, effectief te opereren en weten op korte termijn waarde te creëren (Gibson, & Birkinshaw, 2004).

Vanuit verschillende perspectieven op ambidexteriteit worden eveneens verschillende definities gehanteerd. Uit deze verschillende definities blijkt duidelijk dat ambidexteriteit draait om *gelijktijdig* (Adler, 2011; Gibson, & Birkinshaw, 2004; Jansen, Bosch & Volberda, 2005; Tushman & O'Reilly, 1996) uitvoeren en het managen van twee *verschillende activiteiten* die vragen om verschillende structuren, processen en culturen (Cegarra-Navarro & Dewhurst, 2007; Smith & Tushman, 2005; Tushman & O'Reilly,

1996), het *managen van de spanning* hiertussen en het vinden van een *balans* hierbij (He & Wong, 2004; Lubatkin et al., 2006). Ambidexteriteit wordt in dit onderzoek op basis van de hiervoor besproken definities als volgt gedefinieerd:

*'Het in staat zijn de spanning te managen tussen exploratief en exploitatief leren en deze tegengestelde kennismanagement processen gelijktijdig en in balans uit te voeren'.*

Het verschil tussen efficiëntie en innovatie komt al terug in het kosten-leiderschap en differentiatiestrategie zoals door Porter (1980) beschreven (Raisch & Birkinshaw, 2008). Porter (1980) stelt dat een organisatie één van beiden moet kiezen om succesvol te zijn en om te voorkomen dat men blijft hangen tussen beiden waardoor de organisatie geen herkenbaar voordeel te bieden heeft (Raisch & Birkinshaw, 2008).

Wanneer een organisatie in hoge mate focust op het exploiteren van bestaande kennis en competenties kan men in een 'competence trap' terecht komen, maar wel de korte termijn resultaten verbeteren (Gibson & Birkinshaw, 2004), of in een 'failure trap' wanneer men alleen gericht is op het ontwikkelen van nieuwe kennis en mogelijkheden, zonder dit om te zetten in waarde, waardoor wel toekomstige activiteiten worden ontwikkeld maar de bestaande activiteiten aan succes verliezen (Cegarra-Navarro & Dewhurst, 2007; Gibson & Birkinshaw, 2004). Levinthal en March (1993) stellen dan ook dat lange termijn succes afhankelijk is van het vermogen van organisaties om voldoende exploitatie toe te passen voor de winstgevendheid van de bestaande activiteiten alsook om voldoende exploratie uit te voeren om de toekomstige winstgevendheid zeker te stellen (Raisch & Birkinshaw, 2008).

Exploratie en exploitatie zijn tegengestelde processen omdat ze gebaseerd zijn op verschillende routines, vaardigheden en gedrag (Lubatkin et al., 2006). Exploratie is vaak gerelateerd aan organische structuren, losse verbindingen tussen systemen, doorbreken van gebaande paden, improvisatie, zelfstandigheid, chaos en opkomende markten en technologieën (Raisch & Birkinshaw, 2008). Exploitatie is vaker gerelateerd aan mechanische structuur, strakke relaties tussen systemen, het volgen van bekende wegen, routinematigheid, beheersing, bureaucratie en stabiele markten en technologieën (Raisch & Birkinshaw, 2008). Het verenigen van beiden in eenzelfde organisatie vormt dan ook de uitdaging van ambidexteriteit, waarbij de spanning die ontstaat bij het combineren van beiden gemanaged en in balans gebracht moet worden. Om ambidexteriteit te realiseren moet men in staat zijn om met tegenstellingen om te gaan, de spanning te managen, beide activiteiten te stimuleren en in balans te brengen (Smith & Tushman, 2005).

### 2.2.2. *Ambidexteriteit realiseren in organisaties*

In de vorige sub-paragraaf is de relevantie van ambidexteriteit beschreven. In deze sub-paragraaf wordt ingegaan op wat het voor organisaties inhoudt om deze ambidexteriteit te realiseren.

Hoe ambidexteriteit in organisaties kan worden bereikt is in recente literatuur vanuit verschillende perspectieven besproken. Grofweg zijn hierbij twee soorten OA te benoemen; *structurele ambidexteriteit* en *contextuele ambidexteriteit* (Gibson & Birkinshaw, 2004).

Een veel toegepaste en in literatuur besproken manier om OA te bereiken is *structurele ambidexteriteit*, waarbij aparte organisatiestructuren worden gecreëerd voor de verschillende activiteiten (Gibson & Birkinshaw, 2004). Dit omdat de twee activiteiten te verschillende zijn om samen uitgevoerd te kunnen worden in één organisatie-onderdeel (Gibson & Birkinshaw, 2004). Organisaties die succesvol zijn in het optimaal benutten van bestaande activiteiten en het ontdekken van nieuwe mogelijkheden, hebben deze structurele scheiding toegepast (O'Reilly & Tushman, 2004). Een risico van structurele scheiding is echter dat men geïsoleerd raakt van elkaar en dat integratie van nieuwe activiteiten met de bestaande activiteiten lastig is.

Door Birkinshaw en Gibson (2004) is *contextuele ambidexteriteit* geïntroduceerd, waarbij juist de individuele medewerkers in staat worden gesteld om beide activiteiten uit te voeren. Dit is een gedragsbenadering van ambidexteriteit (Gibson & Birkinshaw, 2004; Simsek, 2009). Hierbij zijn de systemen en structuren flexibeler waardoor het gedrag van medewerkers wordt beïnvloed en medewerkers op basis van het eigen beoordelingsvermogen besluiten hoe zij hun tijd indelen (Gibson & Birkinshaw, 2004; Simsek, 2009). Contextuele ambidexteriteit kan worden omschreven als '*de gezamenlijke oriëntatie van de medewerkers om als individu gelijktijdig in staat te zijn zich aan te passen aan de omgeving en het effectief uitvoeren van bestaande activiteiten*' (Gibson & Birkinshaw, 2004).

TA is een nieuwe wijze waarop ambidexteriteit in organisaties ingebed zou kunnen worden.

### 2.2.3. *Conclusie*

Het vermogen van organisaties om te innoveren en zich aan te passen aan de veranderende omgeving is belangrijk om op lange termijn concurrentievoordeel te behouden. Informatie verzamelen, omzetten in kennis en toepassen is essentieel voor het innoverend vermogen en de financiële prestaties van organisaties. Vanwege dit belang van het lerende vermogen is dit onderzoek gericht op het exploratief en exploitatief leren in organisaties.

## 2.3. Team ambidexteriteit

In de vorige paragraaf is besproken wat ambidexteriteit in organisaties inhoudt. In deze paragraaf zal worden ingegaan in het begrip '*team ambidexteriteit*' waarbij allereerst wordt stil gestaan bij het begrip '*team*'.

### 2.3.1. Wat zijn 'teams'?

Om een goed beeld te vormen van TA lijkt het relevant te beginnen met een beschrijving van wat verstaan wordt onder een team.

Allereerst moet hiervoor worden benoemd dat er verschillende definities zijn voor 'teams' en dat teams verschillende voordelen kunnen hebben. Zo kan het inzetten van teams voordelen hebben doordat deelname in een team de moraal en leiderschapsvaardigheden van teamleden vergroot en de processen, procedures en organisatieproductiviteit verbetert (Gibson et al., 2009; Klein et al., 2009; Sassenberg, Jones & Shah, 2007). Daarnaast vergroot het het probleemoplossend vermogen van medewerkers en beperkt het drempels tot innovaties (Gilley et al., 2010). Ook helpt teamdeelname medewerkers om doelen helder te definiëren en biedt het een mogelijkheid om eigen sterktes en zwaktes te tonen (Gilley et al., 2010).

Daarnaast kunnen teams in verschillende vormen met verschillende doelen voorkomen in organisaties. Zo zijn er probleem-oplossende teams, dit zijn tijdelijke teams die zich richten op het oplossen van een specifiek probleem of een specifieke behoefte van de organisatie. Een tweede vorm is de werkgroep, kleine groepen van zelfstandige individuele medewerkers die een gedeelde verantwoordelijkheid hebben voor hun resultaten (Sundstrom, De Meuze & Futrell, 1990). Hieronder kunnen ook functionele teams worden verstaan, zij werken onder een teamleider binnen een gedeeld functioneel gebied. Als derde vorm zijn er cross-functionele teams, welke bestaan uit teamleden met verschillende achtergronden en vanuit verschillende afdelingen of organisatie onderdelen. Zij zijn verantwoordelijk voor een bepaalde taak, probleem of project (Gibson et al., 2009). Als vierde vorm kunnen virtuele teams worden benoemd, dit zijn teams waarbij tijd en afstand worden overbrugt door middel van communicatie technologie waardoor zij ondanks fysieke afstand in staat zijn om samen te werken (Solomon, 2001). Als laatste zijn er zelfsturende teams waarbij sprake is sprake van tien tot vijftien individuele medewerkers die de leidinggevende taken hebben overgenomen en hun eigen verantwoordelijkheden behouden (Kirkman, Jones & Shapiro, 2000).

**Tabel 2: Definities van teams**

Auteur(s)	Definitie
Sinclair (1992)	Een specifieke groep mensen die meer taakgericht zijn dan andere groepen en die een aantal duidelijke regels en beloningen kent voor zijn leden.
Quick (1992)	Mensen met als hoogste prioriteit het vervolbrengen van gezamenlijke doelen.
Antai-Otong (1997)	Een verzameling van mensen met een gedeelde visie, betrokkenheid, heldere doelen, gezamenlijk werk, individuele en team verantwoordelijkheden, gedeelde team identiteit, positieve teamcultuur en een open en eerlijke communicatie.
Katzenbach & Smith (2003)	Kleine groep mensen met aanvullende vaardigheden die toegewijd zijn tot een gezamenlijk doel, realiseren van doelen, en werkwijze, waarvoor zij zich wederzijds verantwoordelijk houden.
Harvey & Drolet (2004)	Mensen met een gezamenlijke identiteit en principes, overeenkomende taken, geloof in potentie of succes, en waarbinnen rollen verdeeld zijn.
West (2004)	Geschikt om te reageren op snel veranderende omgeving, leren mogelijk te maken, financieel voordeel te creëren, en waarmee effectieve verandering beter mogelijk is dan met losse individuen die geen gedeeld doel hebben.
Sassenberg, Jones & Shah (2007)	Om een complex probleem op te lossen met medewerkers met diverse talenten en functionele expertise, dat geschikt is om werkzaamheden te verdelen en waarbij de mogelijkheid om verkeerde besluiten te nemen groot is.
Gibson et al. (2009)	Een speciale werkgroep die bestaat uit twee of meer leden en verantwoordelijk zijn voor het behalen van doelen.

Als gevolg van de verschillende doelen van teams in organisaties bestaan er ook vele definities en taken die aan een team worden toegekend (Wildman et al., 2012). In Tabel 2 is een overzicht weergegeven van een aantal definities zoals eerder gegeven aan teams in eerder onderzoek. Hierin komt duidelijk naar voren dat vrijwel alle definities spreken van *meerdere individuen* (of een groep mensen), die een *gezamenlijk doel* hebben en *gedeelde verantwoordelijkheden* om dit te bereiken. Een aantal definities spreekt over een tijdelijk karakter van teams gericht op het oplossen van specifieke problemen of in te spelen op specifieke (tijdelijke) situaties (Gibson et al., 2009; Sassenberg, Jones & Shah, 2007; West, 2004).

In dit onderzoek zal de definitie van Katzenbach en Smith (2003) worden gevolgd, omdat deze aansluit bij de verschillende wijzen waarop teams in organisaties tegenwoordig veelal worden ingezet, zowel tijdelijk als structureel:

*'Een team is een kleine groep mensen met aanvullende vaardigheden die toegewijd zijn tot een gezamenlijk doel, realiseren van doelen en werkwijzen waarvoor zij zich wederzijds verantwoordelijk houden'* (Katzenbach & Smith, 1993).



### 2.3.2. Definitie van team ambidexteriteit

Na de definitie van een team wordt in deze paragraaf besproken wat team ambidexteriteit inhoudt. Van TA is in bestaande literatuur geen definitie beschikbaar. Wel wordt het belang van het exploratief en exploitatief lerend vermogen van teams onderbouwd door eerder onderzoek waaruit blijkt dat teams die in staat zijn exploratief en exploitatief te leren, in staat zijn ook hun performance te maximaliseren (Kostopoulos & Bozionelos, 2011).

Voor een definitie van TA kan wel gebouwd worden op definities van OA, waarbij centraal staat dat *gelijktijdig* twee *verschillende activiteiten* die vragen om verschillende omstandigheden, in *balans* worden uitgevoerd. De definitie van TA wordt in dit onderzoek gebaseerd op het bereiken van ambidexteriteit als team. Hierbij wordt de volgende definitie worden geformuleerd van TA:

*'Het vermogen van teams om de spanning te managen tussen exploratief en exploitatief leren en deze tegengestelde kennismanagement processen gelijktijdig en in balans uit te voeren in het team'.*

### 2.3.3. Exploratief en exploitatief leren in teams

In deze paragraaf wordt ingegaan op de inhoud van de twee verschillende leeractiviteiten die bij TA gelijktijdig worden uitgevoerd waartussen de balans moet worden gecreëerd: exploratief en exploitatief leren.

Het lerende vermogen van organisaties draagt in hoge mate bij aan de mate waarin organisaties in staat zijn te innoveren en reageren op de veranderende vraag in de omgeving en zo concurrentie voordeel te creëren (He & Wong, 2004; Hurley & Hult, 1998; Levinthal & March, 1993; March, 1991; Senge, 1990). Het concept van het vermogen van organisaties om te leren gaat inmiddels al diverse decennia terug. Zo hebben Levitt en March in 1988 al een overzichtsstudie geschreven over de verschillende perspectieven en toepassingen ervan en behandelen zij drie basis principes waardoor organisaties leren (Levitt & March, 1988). Het eerste principe is dat het gedrag in en van organisaties is gebaseerd op routines waarbij handelingen worden gekozen op basis van aansluiting bij een situatie (Cyert & March, 1963; Nelson & Winter, 1982). Het tweede principe gaat ervanuit dat gedrag is gebaseerd op het verleden (Lindblom, 1959; Steinbruner, 1974) waarbij op basis van eerdere ervaringen incrementele veranderingen worden doorgevoerd (Levitt & March, 1988). Het derde principe is gebaseerd op de oriëntatie van organisaties op doelstellingen (Siegel, 1957; Simon, 1955) en de mate waarin deze doelstellingen worden behaald en de mate waarop het handelen hierop moet worden afgestemd (Levitt & March, 1988). Zo zijn *'organisaties die sterk gericht zijn op leren, erkennen dat klanttevredenheid niet altijd vergroot kan worden door een exacte*

*vertaling van de feedback die wordt verkregen door huidige klanten, verkoopkanalen en concurrentie'* (Baker & Sinkula, 1999) in staat om 'een visie te ontwikkelen om te voorspellen hoe de markt er in de toekomst uit zal zien' (Baker & Sinkula, 1999). Daarbij kennen deze organisaties betere prestaties zoals omzetgroei en winst op de lange termijn (He & Wong, 2004), algemene performance (Jaworski & Kohli, 1993), relatief marktaandeel en succes van nieuwe productlanceringen (Baker & Sinkula, 1999).

Het lerende vermogen is in te delen in twee typen leren: exploratief en exploitatief leren. Exploratief leren, het nastreven van het creëren van nieuwe kennis en ontwikkelingen, wordt ook wel radicaal leren of dubbelvoudig leren genoemd (Berson et al., 2006). Exploitatief leren, het toepassen en verder ontwikkelen van bestaande kennis en informatie, wordt ook wel enkelvoudig of incrementeel leren genoemd (Berson et al., 2006; Edmondson, 2002; March, 1991). Zo is men in staat nieuwe oplossingen te onderzoeken en tegelijkertijd te exploiteren door bestaande en gestandaardiseerde kennis te benutten (Kostopoulos & Bozionelos, 2011)

Het principe van exploratie en exploitatie als twee verschillende leeractiviteiten is door March (1991) al als zodanig benoemd waarbij zij de uiteinden van een continuüm vormen. Onder andere door He en Wong (2004) en Mom et al. (2009) worden exploratie en exploitatie als twee verschillende activiteiten gezien, in plaats van twee uiteinden van een continuüm. Onder andere uit onderzoek van Kostopoulos & Bozionelos (2011) blijkt dat exploratief en exploitatief leren verschillende activiteiten zijn die door teams gelijktijdig kunnen worden uitgevoerd zonder concessies te doen aan één van beiden. Gezien het bewezen belang voor teams om beide activiteiten gelijktijdig en hoogwaardig uit te voeren (Akgün et al., 2012; Hafer & Gresham, 2008; Kostopoulos & Bozionelos, 2011; Mathieu, Gilson & Ruddy, 2006; Revilla & Knoppen, 2012; Thamhain, 2003), worden exploratie en exploitatie in dit onderzoek ook als twee aparte activiteiten benaderd.

Door Crossan et al. (1999) wordt het lerende vermogen van organisaties beschreven aan de hand van een 4I model, waarbij er vier sub-processen te onderscheiden zijn: intuïtie, interpretatie, integratie en institutionalisering. Exploratie bestaat uit intuïtie en interpretatie van informatie, exploitatie bestaat uit integratie en institutionalisering van kennis (Berson et al., 2006). In de volgende alinea's worden exploratief en exploitatief leren aan de hand van het model van Crossan et al. (1999) nader toegelicht.

*Exploratief leren door teams.* Exploratief leren betreft het zoeken naar, experimenteren met, en het ontwikkelen van nieuwe ideeën en taakgerelateerde competenties en wordt hierdoor nieuwe kennis gecreëerd door teams (Kostopoulos &

Bozionelos, 2011). Dit wordt door teams als geheel gerealiseerd, waarbij de wijze waarop dit binnen teams wordt verdeeld en ingericht kan variëren. Exploratief leren kan daarbij worden verdeeld in twee typen leeractiviteiten op basis van het 4I model van Crossan et al (1999) (Berson et al., 2006), te weten intuïtie en interpretatie, en worden beïnvloed door de input van ervaring, inbeeldingsvermogen, taal en mentale raamwerken (Crossan, Lane & White, 1999).

Intuïtie bestaat met name op individueel niveau en betreft het vermogen om zonder bewust na te denken nieuwe verbanden te leggen, patronen en mogelijkheden te herkennen (Crossan, Lane & White, 1999). Hierbij worden overeenkomsten en verschillen herkend. Crossan, Lane en White (1999) maken hierbij onderscheid tussen expert-intuïtie en ondernemende-intuïtie, waarbij voor beiden een hoge mate van ervaring nodig is (Crossan, Lane & White, 1999). Expert-intuïtie draagt vooral bij aan exploitatie activiteiten, ondernemende-intuïtie draagt met name bij aan explorerende activiteiten. Het resultaat van het proces van intuïtie is inzicht in hetgeen mogelijk is en wat er moet gebeuren en vormt het beginproces van nieuwe leeractiviteiten. Deze fase van exploratief leren kenmerkt zich door het gebruik van metaforen waarmee het voor individuen en groepen mogelijk wordt om intuïtieve gedachten uit te leggen en delen met anderen (Crossan, Lane & White, 1999).

Het proces van interpretatie is een meer bewust onderdeel van het leerproces, waarmee mentale raamwerken worden gecreëerd over de verschillende domeinen waarin zij opereren (Crossan, Lane & White, 1999). Doordat intuïtieve gedachten expliciet gemaakt zijn, wordt het gemakkelijker om onderlinge relaties te leggen. Op basis van een mentaal raamwerk wordt deze interpretatie gevormd. Zo kan het voorkomen dat verschillende individuen hetzelfde op verschillende manieren interpreteren. Door een groepsproces van interpretatie door interactie en dialoog kan een gezamenlijke opvatting en betekenis ontstaan, waarbij gedeelde taal een essentieel onderdeel vormen (Crossan, Lane & White, 1999).

Activiteiten waaruit exploratief bestaat: teamleden zoeken systematisch naar nieuwe mogelijkheden; teamleden opperen nieuwe ideeën en oplossingen voor ingewikkelde problemen; teamleden experimenteren met nieuwe en creatieve manieren om hun werk uit te voeren; teamleden evalueren verschillende mogelijkheden gedurende een project; teamleden ontwikkelen verschillende nieuwe vaardigheden (Kostopoulos & Bozionelos, 2011).

*Exploitatief leren door teams.* Exploitatief leren betreft het kennis en vaardigheden verfijnen, combineren en implementeren. Hierbij wordt bestaande kennis

door het team gebruikt en verwerkt (Kostopoulos & Bozionelos, 2011). Door Crossan, Lane & White (1999) worden in het 4I model ten aanzien van het lerende proces, integratie en institutionalisering, beschreven als de twee laatste processen, die aansluiten bij het exploitatief leren (Berson et al., 2006).

In de fase van integratie van kennis draait het om samenhangende en collectieve handelingen, waarvoor gedeeld begrip en wederzijds aanpassingsvermogen noodzakelijk is en men acties onderneemt nadat hierover overstemming is bereikt via onderhandeling. Om dit te bereiken moet er doorlopend dialoog plaats vinden en sprake zijn gedeelde ervaringen (Crossan, Lane & White, 1999). De verhalen die gedeeld worden tussen teamleden vormen een belangrijk onderdeel van leren, het maakt het mogelijk om complexiteit uit te drukken en te delen (Crossan, Lane & White, 1999).

Institutionalisering is volgens Crossan, Lane & White (1999) de laatste fase in het leerproces. Hierbij wordt het geleerde van individuen en teams overgedragen aan de organisatie in de vorm van routines. Hetgeen geleerd is in voorgaande fases wordt ingebed door het gebruik van onder andere systemen, structuren, routines, werkbeschrijvingen en informatiesystemen, zodat bestaande business en kennis kan worden geëxploiteerd. Hierdoor is mogelijk dat het geleerde niet blijft steken op individueel niveau en een organisatie (of het team) verlaat zodra medewerkers de organisatie verlaten. In een veranderende omgeving kan het ook voorkomen dat de beschikbare (geïnstitutionaliseerde) kennis en wat men geleerd heeft te doen, niet meer aansluit op hetgeen men eigenlijk moet doen. In dat geval zal er weer meer aandacht gevestigd moeten worden op het exploratieve leren (Crossan, Lane & White, 1999).

Activiteiten waaruit exploitatief leren in teams bestaat zijn door Kostopoulos en Bozionelos (2011) eveneens gespecificeerd: teamleden combineren en gebruiken bestaande kennis om hun werk uit te voeren; In het team worden routinematige activiteiten uitgevoerd; gedurende de tijd worden door het team gestandaardiseerde methoden en standaard werkwijzen geïmplementeerd; teamleden verbeteren en verfijnen hun bestaande kennis en expertise; teamleden gebruiken hoofdzakelijk hun bestaande kennis en vaardigheden om hun taken uit te voeren (Kostopoulos & Bozionelos, 2011).

#### **2.3.4. Tegenstellingen managen op teamniveau**

In de vorige sub-paragraaf is ingegaan op de verschillende activiteiten die teams zouden moeten combineren en in balans brengen wanneer TA nagestreefd wordt. In deze paragraaf wordt ingegaan op het omgaan met tegenstellingen en het managen van spanning op teamniveau.

Bij ambidexteriteit is het van belang dat men een balans weet aan te brengen in de mate waarin men exploreert en exploiteert (Smith & Tushman, 2005). Hiervoor moet

men in staat zijn om te gaan met de tegenstellingen tussen exploratie en exploitatie. Ook voor TA is het van belang dat het team in staat is de tegenstelling tussen beiden te managen, zodanig dat men een balans bereikt. De vaardigheid om met conflicten en tegenstellingen om te gaan is ook voor lagere niveaus in de organisatie van belang (Smith & Tushman, 2005). Dit is niet een eenmalige exercitie, maar het is juist doorlopend en gedurende een langere periode van belang ambidexteriteit te behouden (March, 1991). Juist het behouden van de balans is een grote uitdaging, omdat na enige tijd de balans kan worden verstoord en men vooral op een van beiden zal gaan focussen (Smith & Tushman, 2005). Enerzijds moet een team dus in staat zijn om ambidexteriteit te realiseren, vervolgens moet het team in staat zijn deze ambidexteriteit ook te behouden gedurende een langere periode.

Door paradoxale denkramen te hanteren, is men in staat om met spanning om te gaan. Hierbij herkent men de verschillen en potentiële synergiën en belangen op basis van deze denkramen (Smith & Tushman, 2005). Een denkraam is een '*mentaal model dat individuen toepassen op een omgeving om het vorm te geven*' (Walsh, 1995).

Naast deze mentale raamwerken, spelen vervolgens ook de mentale processen een rol waarbij bepaald wordt hoe men met de waargenomen verschillen omgaat. Het managen van tegenstellingen kent hierbij twee belangrijke processen: differentiatie en integratie. Differentiatie betreft het herkennen en benoemen van verschillen, integratie betreft het herkennen en identificeren van mogelijke raakvlakken (Smith & Tushman, 2005). Juist de aanwezigheid van deze twee mentale processen maakt dat het mogelijk is om zowel de belangen van beide activiteiten te dienen, alsook te zorgen dat juist op basis van deze verschillen integratie mogelijk is op basis van synergiën. Door over te schakelen naar denken op een overkoepelend niveau en belang, is het mogelijk om juist de verschillende agenda's te combineren en om keuzes te maken (Smith & Tushman, 2005).

Voor TA moeten teams in staat zijn om met tegenstellingen om te gaan om een balans aan te brengen tussen exploratief en exploitatief leren door differentiatie en integratie van deze processen op teamniveau.

### **2.3.5. Conclusie**

In deze paragraaf is beschreven wat teams zijn en wat TA inhoudt. Het lerende vermogen van teams, waarbij men zowel exploratief als exploitatief leert, bestaat uit vier verschillende processen: intuïtie, interpretatie, integratie en institutionalisering van kennis (Crossan, Lane & White, 1999). Als een team als geheel in staat is deze activiteiten gelijktijdig en in hoge mate toe te passen, is er sprake van TA. Daarbij zijn tevens voor het exploratief leren als het exploitatief leren activiteiten benoemd die dit leren mogelijk maken (Kostopoulos & Bozionelos, 2011). Maar alleen het nastreven van

exploratie en exploitatie is niet de uitdaging die ambidexteriteit heet, juist het managen van de tegengestelde processen en het vinden van de balans is lastig. Hiervoor moet op teamniveau differentiatie en integratie van beide activiteiten plaats vinden (Smith & Tushman, 2005). TA bestaat enerzijds uit het in staat zijn om exploratief en exploitatief te leren, en daarnaast uit het vermogen om deze tegenstelling te managen en in balans te brengen.

## 2.4. Leiderschapsstijl

In de vorige paragraaf is behandeld wat TA inhoudt en waarom dit voor teams een uitdaging vormt. In deze paragraaf wordt de invloed van teamleiderschap besproken op TA. Hierbij zijn leiderschapsstijlen en hun invloed op het exploratief en exploitatief lerend vermogen van belang.

Teamleiderschap kan worden omschreven als *'een dynamisch proces van probleemoplossend vermogen door middel van algemene reactie op sociale problemen bestaande uit informatie zoeken en structureren, informatie toepassen, managen van personele bezetting en overige resources van een team'* (Burke et al., 2006). De dagelijkse werkomgeving van medewerkers wordt het meest beïnvloed door teamleiders (Amabile et al., 2004). Het leiderschap speelt een belangrijke rol bij het realiseren van exploratie en exploitatie in organisaties (Smith & Tushman, 2005; Tushman & O'Reilly, 1996) waarbij de leiderschapsstijl op organisatieniveau een verschillend effect heeft op de verschillende vormen van leren in de organisatie (Jansen, Vera & Crossan, 2009; Vera & Crossan, 2004). Zo heeft transformationeel leiderschap een positieve invloed op het exploratie vermogen van medewerkers en heeft transactioneel leiderschap juist een positieve invloed op het exploitatie vermogen van medewerkers (Jansen, Vera & Crossan, 2009). Hoewel deze inzichten gebaseerd zijn op leiderschap op organisatie niveau, is het aannemelijk dat dit effect van leiderschap ook op lagere niveaus verwacht kan worden. Doordat de leiderschapsstijl invloed heeft op het exploratief en exploitatief leren afzonderlijk, zal het de mate waarin beide vormen van leren voorkomen beïnvloeden en daarmee een invloed hebben op de mate waarin teams in staat zijn TA te realiseren. Echter, het is niet bekend wat de effecten zijn op teamniveau en hoe de twee leiderschapsstijlen de twee leeractiviteiten gezamenlijk beïnvloeden in het kader van ambidexteriteit (Jansen, Vera & Crossan, 2009). In de hiernavolgende sub-paragrafen worden transformationeel en transactioneel leiderschap nader toegelicht.

### 2.4.1. Transformationeel leiderschap

Transformationeel leiderschap wordt omschreven als *'medewerkers bewegen om verder te gaan dan hetgeen direct het eigen belang dient, door middel van voorbeeldgedrag, inspiratie, intellectuele stimulatie of individuele overweging'* (Bass, 1997). Transformationeel leiderschap kenmerkt zich door voorbeeldgedrag, inspirationale motivatie, intellectuele stimulatie en individuele overwegingen (Bono & Judge, 2004). Deze aspecten van leiderschap zijn gebaseerd op intrinsieke motivatie van medewerkers waarbij het draait om betrokkenheid en het realiseren van doelstellingen op basis van motivatie en zelfvertrouwen (Rosing, Frese & Bausch, 2011).

Zo heeft voorbeeldgedrag betrekking op leiders die hoge standaarden kennen met betrekking tot morele en ethische aspecten, die in hoog aanzien staan, loyaliteit van hun medewerkers hebben en door hen worden gerespecteerd en vertrouwd (Bono & Judge, 2004). Inspirationale motivatie, als tweede, betreft leiderschap met een sterke visie voor de toekomst op basis van waarden en idealen. Hierbij worden medewerkers door het gedrag van de leider geënthousiasmeerd, wordt gebouwd aan vertrouwen en worden medewerkers geïnspireerd door specifiek gedrag en overtuigende communicatie (Bono & Judge, 2004). Deze twee aspecten van transformationeel leiderschap worden ook wel een benoemd als 'charisma' (Bass, 1997) waardoor de medewerkers zich gaan identificeren met de leider. Door voorbeeldgedrag en inspirationale motivatie wordt een raamwerk gecreëerd waardoor medewerkers hun eigen identiteit en belangen kunnen koppelen aan de collectieve identiteit en zich hiervoor inzetten (Jansen, Vera & Crossan, 2009). Dit doordat zij een helder toekomstbeeld kunnen vormen en doelstellingen relateren aan huidige activiteiten (Knippenberg et al., 2004).

Het derde aspect van transformationeel leiderschap is intellectuele stimulatie. Hierbij durft de leider algemeen gehandhaafde normen in de organisatie uit te dagen, wordt anders denken van medewerkers en het ontwikkelen van innovatieve strategieën gestimuleerd door problemen en bestaande situaties op nieuwe manieren te benaderen (Bono & Judge, 2004). Hierdoor wordt de mate van experimenteren en creativiteit vergroot en zullen teamleden zich sterker richten op het herkennen en vergaren van nieuwe kennis en inzichten. Individuele overwegingen, als laatste, hebben betrekking op gedrag van leiders waarbij de specifieke behoeften en ontwikkeling van medewerkers wordt nagestreefd en waarbij zij gecoacht worden (Bono & Judge, 2004).

Transformationeel leiderschap kan medewerkers motiveren om ideeën te delen, aannames ter discussie te stellen, nieuwsgierig te zijn en met creatieve ideeën te komen (Jansen, Vera & Crossan, 2009). Door als leider dit gedrag te laten zien wordt dit gedrag gestimuleerd in de organisatie waardoor dit zich ook zal manifesteren op lagere niveaus in de organisatie (Jansen, Vera & Crossan, 2009).

### 2.4.2. Transactioneel leiderschap

Daar waar transformationeel leiderschap gericht is op intrinsieke motivatie, is transactioneel leiderschap meer gericht op extrinsieke motivatie. Transactioneel leiderschap wordt omschreven als '*instrumenteel leiderschap gericht op de stimulatie om doelen te realiseren op basis van beloning*' (Bass, 1997) en wordt meer in relatie gebracht met exploitatie (Rosing, Frese & Bausch, 2011). Deze vorm van leiderschap is voornamelijk gericht op monitoring en beheersing van medewerkers op basis van rationele en economische indicatoren en kenmerkt zich door beoordelingssystemen, management op basis van uitzonderingen en onverschilligheid (Bono & Judge, 2004).

Allereerst wordt bij dergelijk leiderschap op basis van beoordelingssystemen steun, resources en beloning toegekend op basis van inzet en prestaties. Op deze manier wordt expliciet gemaakt wat de medewerker moet doen om te worden beloond voor de inzet (Jansen, Vera & Crossan, 2009). Daarnaast wordt gesteld dat door dit aspect van leiderschap het exploitatieve gedrag van medewerkers stimuleert door te belonen voor het toepassen en verfijnen van bestaande kennis en vaardigheden op bijvoorbeeld producten en markten (Jansen, Vera & Crossan, 2009). In het geval van management op basis van uitzondering, worden prestaties gemonitord en worden slechts acties ondernomen wanneer er correctie nodig is. Hierbij ligt de focus op het stellen van standaarden en het monitoren van de afwijkingen hierop (Avolio, Bass & Jung, 1999). In het meest passieve geval wordt hierbij alleen actie ondernomen door het management wanneer zich problemen voordoen (Bono & Judge, 2004). Als laatste wordt onverschilligheid nog aangemerkt als een gedragstype dat hoort bij transactioneel leiderschap (Avolio, Bass & Jung, 1999), hoewel hierbij de vraag terecht lijkt of in een dergelijk geval wel sprake is van leiderschap (Bono & Judge, 2004). Dit gedrag wordt dan ook in veel onderzoek niet meegenomen als kenmerk van transactioneel leiderschap.

Transactioneel leiderschap stimuleert medewerkers om bestaande kennis te benutten die aanwezig is in de organisatie, cultuur, structuur, strategie, procedures en systemen (Vera & Crossan, 2004). Ook wordt er focus en discipline gecreëerd om te richten op efficiency en te verbeteren in bestaande vaardigheden en routines (Jansen, Vera & Crossan, 2009).

### 2.4.3. Gedeelde teamvisie

Sterk verbonden met leiderschap is het neerzetten van een visie; de stip aan de horizon waaraan gezamenlijk wordt gewerkt. Voor teams met diverse samenstelling is het samenbrengen van uiteenlopende ideeën en perspectieven een uitdaging (Revilla & Knoppen, 2012) waarbij een gezamenlijke visie van belang is voor bijvoorbeeld succesvolle productontwikkeling (Sethi, 2000). Zo vraagt effectieve kennis exploitatie bijvoorbeeld om een gedeelde visie hoe deze kennis geïnterpreteerd moet worden



(Berson et al., 2006). De visie van de leider kan daarbij een bron vormen voor het opbouwen van een gedeelde visie in het team, waaruit een individu ideeën via een groepsproces een gedeeld idee kan maken. Daarnaast kan de aanwezigheid van een visie inspireren om mee te gaan in een nieuwe ideeën en ook een basis vormen waarop teamleden beslissingen kunnen maken (Conger & Kanungo, 1994). Hiervoor moet de visie helder en begrijpelijk zijn, een aansprekend beeld schetsen voor iedereen in de organisatie, breed geaccepteerd worden door teamleden en een haalbaar beeld schetsen om niet demotiverend te werken (Anderson & West, 1998).

Transformationele leiders geven het team een sterke visie waardoor het team richting gegeven kan worden en teamleden worden gemotiveerd (Bass, 1997; Berson et al., 2006; Burke et al., 2006; Rosing, Frese & Bausch, 2011), maar alleen een sterke visie van de leider is wellicht niet voldoende om te gaan met de spanning om exploratie en exploitatie in balans te brengen. Een gedeelde teamvisie betreft de gezamenlijke doelen en het beeld over de rol en bijdrage van het team aan de organisatie (Hambrick & Mason, 1984; Jansen et al., 2008). Dit geeft een gedeelde richting waardoor conflicterende belangen en verschillende inzichten kunnen worden overbrugd door teamleden. Het helpt om prioriteiten te kunnen stellen, problemen te interpreteren en conflicten te beperken (Jansen et al., 2008). Voor TMT's is een sterke gedeelde visie een belangrijke factor om de spanning tussen exploratie en exploitatie te kunnen managen en kan mogelijk ook op lagere niveaus in de organisatie bijdragen hieraan (Jansen et al., 2008).

Op basis van een gedeelde teamvisie wordt verwacht dat teamleden in staat gesteld worden om in het belang van de gedeelde visie overeenstemming te bereiken tussen exploratie en exploitatie. De aanwezigheid van een overkoepelende identiteit wordt beïnvloed door hoe lang een team al in dezelfde samenstelling samenwerkt, de structuur van het team, hoge mate van zelfstandigheid en wederzijdse resultaat afhankelijkheid (Sethi, 2000).

#### **2.4.4. Conclusie**

In deze paragraaf is beschreven hoe een transactionele en transformationele leiderschapsstijl en gedeelde teamvisie invloed kunnen hebben op het exploratief en exploitatief leren in een team. De wijze waarop teams worden aangestuurd heeft invloed op het functioneren van teams en daarmee bijna als vanzelfsprekend op het realiseren en behouden van TA. Enerzijds door het team te sturen op de afzonderlijke leeractiviteiten met verschillende leiderschapsstijlen, anderzijds door het team een duidelijk beeld te geven over de rol en bijdrage van het team voor de gehele organisatie te geven waarop afwegingen en keuzes gebaseerd kunnen worden. Dit biedt een voedingsbodem om de

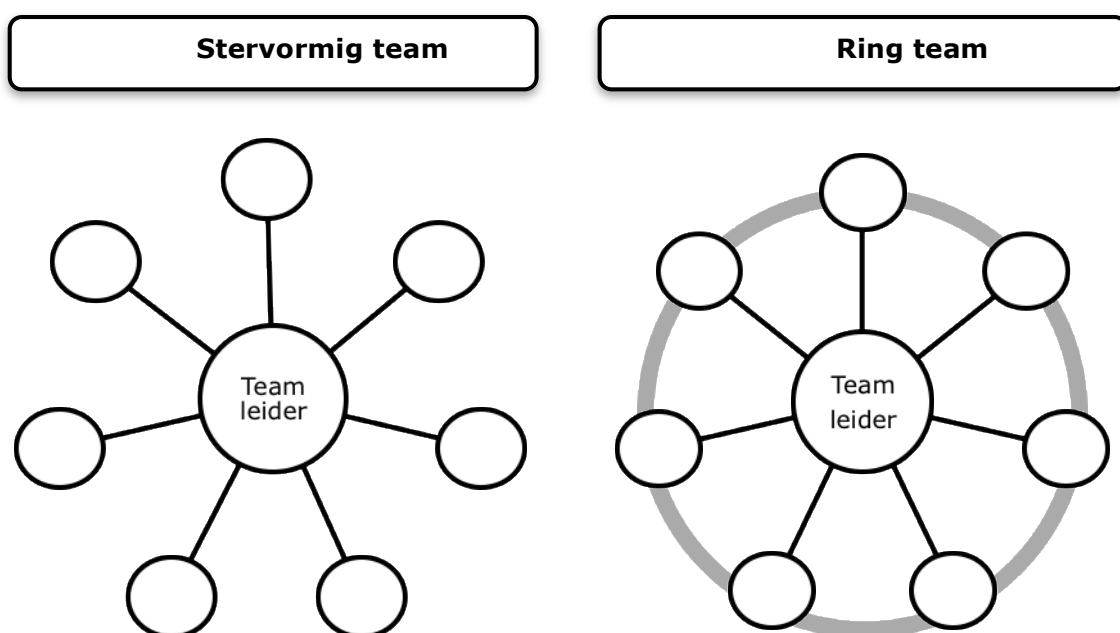
spanning tussen exploratie en exploitatie te managen in een team en als team overeenstemming en vervolgens een balans te bereiken.

## 2.5. Teamstructuur

In vorige paragraaf is ingegaan op de invloed van de leiderschapsstijl op TA. In deze paragraaf wordt beschreven wat de mogelijke invloed is van de teamstructuur op TA.

Vanuit eerder onderzoek naar ambidexteriteit op organisatieniveau en hoe het management hieraan een invulling kan geven. Hierin zijn aanknopingspunten te vinden voor het managen van dezelfde spanning op lagere niveaus in de organisatie. Door Smith en Tushman (2005) wordt onder andere beschreven hoe tegenstellingen in het kader van ambidexteriteit kunnen worden gemanaged op top management niveau. Hoe teams omgaan met de aanwezige tegenstellingen en verschillen, hangt af van de plaats waar de integratie plaats vindt en afstemming wordt gezocht (Tushman, Smith & Binns, 2011). Zo stellen Smith en Tushman (2005) dat dit in TMT's kan plaats vinden bij de teamleider of juist door het gehele team en suggereren zij dat dit wellicht ook voor lagere niveaus in de organisatie een geschikte benadering kan zijn om met tegenstellingen om te gaan. Er zijn twee configuraties te schetsen hoe deze paradox gemanaged kan worden met een centrale rol voor de teamleider of voor het team (hierna respectievelijk stervormige teams en ring teams) (Tushman, Smith & Binns, 2011). Beide configuraties zijn weergegeven in Figuur 1 waarbij de interactie en afstemming wordt weergegeven door de verbindingslijnen.

**Figuur 1: Teamstructuren**



Bron: Tushman, Smith & Binns (2011)

De twee configuraties om in een team de differentiatie en integratie te realiseren tussen de aanwezige tegenstellingen, lijken ook op lagere niveaus toepasbaar te zijn (Smith & Tushman, 2005). Hierbij kan de mate waarin een team in staat is TA te realiseren en behouden worden beïnvloed door de wijze differentiatie en integratie plaats vinden. In de hiernavolgende paragrafen worden de twee teamstructuren nader toegelicht.

### **2.5.1. Stervormige teams**

In stervormige teams, waarbij de teamleider een centrale rol speelt, worden de tegengestelde belangen door de teamleider gedifferentieerd en geïntegreerd. De verschillende teamleden hebben een eigen verantwoordelijkheid, waarbij exploratie en exploitatie zijn verdeeld. De teamleider verzamelt al relevante informatie en neemt besluiten ten aanzien van de balans tussen exploratie en exploitatie. Het erkennen en herkennen van de verschillen (differentiatie) is hierbij ook de verantwoordelijkheid van de teamleider, welke vervolgens ook de tegenstelling moet hanteren en in balans brengt (Smith & Tushman, 2005).

Een teamleider kan dit realiseren door in het team in een aantal factoren te voorzien: verschillende rollen, doelen en beloningen; ondersteuning van manager door een teamlid met betrekking tot de integratie; kwalitatieve interactie tussen teamleden en teamleider; en de coachende rol van de leider is gericht op focus op de gedifferentieerde focusgebieden en het vermijden van conflict (Smith & Tushman, 2005).

Door teamleden verschillende rollen toe te kennen en hier de doelstellingen en beloning op af te stemmen, wordt een nadrukkelijke focus op de individuele taken gerealiseerd waarbij veelal onderscheid is tussen exploratie en exploitatie. Door op deze wijze scheiding aan te brengen in het team, kunnen teamleden worden gekoppeld aan passende taken op basis van de verschillende vaardigheden die hiervoor nodig zijn. De teamleider is in deze configuratie verantwoordelijk om de verschillen te benoemen en integreren (Smith & Tushman, 2005). Wanneer er sprake is van kwalitatieve onderlinge interactie tussen teamleden en teamleider, is de teamleider in staat om zo veel mogelijk relevante informatie te verzamelen om gebalanceerde besluiten te nemen. Hierbij is van onderlinge interactie tussen teamleden in beperkte mate sprake. Onder andere om de eigen belangen te dienen zullen teamleden niet snel geneigd zijn informatie onderling te delen. Men is immers vaak op zoek naar inzet van dezelfde beschikbare resources (Smith & Tushman, 2005).

### 2.5.2. Ringvormige teams

In tegenstelling tot het stervormige team worden de tegenstellingen tussen exploratie en exploitatie in een ringvormig team door het gehele team geïntegreerd. Het bereiken van gebalanceerde besluiten zijn gebaseerd op gedeelde mentale raamwerken en mentale processen (Smith & Tushman, 2005). De teamleden zijn allen verantwoordelijk voor de keuzes en integratie. Het team is sterk gericht op het vinden van oplossingen waarmee de overkoepelende doelstellingen voor de lange en korte termijn het beste worden gediend (Tushman, Smith & Binns, 2011). Hierbij vindt er gezamenlijke besluitvorming plaats waarvoor hoge mate van samenwerking en intensieve interactie en communicatie tussen teamleden nodig is (Tushman, Smith & Binns, 2011).

In ringteams is er sprake van hechte teams en onderlinge relaties; rollen, doelen en beloningen op verschillende niveaus; frequente interactie tussen teamleden; en de coachende rol van de leider is gericht op integratie teamleden.

Door een hecht team te creëren wordt er een basis gevormd waarbinnen individuen samenwerken om gezamenlijke doelen te realiseren. Hierbij worden heldere taken verdeeld en informatie gedeeld en kan een team helpen om gezamenlijk keuzes te maken (Smith & Tushman, 2005). Voor ringteams zijn ook rollen, doelen en beloningen op individueel niveau belangrijk. Juist door verantwoordelijkheden toe te kennen, is het mogelijk om verschillende belangen te vertegenwoordigen in het team en besluiten te nemen. Door daarnaast ook overkoepelende doelen toe te kennen, kunnen teamleden worden gemotiveerd om de overkoepelende doelen mee te wegen en integratie te zoeken met elkaar. Hierdoor zouden teamleden geholpen kunnen worden om niet alleen te focussen op eigen doelen, maar ook team- en organisatiedoelen mee te nemen in afwegingen (Smith & Tushman, 2005). Door regelmatige interactie tussen teamleden, is het mogelijk dat teamleden bewust zijn van ieders bijdrage aan overkoepelende belangen. Daarnaast biedt de frequentie van deze interactie de mogelijkheid om informatie te delen, de kwaliteit van de interactie bepaald in welke mate informatie ook daadwerkelijk wordt gedeeld (Smith & Tushman, 2005).

### 2.5.3. Conclusie

Differentiatie en integratie zijn twee processen die teams in staat kunnen stellen om met de tegengestelde belangen om te gaan tussen exploratie en exploitatie. Hiervoor kunnen twee configuraties worden gehanteerd: een stervormig team en ringvormig team. De wijze waarop en het niveau waar de differentiatie en integratie plaats vinden is mogelijk van invloed op de mate waarin het team in staat is een balans te realiseren. In dit onderzoek zal gekeken worden op welk niveau de processen van differentiatie en

integratie in het team plaatsvinden aan de hand van de typering tussen het stervormige team en het ring team.

## 2.6. Teamcontext

Naast de reeds besproken leiderschapsstijl en teamstructuur is de teamcontext een derde factor die mogelijk van invloed is op TA. Diverse onderzoeken tonen aan dat specifieke interne kenmerken van organisatie eenheden een rol spelen in de wijze waarop zij in staat zijn om door middel van exploratie en exploitatie te presteren (Kostopoulos & Bozionelos, 2011). Oftewel, het realiseren van exploratieve en exploitatieve leeractiviteiten worden beïnvloed door interne kenmerken van een organisatie eenheid (Kostopoulos & Bozionelos, 2011). In deze paragraaf zal een literatuurbespreking gegeven worden van deze teamcontext factoren: diversiteit, geborgenheid en verbondenheid.

### 2.6.1. Diversiteit

Een grote diversiteit in functionele achtergrond van teamleden leidt tot een groter aantal innovaties (Sethi, Smith & Park, 2001a) op basis van onder andere verschillende perspectieven en ervaringen. Vanuit een management perspectief is het een uitdaging hoe deze verschillende, verspreide en heterogene inzichten en expertise geïntegreerd kunnen worden (Revilla & Knoppen, 2012).

Diversiteit in teams is enerzijds belangrijk voor de mate van innovativiteit, maar tegelijkertijd is het verenigen van deze diversiteit cruciaal voor de performance van teams. In teams kan functionele diversiteit een drempel zijn voor de teameffectiviteit omdat het verschil van inzicht moet worden overwonnen (Sethi, 2000). Vanwege het belang van coördinatie en afstemming tussen verschillende functionele gebieden, is het belangrijk dat alle teamleden doelstellingen begrijpen, ondersteunen en meenemen in hun activiteiten en kunnen plaatsen in de overkoepelende visie (Revilla & Knoppen, 2012). Het kan gezien worden als de verantwoordelijkheid van de leider om de focus van de groepsleden in lijn te houden met de gezamenlijk doelen die mogelijk anders kunnen zijn dan de individuele doelen (Berson et al., 2006).

De samenstelling van het team lijkt dan ook een relevante factor te zijn in relatie tot de mate waarin teams ambidex kunnen zijn. Zo kan een hoge mate van diversiteit bijdrage aan het delen en toepassen van bestaande kennis (exploitatief leren) en teamleden met meer nieuwe kennis in aanraking brengen (exploratief leren). Een nadelig effect kan verwacht worden vanuit het feit dat de teamdiversiteit gemanaged moet worden om overeenstemming te bereiken.

### 2.6.2. Geborgenheid

Psychologische geborgenheid in teams wordt benoemd als een belangrijke factor die zowel het lerend vermogen beïnvloed (Edmondson, 1999; Kostopoulos & Bozionelos, 2011) en invloed heeft op de mate van TA (Nemanich & Vera, 2009). Kennisdeling heeft een positief effect op het innoverend vermogen van teams, maar kan consequenties hebben voor de persoonlijke positie van een medewerker. Hierdoor kan het algemene gevoel van vertrouwen en samenwerking een kritische voorwaarde zijn voor kennisdeling binnen teams (Liu & Phillips, 2011).

Psychologische geborgenheid in teams is het gedeelde vertrouwen dat het team een veilige omgeving is om risico's te nemen (Edmondson, 1999). Zodra er sprake is van een gevoel van geborgenheid wordt er een omgeving gecreëerd die openstaat voor kritiek, andere meningen en het voeren van discussies zonder dat men bang is voor nadelige gevolgen (Kostopoulos & Bozionelos, 2011; Nemanich & Vera, 2009). Dit gevoel van geborgenheid heeft een positief effect op zowel het exploratieve als exploitatieve lerende gedrag in teams op de mate waarin teamleden informatie delen (Kostopoulos & Bozionelos, 2011) en zij in staat zijn overeenstemming te bereiken over keuzes tussen exploratie en exploitatie (Nemanich & Vera, 2009).

### 2.6.3. Verbondenheid

Kennisoverdracht is essentieel voor het exploiteren van kennis. Hierbij spelen een aantal aspecten een rol: weten waar kennis te vinden is, verspreiden van de kennis en het opbouwen van een gedeeld begrip van deze kennis (ook wel mentale raamwerken van teams genoemd (Klimoski & Mohammed, 1994). Op teamniveau is het belangrijk te weten wie welke kennis heeft. Interne communicatie speelt hierin een grote rol (Edmondson, 2002). Verbondenheid tussen medewerkers vergroot het aantal informele kennisbronnen van mensen (Jaworski & Kohli, 1993) en stelt mensen in staat om kennis te combineren en zodoende nieuwe kennis te ontwikkelen, als basis voor exploratieve innovaties (Jansen, Van Den Bosch & Volberda, 2006).

Een heel hecht sociaal netwerk kan echter de toegang tot verschillende perspectieven beperken, onder andere doordat afwijkend gedrag en scope worden beperkt (Jansen, Van Den Bosch & Volberda, 2006). Hechte sociale netwerken kunnen het afwijken van bestaande kennis beperken waardoor het exploratieve vermogen wordt beperkt. Het kan daarentegen ook bijdragen aan vertrouwen en samenwerking tussen mensen waardoor betere toepassing en verfijning van bestaande kennis wordt gerealiseerd. Hechte netwerken kunnen dan ook bijdragen aan het exploitatief innoverend vermogen (Jansen, Van Den Bosch & Volberda, 2006).

Door een hoge mate van verbondenheid tussen teams of afdelingen is men in staat een sterkere overkoepelende identiteit te creëren (Sethi, 2000). Daarbij wordt

verwacht dat de mate waarin teamleden informatie delen en in staat zijn overeenstemming te bereiken over keuzes tussen exploratie en exploitatie ook positief beïnvloed wordt door de verbondenheid tussen teamleden.

#### 2.6.4. Conclusie

De teamcontext en de processen die in het team plaats vinden lijken invloed te hebben op TA. Of er verschil van invloed is op het realiseren en behouden komt niet naar voren. Bij het omgaan van tegenstellingen en het managen van de spanning tussen exploratief en exploitatief leren, spelen aspecten als diversiteit, geborgenheid, verbondenheid een belangrijke rol in de mate waarin het team hiertoe in staat is. Door deze factoren wordt een basis geboden aan het team van waaruit overeenstemming kan worden bereikt tussen teamleden.

### 2.7. Conceptueel model

Op basis van voorgaande literatuurstudie kan een conceptueel en empirisch model worden opgesteld van de factoren die invloed hebben op TA. TA bestaat uit het gelijktijdig en in balans exploratief en exploitatief leren in teams, waarbij de spanning die ontstaat bij het combineren hiervan wordt gemanaged. Verwacht wordt dat niet alleen het realiseren van TA een uitdaging is, maar ook dat het behouden ervan op een langere termijn de nodige uitdaging geeft. Teams moeten in staat zijn om gedurende langere periode de spanning te managen en een balans te behouden. Het versterken van een van de twee leeractiviteiten in plaats van beiden is hierbij een risico, waardoor men de balans weer verliest. Daarbij moet het team in staat zijn om langere tijd met de spanning om te gaan om de balans te behouden.

Hoewel op basis van de literatuur wordt verwacht dat het realiseren en behouden twee verschillende fases zijn met eigen uitdagingen is op basis van de literatuur niet veel inzicht verkregen in deze fases. Het onderzoek zal moeten leiden tot meer inzicht in de verschillen tussen de fases van het realiseren en behouden van TA.

*Leiderschapsstijl.* Teamleiderschap lijkt op basis van bestaande literatuur invloed te hebben op de twee leeractiviteiten waar TA uit bestaat (exploratief en exploitatief leren) en kan worden ingedeeld in verschillende leiderschapshandelingen: intellectuele stimulatie, inspirationele motivatie, voorbeeld gedrag, individuele overweging, beloningsstelsel, management op basis van uitzondering en onverschilligheid. Deze elementen van leiderschap worden ingedeeld in transactioneel en transformationeel leiderschap, die respectievelijk voornamelijk exploitatief en exploratief leren beïnvloeden. De leiderschapsstijl van het team zou dan ook exploratief en exploitatief leren moeten stimuleren wanneer TA gewenst is. Verwacht wordt dat zowel bij het realiseren als het

behouden van TA door middel van leiderschapsstijl de twee leeractiviteiten gestimuleerd moeten worden om deze leeractiviteiten te kunnen realiseren. In dit onderzoek wordt nader bekeken wat de invloed van de leiderschapsstijl in de twee verschillende fases is. Op basis hiervan wordt propositie A als volgt geformuleerd:

**Propositie A:** *De leiderschapsstijl van teamleiders is van invloed op het realiseren en behouden van TA, waarbij (a) transactioneel leiderschap een positieve invloed heeft op exploitatief leren en (b) transformationeel leiderschap een positieve invloed heeft op exploratief leren.*

Een onderdeel van leiderschap is het creëren van een visie voor het team over de rol in de organisatie. Een teamvisie kan een team helpen om verschillende ideeën en opvattingen bij elkaar te brengen. Een visie kan teamleden ook inspireren om mee te gaan in nieuwe ideeën en het kan een voedingsbodem zijn om beslissingen te nemen. Hierdoor wordt verwacht dat een gedeelde teamvisie het team helpt om een balans te bereiken tussen exploratie en exploitatie en dat dit in beide fases (realiseren en behouden TA) een positieve invloed heeft. Op basis hiervan wordt propositie B opgesteld:

**Propositie B:** *Een gedeelde teamvisie heeft een positieve invloed op het realiseren en behouden van een balans tussen exploratie en exploitatie en daarmee op TA.*

*Teamstructuur.* Voor een balans tussen exploratie en exploitatie moeten er keuzes en afwegingen gemaakt worden tussen deze twee activiteiten waaruit een balans resulteert. De differentiatie en integratie tussen exploratie en exploitatie kan door de teamleider of gezamenlijk door het gehele team worden bepaald, in een stervormige of een ringvormige teamstructuur. Beiden zouden op basis van inzichten op TMT niveau kunnen bijdragen aan het realiseren van een balans, waarbij verondersteld wordt dat dit ook op langere termijn, bij het behouden van TA, een positieve invloed zal hebben. Eventuele verschillen ten aanzien van het effect van de teamstructuur op het realiseren en behouden van TA worden in dit onderzoek nader onderzocht. Op basis hiervan wordt propositie B als volgt geformuleerd:

**Propositie C:** *Een stervormige en een ringvormige teamstructuur hebben een positieve invloed op het realiseren en behouden van TA.*

*Teamcontext.* De teamcontext, bestaande uit de kenmerken en processen in het team, lijken invloed te hebben op de mate waarin het team in staat is een balans aan te brengen en behouden tussen exploratief en exploitatief leren. De factoren die op basis



van literatuurstudie in deze context worden verwacht zijn: diversiteit, geborgenheid en verbondenheid.

Diversiteit kan bijdragen aan een grote verscheidenheid in aanwezige kennis in het team en diverse inzichten vanuit de verschillende ervaring van teamleden. Dit kan op basis hiervan de mate van exploitatie en exploratie afzonderlijk positief beïnvloeden. Tegelijkertijd moet deze diversiteit in het team dusdanig gemanaged worden dat de teamleden dezelfde doelen beogen en overeenstemming kunnen bereiken. Deze diversiteit lijkt op basis van eerder onderzoek de afstemming in een team en het bereiken van overeenstemming te bemoeilijken met daardoor een negatieve invloed op de balans tussen exploratie en exploitatie. Over een verschil van invloed bij het realiseren en behouden van TA is op basis van de literatuur geen inzicht verkregen. In dit onderzoek zal de invloed in deze twee fases nader worden onderzocht. Op basis hiervan wordt propositie D als volgt geformuleerd:

***Propositie D:*** *Diversiteit in het team heeft een negatieve invloed op het realiseren en behouden van TA.*

Geborgenheid kan binnen het team een sfeer creëren waarbij teamleden ideeën durven te opperen, men elkaar aanspreekt en uitdaagt. Dit kan het team helpen om met elkaar te komen tot een overeenstemming wanneer er verschillen van inzicht zijn en keuzes gemaakt moeten worden. Hierdoor wordt een positieve invloed verwacht van geborgenheid op het bereiken van een balans tussen exploratie en exploitatie en daarmee op het realiseren en ook behouden van TA. Op basis hiervan wordt propositie E opgesteld:

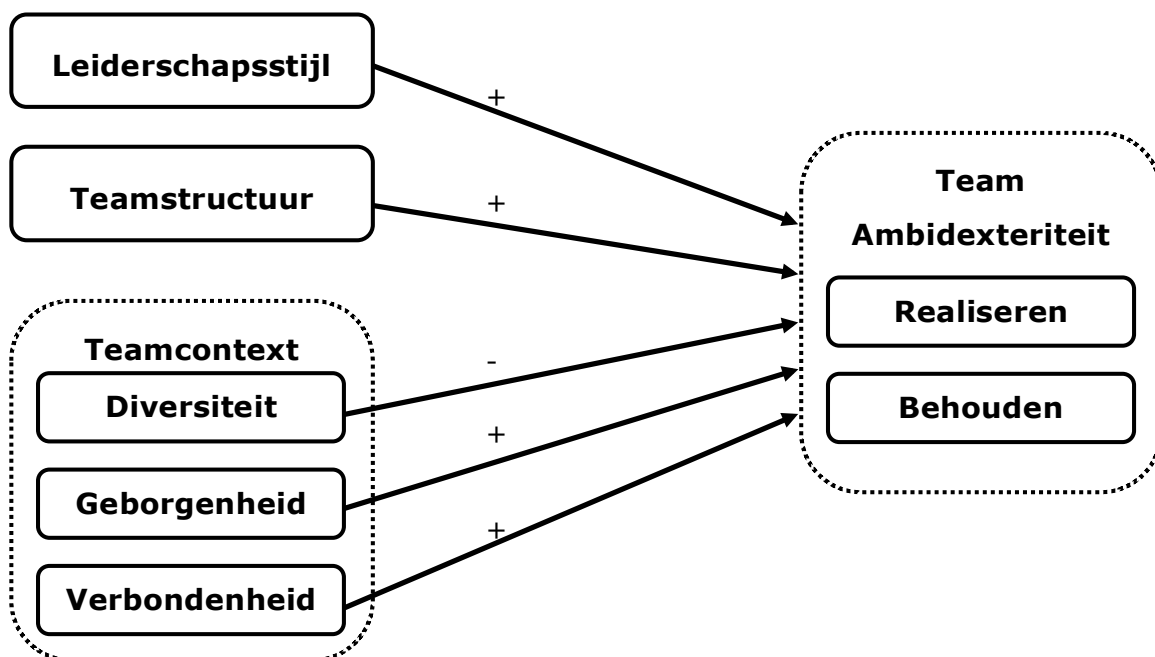
***Propositie E:*** *Geborgenheid in het team heeft een positieve invloed op het realiseren en behouden van TA.*

Verbondenheid in een team lijkt bij te dragen aan de mate waarin teamleden in staat zijn om kennis en ervaring te delen en uit te wisselen, doordat teamleden elkaar weten te vinden en van elkaar weten welke kennis en ervaring waar aanwezig is. Daarnaast wordt verwacht dat deze verbondenheid bijdraagt aan de mate waarin teamleden elkaar opzoeken en om hulp vragen. Dit kan leiden tot een betere afstemming tussen teamleden met betrekking tot de keuze tussen exploratie en exploitatie waardoor het team in staat is hierin een balans aan te brengen. Hierdoor wordt een positieve invloed van verbondenheid verwacht op het bereiken van een balans tussen exploratie en exploitatie en daarmee op het realiseren en ook behouden van TA. Op basis hiervan wordt propositie F opgesteld:

**Propositie F:** *Verbondenheid in het team heeft een positieve invloed op het realiseren en behouden van TA.*

De opgestelde proposities op basis van de literatuurstudie kunnen worden samengevat in het conceptueel model zoals in Figuur 2 is weergegeven. Aan de hand van het conceptueel model wordt het empirisch onderzoek vormgegeven.

**Figuur 2: Conceptueel model**



# 3 ■ METHODOLOGIE

## 3.1. Inleiding

In hoofdstuk 2 is beschreven welke theoretisch inzichten er zijn waarop enerzijds het onderzoek gebaseerd kan worden en anderzijds welke elementen er nog ontbreken in de bestaande literatuur. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de onderzoeksmethode, het filosofische standpunt binnen dit onderzoek, de aanpak van het empirisch onderzoek en de wijze waarop data is verzameld, waar deze is verzameld en hoe deze data uiteindelijk is geanalyseerd om zodoende een antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag.

## 3.2. Onderzoeksfilosofisch perspectief

In dit onderzoek is een interpretativistische benadering toepast. Hierbij geldt dat gezocht wordt naar het begrijpen van het menselijk gedrag en staan mensen en hun instellingen centraal (Bryman & Bell, 2003).

Door Weber (1947:88) wordt sociologie beschreven als *'wetenschap waarbij interpretatief begrijpen van sociaal handelen centraal staat, om te komen tot een oorzakelijke verklaring van handelen en het gevolg daarvan'*. De sociale werkelijkheid heeft een betekenis voor mensen waardoor menselijk handelen ook betekenis heeft. Dat wil zeggen, men handelt op basis van de betekenis die zij toekennen aan hun handelen en het handelen van anderen (Bryman & Bell, 2003). Hierbij is er geen sprake van één werkelijkheid, maar is de werkelijkheid de werkelijkheid zoals men die waarneemt en ervaart (Hudson & Ozanne, 1988).

Hierbij is een constructionistisch ontologisch standpunt ingenomen, waarbij sociale eenheden worden benaderd vanuit de perceptie en handelingen van de actoren in deze sociale werkelijkheid (Bryman & Bell, 2003). De wereld wordt hierbij benaderd als een subjectieve werkelijkheid die continu verandert op basis van hoe men deze werkelijkheid waarneemt. Betekenis wordt hierbij gegeven op basis van de context, waarnemingen en interactie (Bryman & Bell, 2003). Deze benadering maakt het mogelijk inzicht te krijgen in de factoren in de omgeving van mensen die het handelen beïnvloeden. Door middel van een interpretatief constructionistische benadering is het mogelijk om nieuwe inzichten op te doen (Bryman & Bell, 2003) hetgeen aansluit bij de doelstelling van dit onderzoek.

### 3.3. Onderzoeksaanpak

Het doel van dit onderzoek is meer inzicht te krijgen in *hoe* TA kan worden gerealiseerd en behouden en wat daarbij de invloed is van de leiderschapsstijl, teamstructuur en teamcontext. Daarom is een inductieve onderzoeksbenadering gehanteerd met een kwalitatieve aanpak. Via deze benadering kunnen theorieën worden gegenereerd, in plaats van getest zoals bij deductief onderzoek (Bryman & Bell, 2003). Desondanks zullen er ook deductieve elementen zitten aan het onderzoek, zoals het verkrijgen van inzichten via literatuurstudie waar uit eerste globale propositie worden geformuleerd ten behoeve van het empirisch onderzoek. Hierbij geldt een iteratief proces waarbij tussen data en theorie wordt gewisseld (Bryman & Bell, 2003).

Allereerst is via literatuurstudie inzicht verkregen in de verschillende concepten die centraal staan in het onderzoek. Hiervoor is gebruik gemaakt worden van artikelen uit hoogwaardige publicaties en artikelen in wetenschappelijke tijdschriften en relevante boeken in het vakgebied van organisatiestrategie, innovatie, kennismanagement, toegepaste psychologie en leiderschap. Op basis van deze literatuurstudie is inzicht verkregen in mogelijk relaties en invloeden van de verschillende benoemde factoren op TA. Uiteindelijk is vanuit deze literatuurstudie een conceptueel model samengesteld waarop het empirisch onderzoek is gebaseerd zoals terug te vinden in voorgaand hoofdstuk.

Vervolgens is het empirisch onderzoek uitgevoerd op basis van een vergelijkende meervoudige case-study waarbij meerdere cases zijn vergeleken. Via een case-study methode is het mogelijk om de aanwezige dynamiek binnen een bepaalde context te begrijpen en is geschikt wanneer er nog niet veel theorie beschikbaar is (Dul & Hak, 2008). Hierdoor is het mogelijk om sociale verschijnselen te begrijpen omdat deze met elkaar vergeleken kunnen worden (Bryman & Bell, 2003). Door verschillende cases onderling te vergelijken is het mogelijk omstandigheden te benoemen waaronder teams wel of niet in staat zijn om TA te realiseren en behouden (Eisenhardt, 1989), in ieder geval voor die specifieke cases in hun context.

Als laatste is de verkregen data geanalyseerd en geïnterpreteerd. Hierbij is de data-analyse en theorievorming gebaseerd op de 'grounded theory' (Corbin & Strauss, 1990) waarbij vanuit de empirische data hypothesen worden geformuleerd.

In de volgende paragrafen zal verder worden ingegaan op de wijze waarop het onderzoek is opgezet en uitgevoerd.

### 3.4. Niveau van analyse

Het niveau van analyse in dit onderzoek is het teamniveau, waarbij de ambidexteriteit van teams de afhankelijke variabele is en teamleiderschap,

teamstructuur en teamcontext, de onafhankelijke variabelen. Er zullen teams worden onderzocht waarvan TA wordt verwacht en men derhalve tracht TA te bereiken. Hierbij wordt gekeken de naar teamcontext en teamleiderschap, de ontwikkeling van de mate van TA van deze teams door de tijd heen en hoe deze onderling verschillen. Het toepassen van deze data op individueel niveau in relatie tot het verkrijgen van inzichten op teamniveau noodzaakt tot zorgvuldigheid om de verkregen data in relatie tot het teamniveau samen te voegen (Bryman & Bell, 2003).

### 3.5. Case selectie

Het onderzoek wordt uitgevoerd binnen een logistieke dienstverlenende organisatie in Nederland, die gericht is op het verzenden en bezorgen van brievenbuspost en pakketten. Deze organisatie begeeft zich in een krimpende markt waardoor continu gezocht wordt naar nieuwe markten om cash-flows te blijven genereren.

Het onderzoek is uitgevoerd onder vijf cases. Door meerdere cases te onderzoeken kunnen verschillen en overeenkomsten worden gevonden met betrekking tot de afhankelijke en onafhankelijke variabelen (Dul & Hak, 2008). De selectie van de vijf cases (teams) waaronder dit onderzoek is uitgevoerd, is gedaan aan de hand van een doelgerichte steekproef (Bryman & Bell, 2003) en is genomen uit teams gericht op Business Development en Product Management/Development in verschillende business units in dezelfde organisatie. Van deze teams is gedurende een aantal jaren exploratief en exploitatief leren verwacht. Hierdoor kan bij deze teams een beeld gevormd worden over het bereiken van TA.

Allereerst zijn verkennende gesprekken gevoerd met de teamleider of teammanagers ter verificatie of de combinatie van exploratie en exploitatie daadwerkelijk wordt beoogd in deze teams. Vervolgens zijn binnen deze teams twee teamleden als additionele respondenten geselecteerd ten behoeve van kwalitatieve interviews. De te selecteren teamleden zijn niet geselecteerd in overleg met de teamleider om mogelijke bias en vertekening door respondenten met een sterk positieve of negatieve houding te selecteren op basis van persoonlijke relatie met de teamleider. In Tabel 3 een overzicht weergegeven van de respondenten op basis van type team en functie. Toegang tot deze organisatie, teams en respondenten is verkregen via de onderzoeker die zelf werkzaam is binnen de organisatie.

**Tabel 3: Case selectie en respondenten**

<b>Team soort</b>	<b>Aantal teamleiders</b>	<b>Aantal teamleden</b>
Product Management / Development	3	5
Business Development	1	6

### **3.6. Betrouwbaarheid en validiteit**

Betrouwbaarheid kan worden gezien vanuit intern en extern perspectief (LeCompte & Goetz, 1982). Externe betrouwbaarheid betreft de mate waarin een studie replicerbaar is. In kwalitatief onderzoek is dit lastig te realiseren omdat het niet mogelijk is een sociale situatie en omstandigheden stil te zetten (LeCompte & Goetz, 1982). Hiertoe zal het onderzoek dusdanig worden opgezet en toegelicht zodat vervolgonderzoek op een vergelijkbare wijze kan worden uitgevoerd. Onder andere het gebruik van semi-gestructureerde diepte interviews en steekproefselectie dragen hieraan bij (LeCompte & Goetz, 1982). De interne betrouwbaarheid betreft de eenduidige wijze waarop data wordt geïnterpreteerd door verschillende onderzoekers (LeCompte & Goetz, 1982), echter in dit onderzoek is interpretatie van de data door meerdere zoekers niet mogelijk. De wijze waarop data is verwerkt is in dit hoofdstuk beschreven zodat andere onderzoekers zouden kunnen repliceren. Als laatste wordt het onderzoeksproject beoordeeld door een begeleider en meezeer, waarmee een controlerende factor is toegevoegd aan het onderzoek en zo de juiste toepassing van procedures wordt geborgd en beoordeeld (Bryman & Bell, 2003).

De validiteit van het onderzoek, in hoeverre er een relatie is tussen de verkregen data en de theoretische inzichten, is een zeer kritisch maar ook zeer waardevol aspect aan kwalitatief onderzoek waarbij theorie gevormd wordt (Bryman & Bell, 2003). Door middel van het gebruik van meerdere respondenten per team wordt op teamniveau triangulatie toegepast, waarbij gegevens verkregen via de ene respondent, op basis van gegevens van een andere respondent gecontroleerd kunnen worden (Bryman & Bell, 2003).

### **3.7. Generaliseerbaarheid**

De generaliseerbaarheid van veel kwalitatief onderzoek op basis van case-study is beperkt vanwege de specifieke contextuele situatie waarbinnen deze onderzocht zijn (Bryman & Bell, 2003). Hoewel de verkregen inzichten mogelijk toepasbaar zullen zijn op teams in een vergelijkbare context is de generaliseerbaarheid van het onderzoek beperkt. Wel kan dit onderzoek bijdragen aan algemene inzichten van een relatief nieuw onderwerp waar nog beperkt eerder onderzoek naar is gedaan. Hierdoor kunnen aanknopingspunten worden gegenereerd voor vervolgonderzoek waarbij de inzichten nader kunnen worden onderzocht.

### 3.8. Dataverzameling

De empirische dataverzameling in dit onderzoek vindt plaats door middel van interviews, documenten onderzoek via secundaire bronnen en observaties. Deze verschillende bronnen van dataverzameling worden in de hiernavolgende alinea's beschreven.

*Interviews.* Ten tweede is via semi-gestructureerde interviews data verzameld rondom de centrale thema's uit het conceptueel model. Door semi-gestructureerde interviews toe te passen is het mogelijk om veel informatie te verzamelen en inzichten te verkrijgen doordat de respondent de gelegenheid krijgt alle relevant geachte informatie te benoemen. Het biedt de onderzoeker en respondent tegelijkertijd de mogelijkheid dieper in te gaan op specifieke onderwerpen wanneer men dit relevant acht in relatie tot het onderzoek (Bryman & Bell, 2003). In bijlage 7.3 is het gebruikte interviewformat opgenomen. Op deze wijze kon rijke data worden verzameld waardoor het mogelijk was breed en diep begrip van de complexiteit van het onderzoeksonderwerp op te bouwen (Bryman & Bell, 2003). Het gebruiken van een semi-gestructureerde interview opzet is noodzakelijk om ten aanzien van de hoofdconcepten uit het onderzoek vanuit de verschillende cases gegevens te verzamelen en te komen tot een zo volledig mogelijk beeld. Bij aanvang van de interviews is aangegeven dat deze anoniem worden verwerkt waarbij de verkregen informatie op teamniveau wordt geaggregeerd. Op deze wijze is getracht terughoudendheid van de respondenten of het geven van gecensureerde of wenselijke antwoorden te beperken.

De interviews zijn met alle respondenten afgenomen gericht op het teamniveau van de verschillende teamfactoren. Dat wil zeggen, met alle teamleden zijn de factoren op teamniveau besproken, bijvoorbeeld de mate waarin gezocht werd naar nieuwe kansen en oplossingen door het team. Hiermee is de teamleden gevraagd naar het een hoger gelegen niveau om een beeld te krijgen van de factoren op teamniveau. Dit kan bij kwantitatief onderzoek worden beschreven als een 'referent verschuiving consensus model', waarbij individuen wordt gevraagd naar een hoger gelegen niveau (Cole et al., 2011). Een limitatie van het toegepaste 'referent verschuiving consensus model', in ieder geval voor kwantitatief onderzoek, is dat resultaten worden gebaseerd op gemiddelde waarden waarbij verschillen tussen respondenten niet worden meegenomen. Daarnaast zou deze methode alleen toegepast kunnen worden bij hoge mate van overeenstemming in teams en zou deze methode er vanuit gaan dat de teamleden de constructen allen gelijk interpreteren (Cole et al., 2011). Door de items te bespreken met respondenten wordt een zo hoog mogelijke gelijke mate van interpretatie nagestreefd.

Op deze wijze wordt geacht dat het meten van TA via deze methode bruikbare inzichten verschaft.

In het interview is allereerst een beeld gevormd van de mate waarin de verschillende teams in de periode van 2010-2013 in staat geweest zijn ambidexteriteit te realiseren en behouden. Hierbij is met de respondenten de mate waarin het team gedurende 2010-2013 in staat was exploratief en exploitatief leren inhoudelijk besproken aan de hand van tien items. Hiervoor is gebruik gemaakt van de meetschaal zoals ontwikkeld door Kostopoulos en Bozionelos (2011), aangepast naar meerdere jaren en toegepast voor kwalitatieve interviews. Door de verschillende items kwalitatief te bespreken met de respondenten was het mogelijk om de respons per team inhoudelijke te analyseren en zodoende tot een beeld per team te komen. Deze items betreffen een beoordeling van stellingen ten aanzien van een hoger niveau, het team, door de individu om zo de mate van TA in de periode 2010-2013 in beeld te brengen (Chan, 1998). In bijlage 7.2 is deze vragenlijst opgenomen.

Vervolgens zijn de concepten teamleiderschap en teamcontext uit het conceptueel model besproken aan de hand van vier vragen. De respondenten is hierbij gevraagd een beschrijving te geven van de situatie rondom deze concepten in het team gedurende de periode van 2010-2013 en de veranderingen die hierin zijn geweest. In bijlage 2 is de vragenlijst opgenomen zoals gebruikt tijdens de interviews. Tijdens de interviews is ten aanzien van de interviewvragen, waar nodig, gebruik gemaakt van steunbegrippen om de respondent om meer verdieping te vragen in gevallen de respons ontoereikend was in eerste instantie. Een overzicht van de gebruikte lijst van begrippen en beschrijvingen is te vinden in bijlage 7.4 (indicatoren en conversietabel). De onderzoeker heeft gedurende de interviews aantekeningen gemaakt aan de hand van steekwoorden per vraag. Daarnaast zijn de interviews opgenomen met geluidsapparatuur zodat deze op een later tijdstip door de onderzoeker teruggeluisterd en verwerkt konden worden.

*Secundaire bronnen.* Daarnaast is gebruik gemaakt van aanwezige secundaire bronnen zoals interne visie documenten en jaarverslagen. Uit deze bronnen is het mogelijk geweest een algemeen beeld van de ontwikkelingen in de organisatie te vormen en inzicht te krijgen in onder andere de wijze waarop leiderschap en besluitvorming in de organisatie zijn georganiseerd.

*Observaties.* Door aanwezig te zijn in de organisatie gedurende en rondom de interviews heeft de onderzoeker de gelegenheid gehad de organisatie en medewerkers te observeren. De onderzoeker heeft er voor gekozen deze observaties niet te gebruiken, omdat de onderzoeker zelf werkzaam is binnen de organisatie. Op deze wijze is getracht



de bias ten aanzien van de observaties op basis van eigen ervaringen uit te sluiten in het onderzoek.

### 3.9. Dataverwerking en -analyse

De data zoals verkregen uit de interviews, documentanalyse en observaties zijn vervolgens gestructureerd verwerkt en geanalyseerd.

De geluidsopnames van de interviews zijn uitgewerkt door middel van deeltranscripten. Hierbij zijn de relevante delen van de respons van de geïnterviewde uit het interview uitgewerkt door middel van parafrases en citaten (Bryman & Bell, 2003). Hierbij is iedere geluidsopname geluisterd en uitgewerkt, met behulp van de aantekeningen tijdens het gesprek (Bryman & Bell, 2003). Zodoende is getracht te voorkomen dat relevante informatie niet is gebruikt als gevolg van deeltranscriptie. Omdat in het onderzoek is gekeken naar specifieke concepten, is het uitwerken van deeltranscripten voldoende geacht. Daar waarbij de uitwerking twijfel bestond over de relevantie van data is dit wel uitgewerkt in de deeltranscripten om te voorkomen dat relevante informatie verloren is gegaan. De interviews zijn geanonimiseerd uitgewerkt, waarbij verwijzingen naar specifieke personen zijn vervangen door bijvoorbeeld 'collega' of 'manager'.

Vervolgens is alle verkregen data (interview uitwerkingen, documentanalyse en observaties) verwerkt op basis 'grounded theory' waarbij de verkregen data systematisch is verzameld en geanalyseerd waarbij een aantal stappen zijn toegevoegd. Hierbij is er een sterke relatie tussen de wijze waarop data wordt verzameld, hoe deze wordt geanalyseerd en de theorie die hieruit gevormd wordt (Strauss & Corbin, 1998). Voor de verwerking en analyse van de data is gebruik gemaakt van een conversietabel waarin de concepten en indicatoren vanuit de literatuurstudie dienden om de data gestructureerd en consistent te verwerken. Op deze wijze was het mogelijk om de verkregen informatie van de verschillende cases gestructureerd te analyseren en te komen tot inzichten in het onderzoeksonderwerp en de concepten die hierbij centraal staan. Een belangrijk kenmerk van het proces is dat datacollectie en analyse een iteratief proces is, oftewel gelijktijdig plaatsvinden en terugkoppeling ten opzichte van elkaar plaats vindt (Bryman & Bell, 2003) en zij elkaar zodoende versterken. Gezien de beschikbare middelen en tijd van de onderzoeken zijn de grenzen van dit iteratieve proces niet ongelimiteerd toegepast.

De data uit de interviews en andere bronnen is gecodeerd aan de hand van een vooraf opgestelde conversietabel en codeerplan zoals opgenomen in bijlage 7.4. Hiertoe zijn vier coderingstappen gebruikt (Strauss & Corbin, 1998) zoals hierna beschreven.

1. Als eerste is '*open coding*' toegepast, waarbij data wordt gegroepeerd en gelabeld. Als resultaat van deze stap is alle data gelabeld (Strauss & Corbin, 1998) aan de hand van de conversietabel, waarbij alle data is voorzien van een label ten aanzien van een indicator en jaartal waarop de data betrekking had. Hierbij is niet letterlijk '*open coding*' toegepast omdat vanuit de literatuur reeds concepten en indicatoren zijn benoemd. Daarnaast zijn een aantal opkomende indicatoren toegepast die niet vooraf waren opgenomen in de conversie tabel (directief leiderschap, organisatie invloed). In bijlage 7.5 is hiervan een voorbeeld opgenomen.
2. Vervolgens is via '*axial coding*' de gelabelde data verder samengevoegd in de concepten van het onderzoeksmodel (Strauss & Corbin, 1998). Hiertoe is eveneens gebruik gemaakt van de conversietabel. Als resultaat van deze stap is alle gelabelde data gegroepeerd aan de hand van de benoemde concepten uit het conceptueel model met.
3. Als derde is in een tussenstap, die niet wordt beschreven door Strauss & Corbin, een bepaalde mate toegekend waarin per team per concept per periode sprake was. Hierbij is alle gecodeerde data uit de voorgaande stap inhoudelijk geanalyseerd en gelabeld met bepaalde mate volgens onderstaande codeerplan:
  - a. *Team ambidexteriteit*: Voor de mate van de exploratieve en exploitatieve activiteiten zijn de beoordelingen per respondent en de kwalitatieve analyse van de interviews per team door de onderzoeker tussen de teams vergeleken. Hierbij is uiteindelijk per team per jaar de mate van exploratie en exploitatie vastgesteld op 'zwak', 'gemiddeld' en 'sterk'. Daar waar exploratie en exploitatie een gelijk niveau hadden (in balans) in een bepaalde periode is dit aangemerkt als TA.
  - b. *Leiderschapsstijl*: Bij het bepalen van de leiderschapsstijl is in een extra analyse stap gekeken naar de verschillende elementen per leiderschapsstijl (transformationeel en transactioneel) en de mate waarin hier sprake van was op basis van de volgende beoordelingsmethodiek: Wanneer twee elementen in sterke mate aanwezig waren is de leiderschapsstijl als 'sterk' beoordeeld; wanneer meerdere elementen 'gemiddeld' aanwezig waren is de leiderschapsstijl als 'gemiddeld' beoordeeld; en wanneer slechts één element van een leiderschapsstijl sterk of gemiddeld aanwezig was is de leiderschapsstijl als 'zwak' beoordeeld. Per leiderschapsstijl zijn zodoende niet alle elementen aanwezig geweest van die leiderschapsstijl om als zodanig gelabeld te zijn.
  - c. *Teamstructuur*: Bij het bepalen van de teamstructuur is gekeken naar de verschillende elementen van de twee benoemde teamstructuren en in hoeverre deze aanwezig waren in het team en beoordeeld op basis van de

volgende beoordelingsmethodiek: de teamstructuur is gelabeld als 'stervormig' bij aanwezigheid van vier van de vijf kenmerken van deze structuur; als 'ringvormig' bij aanwezigheid van drie van de vier kenmerken van deze structuur; als er minder kenmerken van een bepaalde structuur aanwezig waren en ook geen sprake was van kenmerken van de andere structuur is de structuur van het team gelabeld naar de structuur waar één of meer kenmerken van aanwezig was.

- d. *Teamcontext*: De teamcontext is op basis van de beoordeling en beschrijving van de respondenten door de onderzoeker kwalitatief geanalyseerd en na vergelijk tussen de verschillende teams gelabeld als 'zwak', 'gemiddeld' of 'sterk'.
4. In de laatste stap, '*selective coding*', is door systematische analyse beoordeeld welke relaties bestaan tussen de verschillende concepten (Strauss & Corbin, 1998). Hierbij is de gecodeerde data uit de derde stap gerelateerd aan de ontwikkelingen in de mate van ambidexteriteit met onderscheid tussen het realiseren en behouden van TA per case.

Na deze stappen is een beeld verkregen per team van de ontwikkeling van ambidexteriteit en de bijzonderheden ten aanzien van de concepten die hierop van invloed zijn geweest ten tijde van het realiseren en behouden van TA.

Als laatste is hierna een vergelijk gemaakt tussen de ontwikkelingen tussen de teams en ontwikkelingen in periodes waarin TA is gerealiseerd en is behouden. Op basis daarvan is gezocht naar overeenkomsten en verschillen tussen de verschillende cases en zijn de resultaten en inzichten na de case vergelijking geïnterpreteerd. Op basis van deze interpretatie zijn als laatste hypothesen geformuleerd.

# 4 ■ ONDERZOEKSRESULTATEN

## 4.1. Inleiding

In hoofdstuk 3 is beschreven op welke wijze het onderzoek is aangepakt en welke methoden voor dataverzameling en analyse zijn gebruikt. In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten besproken die verkregen zijn uit het empirisch onderzoek. In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten beschreven. Allereerst wordt per team de mate van TA beschreven voor de periode 2010-2013. Hierbij wordt inzicht verkregen of en wanneer teams in staat zijn geweest TA te realiseren en te behouden. Vervolgens wordt ingegaan op de leiderschapsstijl, teamstructuur en teamcontext in de fase waarin team in staat waren TA te realiseren en de fase waarin TA werd behouden. Daarbij worden de bevindingen onderbouwd met illustratieve citaten. De resultaten hebben betrekking op de periode 2010-2013, waarbij voor 2013 geldt dat dit betrekking heeft op de periode van januari tot en met april. In bijlage 7.8 is per team een overzicht opgenomen van alle onderzoeksresultaten.

## 4.2. Case beschrijvingen

Zoals aangegeven is het onderzoek uitgevoerd onder vijf verschillende teams uit meerdere business units uit dezelfde organisatie. In bijlage 7.1 is een organogram opgenomen op business unit niveau en is hierbij per team de plaats in de organisatie weergegeven. In deze paragraaf wordt per team een korte beschrijving gegeven.

De teams vallen in drie verschillende business units en kennen eigen markten en omgeving maar zijn alle gericht op de Nederlandse markt. Twee teams vallen onder de divisie gericht op de diensten in relatie tot brievenbuspost. Het derde team valt onder de divisie gericht op diensten rondom pakketten bezorging in Nederland. De twee laatste teams vallen onder een aparte business unit gericht op diensten voor print en documentoplossingen. Voor de gehele organisatie geldt dat zij zich al geruime tijd begeeft in een krimpende markt waarin continu gezocht wordt naar nieuwe markten om cash-flows te blijven genereren. Deze situatie geldt vanaf ruim voor 2010, en geldt dan ook voor deze teams gedurende de hele onderzoeksperiode. Zo valt hierover in het jaarverslag 2010 te lezen: '*... wordt geconfronteerd met een continu afnemende*

*postmarkt in Nederland en moet zich richten op het behouden van een solide cash flow en operationele efficiency alsook op vernieuwing van de activiteiten'* (Annual Report 2010). En in het jaarverslag van 2012 valt te lezen: *'Maximaliseren van duurzame cash flows vanuit de post activiteiten in Nederland is het belangrijkste strategische doel voor Nederland. Het is een uitdagende markt die volledig geliberaliseerd is en geadresseerde postvolumes blijven dalen. Dit vraagt om innovatieve producten afgestemd op de veranderende klantbehoeften'* (Annual Report 2012). De divisie gericht op pakketten kent een andere markt en marktdynamiek, een groeiende markt die mogelijkheden biedt tot het ontwikkelen van nieuwe markten en te groeien als bedrijf. Zo wordt in het jaarverslag 2011 aangegeven: *'De pakketten markt is in de afgelopen jaren snel ontwikkeld, voornamelijk gedreven door een doorzettende groei in de nationale en internationale e-commerce'* (Annual Report 2011).

Het onderzoek is uitgevoerd onder vijf teams waarbij data verzameld is door middel van vijf verkennende gesprekken van gemiddeld 20 minuten, 15 semi gestructureerde diepte interviews met een totale duur van ruim 15 uur, een groepsgesprek met een controleteam van vier teamleden en een teamleider van 45 minuten, observaties en documentenonderzoek per team. In Tabel 4 is een overzicht weergegeven van de respondenten per team met de interviewgegevens. In bijlage 5 is een voorbeeld opgenomen van de uitwerking van alle interviews en de wijze waarop de data is gecodeerd. De volledige uitwerking en codering van alle interviews is op verzoek verkrijgbaar bij de onderzoeker. De gebruikte documenten voor documentenonderzoek zijn per team benoemd in bijlage 6, dit document onderzoek is voornamelijk gebruikt om

**Tabel 4: Overzicht respondenten**

<b>Team</b>	<b>Resp. Nr.</b>	<b>Functie</b>	<b>In functie sinds</b>	<b>Duur interview (min.)</b>
1	1	Business Development Manager	2010	90
1	2	Business Development Manager	2010	48
1	3	Manager Business Development	2010	63
2	4	Manager Business Products	2011	71
2	5	Portfoliomanager productmanagement	2010	67
2	6	Productmanager	2011	63
3	7	Manager Productman. & Business Development	2010	62
3	8	Productmanager	2011	57
3	9	Servicemarketeer productmanagement	2011	62
4	10	New Business Development Manager	2010	66
4	11	New Business Development Manager	2010	41
4	12	New Business Development Manager	2012	72
5	13	Productmanager	2010	73
5	14	Productmanager	2011	53
5	15	Manager Productmanagement	2012	29
				<i>911 min.</i>

een algemeen beeld te vormen van de omgeving en organisatie situatie waar de verschillende teams in de onderzoeksperiode mee te maken hadden, alsmede om het beeld dat vanuit de interviews is verkregen te verifiëren.

### **Team 1**

Team 1 is verantwoordelijk voor de ontwikkeling van nieuwe postale producten, diensten en services voor zowel zakelijke als particuliere (bestaande) doelgroepen en kent geen omzetverantwoordelijkheid. Het team is in 2010 opgericht en heeft sindsdien dezelfde teamleider gehad. In de periode 2010-2013 zijn er diverse wisselingen van teamleden geweest en bestaat op het moment van onderzoek uit zes teamleden en een teamleider. In de beginperiode van het team (2010) was het team verantwoordelijk voor producten- en diensten gerelateerde projecten met een sterke interne focus, zoals bijvoorbeeld assortiment vereenvoudiging en procesoptimalisatie. In de loop van de periode 2010-2013 is de focus van het team verandert naar meer extern georiënteerde ontwikkelingen.

### **Team 2**

Team 2 is verantwoordelijk voor de ontwikkeling en het beheer van een aantal zakelijke producten (services) van postale dienstverlening. Het team kent geen omzetverantwoordelijkheid. Het team bestaat uit zes teamleden en een teamleider in de periode waarin het onderzoek is uitgevoerd. Het team heeft in de periode 2010 tot en met 2013 drie verschillende teamleiders gehad en heeft enkele wisselingen van teamleden gekend.

### **Team 3**

Team 3 is verantwoordelijk voor de ontwikkeling van nieuwe en beheer van bestaande producten, diensten en services op het gebied van pakketten distributie. Het team kent geen omzetverantwoordelijkheid. Het team heeft in de periode 2010-2013 een wisseling van teamleider gehad in 2011 en is in die periode van 5 teamleden in 2011 gegroeid naar 13 teamleden in 2013.

### **Team 4**

Team 4 is verantwoordelijk voor het ontwikkelen van nieuwe oplossingen voor nieuwe en bestaande klanten en het ontwikkelen van nieuwe omzet met bestaande oplossingen bij klanten en heeft een omzet verantwoordelijkheid. In 2013 is de taakstelling van het team aangepast van alleen nieuwe oplossingen ontwikkelen voor nieuwe klanten naar ook het ontwikkelen van nieuwe omzet bij bestaande klanten met nieuwe of bestaande oplossingen. Het team is twee maal van plaats in de organisatie en

wijze waarop het team georganiseerd was gewijzigd en heeft in 2012 een reorganisatie gehad waarbij meerdere functies zijn vervallen. Op het moment van onderzoek (2013) bestaat het team uit drie teamleden. Daarbij zijn er twee wijzigingen van teamleider geweest in de periode 2010-2013.

### **Team 5**

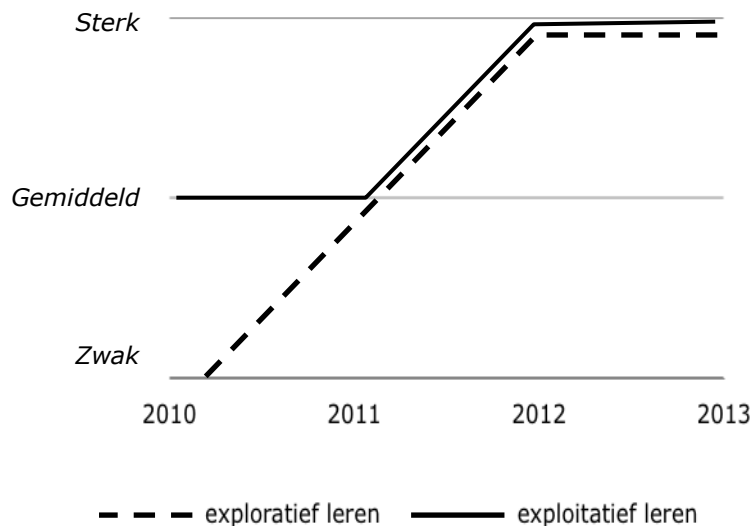
Team 5 is verantwoordelijk voor het beheer en de ontwikkeling van bestaande producten en diensten. Het team kent geen omzetverantwoordelijkheid. In de periode 2010-2013 heeft het team drie wisselingen van teamleiders gekend en is zodoende door vier verschillende teamleiders aangestuurd. In 2013 bestaat het team uit twee teamleden en een teamleider. Daarnaast is het team twee maal van plaats in de organisatiestructuur gewijzigd en zijn er door overnames en fusies verschillende integraties geweest van product management afdelingen.

#### **4.3. Mate van team ambidexteriteit**

Allereerst wordt in deze paragraaf de mate van TA per team weergegeven in een grafiek en beschreven aan de hand van een kwalitatieve beschrijving van de verschillende leeractiviteiten, waarbij in bijlage 7.7 illustratieve uitspraken zijn terug te vinden van de verschillende respondenten voor de periode 2010-2013. Daarbij zijn tevens de vragenlijsten met betrekking tot de leeractiviteiten zoals deze in het interview met de respondenten zijn besproken en ingevuld gebruikt. Daar waar exploratief en exploitatief leren een gelijke mate kennen (in balans zijn) in een bepaald jaar is er sprake van TA. In het jaar dat een team deze balans en dus TA bereikt wordt gesproken over het 'realiseren' van TA, wanneer een team in het daaropvolgende jaar de balans in dezelfde mate of een sterkere mate weet te behouden is er sprake van 'behouden' van TA.

### 4.3.1. Team ambidexteriteit team 1

**Figuur 3: Mate van team ambidexteriteit team 1**



In 2010 was er in team 1 geen sprake van TA, het team kende in zwakke mate exploratie en in gemiddelde mate exploitatie. In 2010 was het team voornamelijk gericht op het uitvoeren van projecten en opdrachten nadat het team een andere verantwoordelijkheid gekregen had (van product management naar business development). In 2011 is de mate van exploratie gestegen naar gemiddeld, waardoor het team TA heeft gerealiseerd. In die periode is het team bewuster verschillende mogelijkheden gaan overwegen om het werk uit te voeren en is er vooral met nieuwe werkwijzen geëxperimenteerd zoals onder andere 'business canvas model' als methode voor ontwikkeltrajecten. De mate waarin er sprake is van routinematige werkzaamheden is de gehele periode zwak geweest maar het toepassen en verfijnen van bestaande kennis en expertise juist de hele periode sterk aanwezig geweest.

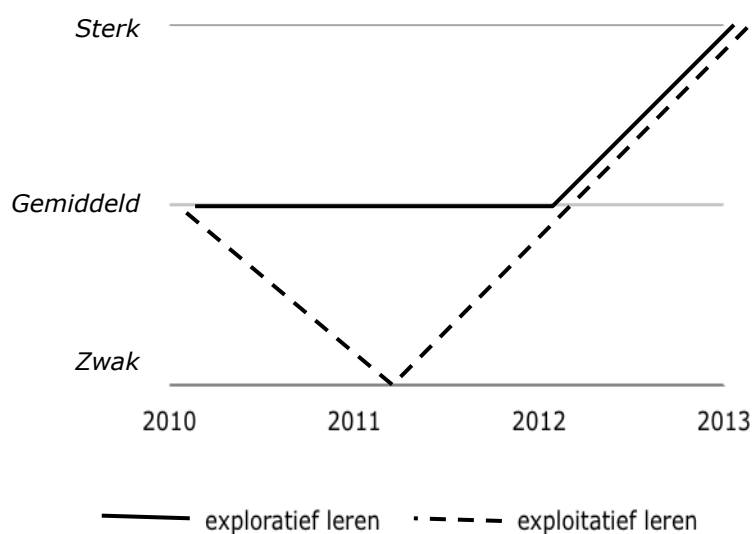
Vanaf 2012 heeft het team de TA behouden en verder ontwikkeld tot een sterke mate van TA. De mate van exploitatief leren is toegenomen vanaf 2012. Zo is in 2012 het toepassen van onder andere 'business canvas' voor ontwikkeltrajecten en projectmethoden als standaard ingevoerd nadat hier eerst mee geëxperimenteerd was waardoor juist weer een toename in het exploitatief leren is ontstaan in het team. Het experimenteren met nieuwe werkwijzen is in deze periode iets afgenomen. Vanaf 2012 is ook de mate waarin het team kennis is gaan delen en benutten toegenomen. Binnen het team is de onderlinge afstemming toegenomen waardoor het team beter in staat is geweest om ervaringen te delen en te benutten. Ook in 2013 zet deze lijn zich door. Tegelijkertijd is de mate van exploratief leren ook toegenomen van 2012 en behouden in 2013. Het team is zich in deze periode bewust meer extern gaan oriënteren op



ontwikkelingen en informatie om zo kansen en mogelijkheden te ontdekken en het ontwikkelen van de vaardigheden van teamleden. Daarbij is er een toename geweest in het opperen van ideeën en oplossingen in het team. Het team heeft dit geïnitieerd omdat zij als team meer verantwoordelijk zijn geworden voor nieuwe producten en diensten. Hierdoor heeft het team zich bewust gericht op de ontwikkeling van nieuwe kennis en vaardigheden.

#### 4.3.2. Team ambidexteriteit team 2

**Figuur 4: Mate van team ambidexteriteit team 1**

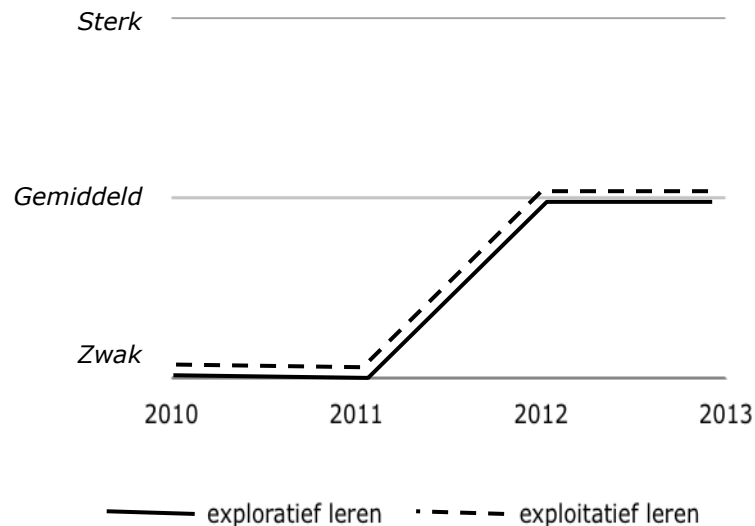


In 2010 kende het team een gemiddelde TA. Zo was er in 2010 en de daarop volgende jaren, een gemiddelde mate van standaardisatie van werkzaamheden en het toepassen van bestaande kennis en vaardigheden voor hun werkzaamheden, waaruit een gemiddelde mate van exploitatief leren kan worden afgeleid. Er was in 2010 wel sprake van het zoeken naar nieuwe kansen en mogelijkheden in het team maar dit was niet heel sterk aanwezig. Van het experimenteren met nieuwe werkwijzen was in deze periode geen sprake, het opperen van ideeën en oplossingen was in deze periode wel aanwezig. In 2011 heeft het team de TA niet behouden, doordat het explorerende vermogen sterk is afgenomen in het team. Er werden nauwelijks verschillende mogelijkheden overwogen om het werk uit te voeren en nieuwe vaardigheden en kennis ontwikkeld. In 2012 bereikt het team weer gemiddelde TA, door een toename in de mate van het explorerend vermogen. Het team gaat in sterkere mate systematisch op zoek naar nieuwe kansen, onder andere door een aangescherpte focus vanuit de organisatie op kostenbesparing en het creëren van toegevoegde waarde voor klanten. Ook wordt er vanaf 2012 weer geëxperimenteerd met nieuwe werkwijzen in het team en worden nieuwe vaardigheden

ontwikkeld. In 2013 ontwikkelt het team de TA door tot een sterke mate. Hierbij is er een toename in het verfijnen van bestaande kennis en expertise en worden bestaande kennis en vaardigheden uit het team meer toegepast en gecombineerd.

#### 4.3.3. Team ambidexteriteit team 3

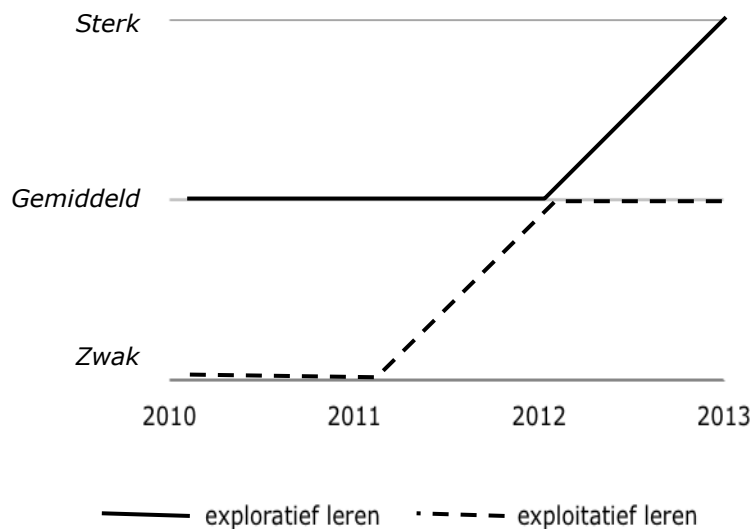
**Figuur 5: Mate van team ambidexteriteit team 3**



In 2010 en 2011 laat het lerende vermogen van team 3 een zwak beeld zien van zowel het explorerend als exploiterend leren. Zo is er in deze periode nauwelijks sprake van gestandaardiseerde en routinegemiddelde werkwijzen in het team en wordt de aanwezige kennis in het team nauwelijks toepast en gecombineerd. Tegelijkertijd wordt er niet gezocht naar nieuwe kansen en mogelijkheden en worden weinig ideeën en oplossingen geopperd. Vanaf 2012 realiseert het team een gemiddelde TA waarbij zowel het explorerend als exploiterend leren toeneemt in het team. Naarmate teamleden langer werkzaam zijn in het team worden zij vaker benaderd door teamleden, hierdoor wordt bestaande kennis en vaardigheden vanuit het team meer benut. Ook wordt hierbij de mate waarin teamleden hun kennis en vaardigheden verfijnen sterker. Vanaf 2012 worden in het team vaker verschillende mogelijkheden en opties voor werkzaamheden overwogen en ontwikkeld het team meer nieuwe vaardigheden. Dit blijft voor 2013 op gelijk niveau.

#### 4.3.4. Team ambidexteriteit team 4

**Figuur 6: Mate van team ambidexteriteit team 4**

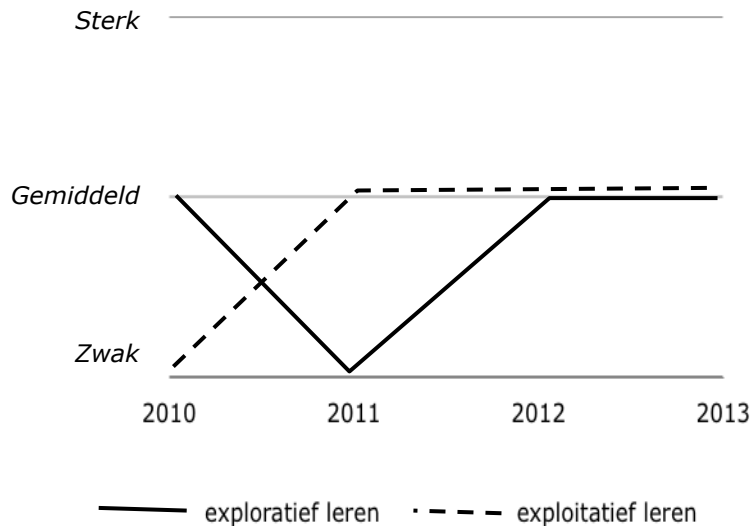


Team 4 heeft in 2010 en 2011 geen TA gerealiseerd. In deze periode was er in gemiddelde mate sprake van exploitatie en in zwakke mate van exploratie. Zo is de mate waarin bestaande kennis in het team is toegepast gemiddeld geweest in deze periode en was er nauwelijks sprake van routinematige activiteiten bij het uitvoeren van de werkzaamheden. Ook de mate waarin er sprake was van standaardisatie van werkmethode was in deze periode laag. In 2010 en 2011 was er nagenoeg geen sprake van systematisch zoeken naar nieuwe mogelijkheden en kansen, opperen van nieuwe ideeën en oplossingen of het experimenteren met nieuwe of creatieve werkwijzen. Het overwegen van verschillende opties voor de werkzaamheden was gedurende de hele periode wel sterk aanwezig waarbij per project een passende aanpak wordt gekozen. Ook van het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden was in deze periode in gemiddelde mate sprake. Vanaf 2012 heeft het team gemiddelde TA gerealiseerd. Vanaf 2012 zijn door het team meer nieuwe of creatieve werkwijzen toegepast en is de mate waarin het team nieuwe vaardigheden heeft ontwikkeld toegenomen. Ook het zoeken naar nieuwe kansen en mogelijkheden en het experimenteren met nieuwe werkwijzen is in 2012 toegenomen tot een gemiddelde mate. De ontwikkeling van nieuwe vaardigheden is in deze periode van gemiddeld in 2011 nog iets sterker geworden in 2012. In 2013 is de mate van exploitatief leren sterk geworden en is de mate van exploratief leren gelijk gebleven. Het team heeft de TA niet behouden. De mate waarin het team routinematig is gaan werken, gestandaardiseerde methoden heeft toegepast en de mate waarin bestaande kennis is gecombineerd en gebruikt zijn sterker geworden. Het exploratieve vermogen van het

team is gelijk gebleven aan het niveau van 2012, wel is door het team vanaf 2013 meer systematisch gezocht naar nieuwe kansen en mogelijkheden.

#### 4.3.5. Team ambidexteriteit team 5

**Figuur 7: Mate van team ambidexteriteit team 5**



Team 5 heeft in 2010 en 2011 geen TA gerealiseerd. In 2010 was er sprake van zwak exploratief leren en gemiddeld exploitatief leren. In 2011 is de mate van exploratief leren licht toegenomen. Het team is onder andere gaan experimenteren met nieuwe werkmethoden en manieren om het werk uit te voeren en ook is de mate waarin er nieuwe vaardigheden zijn ontwikkeld toegenomen in het team. Het systematisch zoeken naar nieuwe kansen en mogelijkheden was in 2010 en 2011 sterk aanwezig. Door een groot aantal overnames in de afgelopen jaren, maar vooral eind 2010 en 2011, is het team niet in staat geweest om bestaande kennis en vaardigheden toe te passen en te delen binnen het team. Ook de mate van routinematige werkzaamheden en het implementeren van gestandaardiseerde werkmethoden is in deze periode nauwelijks voorgekomen. Vanaf 2012 heeft het team de mate van exploratief leren behouden op gemiddelde mate en is de mate van exploitatief leren weer toegenomen tot een gemiddelde mate. De mate waarin systematisch is gezocht naar kansen en mogelijkheden is in 2012 iets afgenomen, waarbij meespeelt dat de teamleden beperkt mandaat en budget beschikbaar hadden. Hierbij heeft het team in 2012 en 2013 een toename gekend in het standaardiseren van werkzaamheden en routinematige werkzaamheden. Van het benutten van bestaande kennis en vaardigheden binnen het team is de hele periode nauwelijks sprake geweest.

#### 4.3.6. Samenvatting

Alle teams zijn in staat geweest om TA te realiseren voor een of meerdere jaren. Team 1, 2, 3 en 5 zijn in staat geweest deze TA behouden, waarbij team 1 en 2 in staat geweest zijn de mate van TA van gemiddeld te ontwikkelen tot sterke TA. Alleen 1 en 2 zijn in staat geweest om gemiddelde TA te realiseren en dit daarna te ontwikkelen tot een sterke mate van TA. In paragraaf 4.4 en 4.5 worden de verschillende teamcontext factoren besproken aan de hand van de fases 'realiseren' en 'behouden' in de verschillende teams. In Tabel 5 worden de inzichten ten aanzien van het realiseren en behouden van TA door de verschillende teams in de onderzochte periode weergegeven. Daar waar gesproken wordt over het realiseren of behouden van TA door een team heeft dat betrekking op de periode zoals in deze tabel weergegeven.

**Tabel 5: Resultaten realiseren en behouden TA per team**

	2010	2011	2012	2013
Team 1		<i>R</i>	<b>B</b>	<b>B</b>
Team 2	<i>R</i>		<i>R</i>	<b>B</b>
Team 3			<i>R</i>	<b>B</b>
Team 4			<i>R</i>	
Team 5			<i>R</i>	<b>B</b>

R=TA Realisatie; B=TA Behouden

#### 4.4. Realiseren team ambidexteriteit

In paragraaf 4.3 is inzicht verkregen welke teams in staat geweest zijn TA te realiseren en te behouden. Alle onderzochte teams zijn in staat geweest om minimaal één jaar TA te realiseren op gemiddeld niveau. In deze paragraaf worden de teamcontext factoren toegelicht in relatie tot het moment waarop de verschillende teams in staat zijn geweest TA te realiseren.

##### 4.4.1. Leiderschapsstijl en visie

De leiderschapsstijl ten tijde van het realiseren van TA laat een wisselend beeld zien. In drie van de vijf teams was er sprake van enige mate van transformationeel leiderschap en in alle vijf de teams was er sprake van enige of sterke mate van transactioneel leiderschap. In Tabel 6 is een overzicht weergegeven van de mate waarin per team sprake was van transformationeel en transactioneel leiderschap en een gedeelde teamvisie bij het realiseren van TA.

**Tabel 6: Leiderschapsstijl en visie per team - Realiseren TA**

	Mate TA	Transformationeel	Transactioneel	Visie
Team 1	Gemiddeld	+	+/-	+/-
Team 2	Gemiddeld	+	+	+/-
Team 3	Gemiddeld	+/-	+	+/-
Team 4	Gemiddeld	-/-	+	+/-
Team 5	Gemiddeld	-/-	+	+/-

-/-=zwak; +/-= gemiddeld; +=sterk

*Transactioneel leiderschap.* Alle teams, behalve team 1, kenden bij het realiseren van TA een sterke mate van transactioneel leiderschap. Hierbij was bij alle vijf de teams sprake van sterke focus van de teamleider op het resultaat en realiseren van doelstellingen waarbij de gewenste resultaten vaak concreet geformuleerd waren. Een teamlid uit team 2 geeft bijvoorbeeld aan over de leiderschapsstijl in de periode waarin TA is gerealiseerd: *"En nu (vanaf 2012) is het ook bijna puur op output gericht, maar wel met veel meer vertrouwen daarin"*. Een teamlid uit team 3 geeft in het verlengde hierover aan: *"Je projectresultaat is je aansturing. Dus mocht er een kink in de kabel zijn gedurende het project, dan wordt je bijgestuurd. Dan wordt er gezegd we gaan linksaf of rechtsaf. Maar verder is het vooral management by exception. 'Zolang ik niets hoor, ga ik er vanuit dat het goed is, en stuur ik ook eigenlijk niet zo heel veel aan"*. Het sturen op resultaten en doelstellingen geeft de teams een kader waarbinnen zij moeten presteren. Daarnaast geeft het een gevoel van vrijheid, wat een positief effect heeft op de motivatie van medewerkers en goede prestaties.

Vanaf half 2011 is in de business unit van team 1 en 2 'het nieuwe werken' geïntroduceerd waarbij nadrukkelijk meer op resultaat wordt gestuurd. Zo blijkt uit een informatiedocument hierover, waarin staat: *'... duidelijke meetbare doelstellingen die je wilt behalen en binnen welk tijdsbestek. We zullen met elkaar de transitie van 'command & control' naar 'het geven van ruimte en vertrouwen' moeten maken'*. Vanaf 2012 is dit ook in de andere business units geïntroduceerd.

Door concrete en uitdagende doelen te stellen worden de teams gestimuleerd om naar kansen en mogelijkheden te zoeken en dit zo efficiënt mogelijk tot stand te brengen omdat het ieders verantwoordelijkheid is de doelen te realiseren. Hierbij blijkt de inhoud van de doelstellingen een belangrijke rol te spelen waarmee een zekere mate van exploratie en exploitatie wordt afgedwongen. Dit blijkt bijvoorbeeld duidelijk uit de uitspraak van de teamleider van team 2: *"Resultaatgericht zijn, kan ook betekenen dat je met iemand afsprekt dat jaar drie nieuwe dingen te leren"*. Hiervoor moet het team zowel exploreren als exploiteren. Een teamlid uit team 2 zegt bijvoorbeeld: *"In 2012 is er een nieuwe factor bijgekomen, namelijk heel erg de druk op EBIT. Daar komt weer heel*

*veel creativiteit uit*". Door deze scherpe focus op kosten wordt enerzijds het explorerend vermogen gestimuleerd en tegelijkertijd een aanspraak gedaan op het exploiterende vermogen. Hierbij lijkt automatisch een noodzaak te ontstaan voor de teams om dit in balans te brengen. De doelstellingen die de teamleden hebben bij een bepaalde samenstelling, het exploreren en exploiteren te bevorderen omdat dit benodigd is om de doelstellingen te realiseren.

*Transformationeel leiderschap.* In tegenstelling tot de transactionele leiderschapsstijl, laat transformationeel leiderschap een minder consistent beeld zien ten tijde van het realiseren van TA. Team 1 en 2 hebben bij het realiseren van TA in sterke mate elementen van transformationeel leiderschap gekend. Hierdoor zijn teamleden uitgedaagd om bestaande opvattingen ter discussie te stellen en worden hoge eisen aan de prestaties gesteld, waardoor het team wordt gestimuleerd om kritisch te zijn en op zoek te gaan naar de beste oplossing. De teamleider van team 1 geeft bijvoorbeeld aan: *"Ik weet dat dat kan botsen, maar ik weet ook dat je elkaar heel scherp houdt door continu de confrontatie aan te gaan en te vragen of dit de beste oplossing is. Op de vraag 'waarom doe je dat zo?', is een reactie als 'de directeur vroeg er om' voor mij niet genoeg, jij weet het beter dan de directeur"*. De teamleden zijn gestimuleerd om bestaande kennis en vaardigheden zo goed mogelijk te benutten en op zoek te gaan naar kansen en mogelijkheden om de helder geformuleerde doelen te behalen.

Bij team 3 was sprake van gemiddeld transformationeel leiderschap, en bij team 4 en 5 was dit in een zwakke mate aanwezig. In team 3 kwam duidelijk naar voren dat het team sterk werd uitgedaagd om de huidige werkwijzen en processen ter discussie te stellen gedurende deze gehele periode, maar waren andere aspecten van transformationeel leiderschap zeer beperkt aanwezig. Een teamlid uit team 3 geeft aan: *"Aan de ene kant zegt hij steeds 'wij moeten de innovatieve club zijn binnen dit bedrijf, wij moeten de route uitzetten voor de rest van het bedrijf en de rest is daaraan ondersteunend'. Dan strookt wat hij zegt en hoe hij dagelijks opereert niet echt met elkaar. Hij stimuleert niet om naar buiten te kijken en met hele gave ideeën te komen"*.

In team 3, 4 en 5 valt op dat is aangegeven dat niet alleen de teamleider een sterke invloed heeft op de taken van het team, maar dat bijvoorbeeld ook de directie van de betreffende business unit invloed heeft op het bepalen van de taken waarvoor het team verantwoordelijk is en dat deze tussentijds en regelmatig kunnen veranderen. Dit is bij team 3, 4 en 5 ingegeven door actualiteiten in de omgeving of financiële situatie van de organisatie waardoor de focus wordt verlegd van lange naar korte termijn waarbij de werkzaamheden, doelen en taken steeds lijken te verschuiven. Een teamlid uit team 4 zegt bijvoorbeeld: *"Prioriteiten worden steeds verschoven. Het is duidelijk te merken dat iedereen zoekende is van hoe gaan we dat probleem van de financiën oplossen ... Er is*

*vaak een beetje paniekvoetbal, dan gebeurt er wat en dan moeten we opeens alles aan de kant gooien want dan moeten er gegevens komen. Maar eigenlijk hebben we daar helemaal geen tijd voor, het gaat dan knellen met hetgeen we hebben afgesproken*". Hierdoor lijken deze teams sterkere focus te krijgen op exploitatie om met bestaande kennis en vaardigheden op korte termijn maximaal resultaat te realiseren. Een teamlid uit team 5 zegt hierover bijvoorbeeld: *"Dat wordt wel getriggerd door onze korte termijn sturing. De aandeelhouders die willen dat je dingen oplevert. Bij productontwikkeling geldt dat je niet altijd binnen een jaar je inspanning terugverdient"*. Deze teams hebben wel gemiddelde TA gerealiseerd maar geen sterke mate van TA bereikt. In team 4 en 5 is aangegeven dat in de periode van het realiseren van TA beperkte aansturing was op het team, door onvoldoende beschikbare tijd van het management. In team 4 is hierbij sprake geweest van gedeeld leiderschap, waarbij de teamleden elkaar begeleiden en er gezamenlijk afstemming plaats vond over werkzaamheden, een teamlid geeft bijvoorbeeld aan: *"En wat ik binnen ons team ook zie is dat we elkaar ook stimuleren en coachen om dat op die manier te doen. Wij hebben geen hiërarchische verhouding met elkaar"*. Door de gezamenlijke verantwoordelijkheid in doelstellingen is dit team gezamenlijk op zoek gegaan naar afstemming en zijn zij in staat geweest om bij gebrek aan directe aansturing als team TA te realiseren.

*Gedeelde teamvisie.* Naast de leiderschapsstijl wordt de gedeelde teamvisie hier specifiek behandeld. De mate waarin er een gedeelde teamvisie aanwezig was in de teams ten tijde van het realiseren van TA laat een consistent beeld zien. In alle teams was er sprake van een gedeelde teamvisie in gemiddelde mate toen zij in staat waren een gemiddelde TA te realiseren. Zo heeft team 1 bijvoorbeeld een duidelijke afbakening gecreëerd van de werkzaamheden, voor zichzelf en de organisatie gedefinieerd welke projecten en verantwoordelijkheden zij hadden en dit ook in naar de organisatie uitgedragen. Een teamlid zegt hierover: *"Een heldere afbakening van wat we wel en niet doen, helpt om als team te kunnen gaan voor projecten en dat ook echt goed te kunnen doen. Het helpt om de werkzaamheden te kunnen indelen"*. De gedeelde teamvisie heeft een kader gecreëerd voor de teams. Dit heeft hen geholpen kennis te benutten en tegelijk nieuwe kennis op te doen en hierin keuzes te maken doordat de visie een helder beeld gaf van hetgeen ze nodig hadden in het team de doelstellingen te bereiken.

In team 3, 4, en 5 valt op dat de visie wel in gemiddelde mate aanwezig was, maar dat het team aangeeft dat deze niet altijd consequent is opgevolgd. Een teamlid uit team 4 geeft bijvoorbeeld aan: *"Dan zie je dat de focus van het management opeens heel erg komt te liggen op bestaande business ... het is heel moeilijk op nieuwe business focus te houden als je op budget per jaar wordt aangestuurd"* en ook: *"Wij zijn niet bezig met het kijken naar wat er bij de klanten en in de wereld om ons heen gebeurt. Dat komt*



*door de druk, de druk van verkoop, IT, dat je eigenlijk zo druk bent dat je niet naar buiten kijkt*". Onder deze organisatiedruk voor omzet en EBIT hebben de teams 3, 4 en 5 regelmatig hun aandacht en werkzaamheden aangepast aan de veranderende vraag vanuit het hoger management met als gevolg dat niet de beoogde (exploratie en exploitatie) activiteiten altijd zijn uitgevoerd. Als een team door veranderingen in de omgeving en organisatie niet in staat is om vast te houden aan de gedeelde visie is het team door een gebrek aan focus en richting niet in staat om in balans te exploreren en exploiteren. Zodra de opdrachten van teams steeds wisselen is het lastig voor teams om ten behoeve van het realiseren van hun doelen ook bestaande kennis en vaardigheden toe te passen en te zoeken naar nieuwe mogelijkheden, kennis en vaardigheden. De teamleider van team 3 had een sterke visie voor het team, maar deze werd niet gedeeld door het team en er werd in de praktijk weinig invulling gegeven aan de visie. Het team is niet uitgedaagd en gestimuleerd om aan deze visie ook een invulling te geven, alleen een sterke visie van de teamleider is nog geen gedeelde teamvisie.

In deze sub-paragraaf is besproken welke leiderschapsstijl bij het realiseren van TA is waargenomen bij de onderzochte teams en hoe deze factoren van invloed zijn geweest op het realiseren van TA. Vier van de vijf teams kenden een sterke mate van transactioneel leiderschap (expliciete doelen stellen, sturing op resultaten, niet direct bijsturen bij fouten) bij het realiseren van TA. Door teams heldere doelen te geven en hen hierop te sturen worden zij in gestimuleerd de reeds aanwezige kennis te benutten en nieuwe kansen en mogelijkheden op te zoeken en zo op basis van doelstellingen een balans aan te brengen tussen exploratie en exploitatie.

Transformationeel leiderschap geeft bij het realiseren van gemiddelde TA een minder consistent beeld. Bij de teams die een sterke TA realiseerden was er sprake van sterke mate van transformationeel leiderschap, gericht op onder andere hoge verwachtingen van de prestaties, uitdagende doelstellingen en hoge mate van het betrekken van teamleden door de teamleider.

Alle teams kenden in gemiddelde mate een gedeelde teamvisie bij het realiseren van TA. Hierdoor hadden de teams een kader van waaruit het zoeken naar kansen en mogelijkheden werd gestimuleerd.

#### **4.4.2. Teamstructuur**

In Tabel 7 is een overzicht weergegeven van de teamstructuur per team bij het realiseren van TA, stervormig (\*), ringvormig (⊙), clustervormig (❖).

**Tabel 7: Teamstructuur per team - Realiseren TA**

	Mate TA	Teamstructuur
Team 1	Gemiddeld	*
Team 2	Gemiddeld	◆
Team 3	Gemiddeld	*
Team 4	Gemiddeld	⊙
Team 5	Gemiddeld	*

\*=stervormig; ⊙=ringvormig; ◆=clustervormig

De teamstructuur laat een gevarieerd beeld zien ten tijde van het realiseren van TA. Team 1, 3 en 5 kenden een stervormige, team 2 had een clustervormige structuur en team 4 had een ringvormige structuur. Een clustervormige structuur is een variant op de ringstructuur, waarbij in een team subgroepen in sterke mate samenwerken en gezamenlijke verantwoordelijkheden kennen. Deze structuur is niet vanuit de literatuurstudie naar voren gekomen.

In alle teams was bij het realiseren van TA sprake van een toename van interactie en samenwerking tussen teamleden bij het realiseren van gemiddelde TA maar speelde de teamleider steeds een sterke leidende rol in de differentiatie en integratie tussen exploratie en exploitatie. De teamleider van team 1 geeft bijvoorbeeld aan: *"In 2012 ben ik gestart met mensen op projectcompetenties te laten samenwerken in teams. Het was bewust om de juiste mensen op de juiste projecten, en bij mensen de juiste projecten uit te zoeken. Daar heb ik wel mezelf tussen gezet. En ik ben logische verbindingen gaan leggen in het team"*. De teamleider bepaalde hierbij de keuze tussen exploratie en exploitatie en speelde een rol bij het in balans brengen hiervan doordat de teamleider hierin het overzicht heeft en kan sturen op een bepaalde balans.

Doordat teamleden samenwerkten en gezamenlijke verantwoordelijkheden hadden ontstond er een noodzaak tot samenwerking en kennisuitwisseling. Dit heeft teams in staat gesteld exploratie en exploitatie in balans te brengen. Zo geeft een teamlid uit team 2 aan: *"Wat we vorig jaar (2012) hebben gedaan is een beweging van individuele silo's qua taken naar meer een portfoliostructuur waarbij mensen gezamenlijke verantwoordelijk hebben"*. Vóór die periode was er sprake van voornamelijk zelfstandig functioneren van de teamleden gericht op een eigen takenpakket. Vanaf 2012 is er meer gezamenlijke verantwoordelijkheid gekomen, hierbij was geen sprake van gedeelde doelstellingen maar hadden teamleden wel gezamenlijke verantwoordelijkheden waarop de individuele doelstellingen waren gebaseerd.

Team 2 kende een geclusterde teamstructuur bij het realiseren van TA waarbij verschillende teamleden gedeelde verantwoordelijkheden kenden, zoals een gezamenlijk

project of productportfolio en zij veel onderlinge interactie en afstemming hadden. Een teamlid geeft bijvoorbeeld aan: *"De onderlinge afstemming is in 2011 ingezet en is daarna steeds sterker gegroeid. Er is ook steeds meer sprake van gezamenlijke doelen en verantwoordelijkheden. Waardoor je wel meer gezamenlijk afstemming moet zoeken"*. Hierbij was sprake van individuele doelstellingen in het team en de teamleider had hierbij een sterk sturende en beslissende rol voor wat betreft keuzes in differentiatie en integratie van exploratie en exploitatie. Doordat teamleden een gezamenlijke verantwoordelijkheid hadden werden zij gedwongen tot onderlinge afstemming en het gezamenlijk maken van keuzes, een teamlid uit team 2 geeft bijvoorbeeld aan: *"De onderlinge afstemming is in 2011 ingezet en is daarna steeds sterker gegroeid. Er is ook steeds meer sprake van gezamenlijke doelen en verantwoordelijkheden. Waardoor je wel meer gezamenlijk afstemming moet zoeken"*.

Ook in team 3 speelde de teamleider een grote (bepalende) rol bij de differentiatie en integratie bij het realiseren van TA en was er eveneens sprake van enige toename in samenwerking tussen teamleden, met name op basis van verschillende functionele verantwoordelijkheden in het team. Een teamlid zegt hierover: *"Ik zie dat we elkaar binnen het team meer opzoeken op multidisciplinair gebied. Dus niet zozeer twee product managers of service marketeers"*.

Team 4 kende een ringstructuur, waarbij zij in hoge mate onderling afstemming en interactie hadden met gedeelde verantwoordelijkheden en gezamenlijke doelstellingen. Door deze gezamenlijke doelstellingen werd het team in staat gesteld voor gezamenlijke differentiatie en integratie in het team omdat dit nodig was om de doelstellingen te bereiken. Het benutten van kennis uit het team en het toepassen en zoeken naar nieuwe kennis als team draagt bij aan het realiseren van de doelstellingen. Een teamlid zegt bijvoorbeeld: *"...de afgelopen jaren, daar hebben we heel bewust voor gekozen, werkten we met groepstargets en niet met individuele targets (vanaf 2011). En dat versterkt het teamgevoel, dat helpt dat je elkaar echt actief gaat helpen om te gaan realiseren en om de deals binnen te halen"*.

In team 5 was er beperkt sprake van samenwerking, interactie of afstemming tussen teamleden bij het realiseren van TA, een teamlid zegt hierover bijvoorbeeld: *"Die keuzes worden wel heel erg 1 op 1 met de manager gemaakt bij ons. Dat was in 2011 zo, toen in 2012 werd de onderlinge relatie en afstemming wat sterker, en nu is het weer helemaal terug bij af. Nu zijn we weer losse silo's met afstemming tussen de manager"*.

In deze sub-paragraaf is besproken welke teamstructuur is waargenomen bij de onderzochte teams ten tijde van het realiseren van TA. Bij het realiseren van TA in de teams is er enerzijds sprake geweest van onderlinge samenwerking en afstemming in het team op basis van gezamenlijke doelen of verantwoordelijkheden. De teamleider heeft

hierbij echter steeds de differentiatie en integratie bepaald in het team en in directe afstemming met teamleden. De teamstructuren zelf laten een wisselend beeld zien. De centrale rol van de teamleiders heeft een belangrijke rol gespeeld in het aanbrengen van de balans tussen exploratie en exploitatie waardoor de teams gedwongen zijn deze balans te realiseren. De samenwerking, interactie en onderlinge afstemming met gezamenlijke verantwoordelijkheden heeft de teams hierbij geholpen. Hierdoor hebben teamleden kennis onderling uitgewisseld en zijn zij op zoek gegaan naar mogelijkheden om de doelen te bereiken.

#### 4.4.3. Teamcontext

Naast de teamleiderschap en teamstructuur is gekeken naar de teamcontext. Deze teamcontext, bestaande uit diversiteit in het team, geborgenheid en verbondenheid tussen teamleden, tonen voor de vijf teams een aantal overeenkomsten in de periode dat zij in staat waren om TA te realiseren. In Tabel 8 is een overzicht weergegeven van de teamcontextfactoren per team bij het realiseren van TA.

**Tabel 8: Teamcontext per team - Realiseren TA**

	Mate TA	Diversiteit	Geborgenheid	Verbondenheid
Team 1	Gemiddeld	+	+/-	+/-
Team 2	Gemiddeld	+	+	+
Team 3	Gemiddeld	+	+	+/-
Team 4	Gemiddeld	+/-	+	+/-
Team 5	Gemiddeld	+/-	+	+/-

-/-=zwak; +/-= gemiddeld; +=sterk

*Diversiteit.* Allereerst was de diversiteit bijvoorbeeld voor team 1, 2 en 3 sterk op het moment dat zij in staat waren om TA te realiseren. Team 4 en 5 kenden in de periode van het realiseren van TA een gemiddelde diversiteit. Hoewel verwacht werd dat de diversiteit in een team het realiseren van TA kan bemoeilijken vanwege het verenigen van verschillende inzichten, blijkt dit niet noodzakelijk een drempel te zijn. In team 1 en 2 is bewust gebruik gemaakt van de diversiteit in het team door de verschillen expliciet te maken en teamleden op basis van verschillende kwaliteiten te laten samenwerken. De teamleider van team 1 geeft bijvoorbeeld aan: *“De één is heel sterk in consultancy en strategie, maar die moet ik koppelen aan een ander type want anders komt er helemaal niets uit”*. De diversiteit draagt hierin bij aan het zoeken naar verschillende kansen en mogelijkheden en bijvoorbeeld het opperen van ideeën. De teamleider uit team 2 zegt in het verlengde hiervan: *“Wat we wel het afgelopen jaar hebben gedaan, vanaf half 2012 tot nu (half 2013) is de diversiteit die aanwezig is, dat we die meer benut hebben in het team. Waarbij specialisme meer expliciet is gemaakt van personen, waardoor deze ook*

*meer is benut*". Hieruit blijkt dat diversiteit in een team juist positief kan werken op de mate van exploratie, door verschillende perspectieven en inzichten vanuit ervaring en op de mate van exploitatie, het bewust benutten van diverse kennis uit het team. Door een teamlid in team 5 wordt hierover bijvoorbeeld ook aangegeven: *"We zijn best wel verschillend qua achtergrond en ervaring, en dat kan best wel nuttig zijn als je daar gebruikt van maakt"*.

*Geborgenheid.* Als tweede teamcontext factor is gekeken naar het gevoel van geborgenheid in de teams. Ten tijde van het realiseren van TA was dit gevoel van geborgenheid in het team sterk in team 2, 3, 4 en 5, en gemiddeld in team 1. Uit het onderzoek komt naar voren dat geborgenheid het team helpt om afstemming te zoeken en overeenstemming te bereiken. De geborgenheid is beïnvloed door de tijd dat de teamleden samenwerken en het voorbeeldgedrag van de teamleider blijkt uit een uitspraak van een teamlid uit team 1: *"Je ziet dat de teamleider dit zelf ook meer is gaan doen. Dat stimuleert ook het team weer om dat zelf ook te doen, kritisch te zijn, rare of nieuwe ideeën te opperen"*. Het gevoel van geborgenheid wordt hierbij beïnvloed door de teamleider, een teamlid uit team 2 zegt hierover: *"Een andere managementstijl in 2010 die gericht was op het creëren van een meer zakelijkere cultuur, dat had wel als gevolg dat mensen zich minder veilig voelden in het team"*. De geborgenheid is beïnvloed door de teamleider en heeft de teams geholpen een balans te realiseren tussen exploratie en exploitatie. Dit doordat kritiek en discussie mogelijk waren in de teams waardoor keuzes zorgvuldig werden gemaakt. Daarnaast is door een gevoel van geborgenheid ruimte gecreëerd voor het ontwikkelen en opperen van ideeën.

*Verbondenheid.* Als laatste factor uit de teamcontext is gekeken naar de verbondenheid in de teams. De verbondenheid in team 1, 3, 4 en 5 was gemiddeld toen zij TA realiseerden. In team 2 was er sprake van een sterke verbondenheid in het team toen TA gerealiseerd werd in het team. Door verbondenheid in het team weten teamleden elkaar te vinden en wie waarbij kan ondersteunen. Een teamlid uit team 4 geeft bijvoorbeeld aan: *"Omdat je in een wat kleiner team werkt, ken je elkaar ook gewoon goed en weet je waar de krachten liggen"*. De verbondenheid in de teams wordt beïnvloed door de periode dat het team samenwerkt en elkaar kent, een teamlid uit team 1 geeft bijvoorbeeld aan: *"Het team is de afgelopen jaren hechter geworden ... je bent langer bij elkaar, je bent open tegen elkaar, je leert van elkaar, je geeft en neemt. Je ziet ook dat we elkaar beter leren kennen, zowel in het werk als privé. Dat draagt bij aan het delen van informatie, met name ook de openheid die er is in het team"*. Door deze verbondenheid zijn de teams in staat geweest kennis en ervaringen uit te wisselen en overeenstemming te bereiken. De teamleider van team 2 zegt hierover: *"Als er een idee*

*zou zijn waarbij iedereen aanvoelt 'hier gebeurt iets heel gek's' dat niet past binnen waar we als team mee bezig zijn, dat we kritisch genoeg zijn om dat te zeggen. We challengen elkaar om dat te benoemen".* De verbondenheid in de teams is beïnvloed door de teamleider en de tijd dat een team samen is. Door verbondenheid in het team zijn de teams in staat geweest om enerzijds elkaars kennis en vaardigheden te benutten (exploitatie), kritisch te zijn en elkaar uit te dagen (exploratie). Tegelijkertijd zijn teams door deze verbondenheid in staat geweest om met elkaar afwegingen te maken tussen exploratie en exploitatie en hierin een balans aan te brengen doordat teamleden op de hoogte waren van de keuzes die in het team gemaakt werden.

In deze sub-paragraaf is de teamcontext besproken (diversiteit, geborgenheid en verbondenheid) ten tijde van het realiseren van TA. Hierbij was er gemiddelde tot sterke diversiteit in functionele achtergrond in de teams. Dit heeft bijgedragen aan de diverse inzichten waarmee kennis is opgedaan en een brede basis aan kennis waar de teams uit hebben geput. De geborgenheid was in 4 van de 5 teams sterk ten tijde van het realiseren van TA. Hierdoor is het voor teams mogelijk om discussie aan te gaan en elkaar aanspreken op bijzonderheden waardoor teams in staat zijn goede afwegingen te maken en overeenstemming te bereiken. De verbondenheid was bij 4 van de 5 teams gemiddeld bij het realiseren van TA. Hierdoor weten teamleden elkaar te vinden en zijn zij in staat om kennis en informatie uit te wisselen en afstemming met elkaar te zoeken.

#### **4.5. Behouden team ambidexteriteit**

In paragraaf 4.4 is ingegaan op het realiseren van TA en hoe de verschillende teamfactoren hierop van invloed zijn geweest. In deze paragraaf worden de teamfactoren besproken zoals die zijn waargenomen bij het behouden van TA in de verschillende teams. Vier teams zijn in staat geweest om de eerder gerealiseerde TA te behouden. Daarbij zijn twee teams (team 1 en 2) in staat geweest om gemiddelde TA te ontwikkelen tot een sterke TA. Team 3 en 5 zijn in staat geweest om een gemiddelde TA gedurende het volgende jaar te behouden en team 4 is niet in staat geweest om de gerealiseerde TA te behouden. In deze paragraaf worden de teamcontext factoren toegelicht in relatie tot het moment waarop de verschillende teams in staat zijn geweest TA te behouden.

##### **4.5.1. Leiderschapstijl en visie**

In Tabel 9 is een overzicht weergegeven van de mate waarin per team sprake was van transformationeel en transactioneel leiderschap en een gedeelde teamvisie bij het behouden van TA.

De teams die TA hebben behouden (team 1 en 2) in een sterke mate van TA, kenden hierbij in die periode een sterke mate van zowel transformationeel en transactioneel leiderschap. De teams die een gemiddelde TA hebben behouden (team 3 en 5) kenden een gemiddelde mate van transformationeel leiderschap en sterk (team 3) of gemiddeld (team 5) transactioneel leiderschap. Team 4 dat geen TA heeft behouden, had een zwakke mate van transformationeel leiderschap en een sterke mate van transactioneel leiderschap.

**Tabel 9: Leiderschapsstijl en visie per team - Behouden TA**

	Mate TA	Transformationeel	Transactioneel	Visie
Team 1	Sterk	+	+	+
Team 2	Sterk	+	+	+
Team 3	Gemiddeld	+/-	+	+/-
Team 5	Gemiddeld	+/-	+/-	+/-
Team 4	Zwak	-/-	+	+/-

-/-=zwak; +/-= gemiddeld; +=sterk

*Transactioneel leiderschap.* Drie van de vier teams die TA behouden hebben, kenden in die periode een sterke mate van transactioneel leiderschap waarbij het team sterk gestuurd werd op basis van vooraf gestelde doelen en het behalen van resultaten. Evenals bij het realiseren van TA wordt het team hierdoor gestimuleerd om zich in te zetten de resultaten te behalen en hiervoor gebruik te maken van bestaande kennis uit het team en op zoek te gaan naar kansen zodat de doelstellingen worden behaald. Alle teams kennen in bij het behouden van TA een toename in de sturing op doelstellingen, gericht op kostenbesparing en EBIT bijdrage. Dit vergroot het zoeken naar oplossingen en creativiteit, zo blijkt onder andere uit de uitspraak van een teamlid uit team 5: "*Door de slechte situatie waar we nu (2012-2013) in zitten en de behoefte aan meer omzet, en daardoor de noodzaak om creatiever te zijn*". Aan de andere kant kan dit ook als gevolg hebben dat een team meer gaat exploiteren op bestaande kennis en vaardigheden, zo blijkt uit een uitspraak eveneens uit team 4: "*Dus je pakt producten waar je je het meest veilig bij voelt, en waar je het snelst het meeste omzet mee kan genereren. Daar ligt het meeste focus op. Daar wordt op het einde van het jaar je bonus op uitgekeerd*". De inhoud van de doelstellingen beïnvloed het type leeractiviteiten dat wordt gestimuleerd.

*Transformationeel leiderschap.* In tegenstelling tot het realiseren van TA speelt transformationeel leiderschap bij het behouden van TA een belangrijke rol. Door transformationeel leiderschap blijven teams gestimuleerd om kritisch te zijn, op zoek te gaan naar kansen, nieuwe kennis en vaardigheden op te doen doordat uitgedaagd en

gemotiveerd blijven om de status quo uit te dagen. Er is tevens een toename in de mate van zelfstandigheid en vertrouwen vanuit de teamleider in de teams die TA behouden hebben. Hierbij worden mensen meer aangesproken vanuit een intrinsieke motivatie om vanuit verantwoordelijkheid doelen te realiseren. Een teamlid uit team 1 zegt bijvoorbeeld: *"Nu (2013) is hij veel meer bezig met lobbyen en laat hij ons veel vrijer. Dat komt ook omdat we veel meer een senior team zijn geworden"*. Een teamlid uit team 2 geeft aan: *"Nu (2013) krijgen we heel veel vertrouwen van onze manager ... zij laat ons heel erg vrij en geeft wat meer de lijnen aan dan dat ze echt hard stuurt"*. Door deze vrijheid lijken teams juist gestimuleerd om op zoek te gaan naar kansen en zelf de balans te vinden tussen exploratie en exploitatie opdat de doelen uiteindelijk wel behaald worden.

De leiderschapsstijl van de teams die een gemiddelde TA hebben behouden (team 3 en 5) was gemiddeld transformationeel voor beide teams. Daarbij kenden deze teams ook een toegenomen mate van zelfstandigheid van de teams, echter was dit ingegeven door beperkte beschikbare tijd van de teamleider voor aansturing, de teamleider van team 3 geeft hierover aan: *"Toen ik op het team kwam, waren het zes medewerkers en inmiddels zijn het er dertien. Dus de 1 op 1 interactie met mijn medewerkers is ook minder. Ik heb minder tijd"*. Hoewel de doelstellingen uitdagend waren, werden deze teams niet actief gestimuleerd om hun prestaties naar een hoger niveau te brengen, een teamlid (team 3) zegt hierover bijvoorbeeld: *"Er is meer aandacht op datgene wat je moet doen en dat goed doen, dan dat je wordt uitgedaagd"*.

Team 4, dat niet in staat is geweest om TA te behouden kende een zwakke transformationele en sterke transactionele leiderschapsstijl waarbij de toegenomen focus op omzet niet is gecombineerd met het uitdagen van het team en motivatie waardoor de exploitatie is gestegen maar de exploratie gemiddeld is gebleven. Een teamlid zegt hierover: *"Als je dan bespreekt dat we meer moeten gaan focussen op trajecten die op de langere termijn meer omzet opleveren, is het 'ja, ja, ja' ... maar vaak ziet de directie dan toch mogelijkheden op korte termijn, om daar iets aan te verdienen"*. Een beperkte mate van zelfstandigheid in het team beperkt het explorerende vermogen. Een teamlid geeft hierover aan: *"... ik krijg geen enkele bevoegdheid bij de taken die ik mee krijg. Die besluitvorming vindt allemaal centraal op managementniveau plaats. En dan vindt overleg niet 1 keer maar wel 3 keer plaats. En dat beperkt ook heel erg je ondernemerschap"*. Dit team werd niet uitgedaagd voor maximale inzet en werd bijvoorbeeld niet gestimuleerd om kritisch te zijn naar huidige werkwijzen en kenden geen uitgesproken visie vanuit de teamleider. Het team kende vooral expliciete doelstellingen waarbij aansturing en bijsturing vooral gericht was op het realiseren van deze doelstellingen zoals een teamlid beschrijft: *"We worden gestuurd op omzet en het oplossen van problemen"*.



De mate waarin teams in staat waren TA te behouden is steeds even sterk geweest als de mate van transformationeel leiderschap. Bij het behouden van TA heeft transformationeel leiderschap een belangrijke rol gespeeld in de teams om naast exploitatief te zijn ook exploratief te zijn en niet in onbalans te raken. Het vervallen in één van beide activiteiten is voorkomen door teams met een gecombineerde leiderschapsstijl aan te sturen. Door daarbij teams uit te dagen, een aansprekende visie te geven en te inspireren zijn deze teams gestimuleerd om ook gedurende langere periode op zoek te gaan naar nieuwe mogelijkheden, kennis en vaardigheden. De teamleider van team 2 geeft hierover aan: *"Ik denk wel dat er een ontwikkeling is geweest richting meer SMART formuleren van doelstellingen, en dat moet ook in de situatie waar we nu in zitten als organisatie. Maar dat neemt niet weg dat dat het enige is waar je op stuurt. Het moet in balans zijn, er moet een combinatie zitten in de werkzaamheden en hoe je stuurt. Mensen moeten ook gemotiveerd zijn voor de inhoud van het werk en zelf willen gaan voor de inhoud en de resultaten die je samen formuleert en er achter staan"*. Door als teamleider op beide te sturen is een kader gecreëerd voor de teams die TA hebben behouden om beiden juist in balans te brengen. Door uitdagende doelstellingen zijn teams gestimuleerd efficiënt om te gaan met de kennis en vaardigheden die al aanwezig waren en op zoek te gaan naar nieuwe inzichten om de doelstellingen te behalen.

*Gedeelde teamvisie.* De mate waarin er sprake was van een gedeelde teamvisie is voor alle teams gelijk gebleven op gemiddeld niveau, behalve team 1 en 2. Zij kenden een sterke gedeelde teamvisie, toen zij in staat waren om een sterke mate van TA te behouden. Een gedeelde teamvisie helpt teams gezamenlijk afwegingen te maken, zoals bij het realiseren van TA. Een teamlid uit team 1 geeft aan: *"... wij willen projecten die het verschil maken ... en hoe we dat gaan doen en vormgeven dat is best wel een open discussie in ons team"*. Om TA te behouden heeft deze gedeelde teamvisie onderlinge afstemming bevorderd om als team balans tussen exploratie en exploitatie te behouden. De visie heeft een kader gegeven om discussie te voeren en tot overeenstemming te behouden. Verschillende teams hebben te maken gekregen met een versterkte focus op kostenbesparingen en korte termijn resultaat in 2012 en 2013. Dit heeft niet consequent geleid tot alleen een toename in het exploitatief leren van teams, de teams (team 1 en 2) die een sterke teamvisie hadden waren ook in deze periode in staat om een sterke mate van TA te behouden en dus de balans tussen exploratie en exploitatie te behouden.

In deze sub-paragraaf is de leiderschapsstijl en gedeelde teamvisie ten tijde van het behouden van TA besproken. Teams die een sterke mate van TA hebben behouden

kenden een sterke mate van transformationeel en transactioneel leiderschap en een sterke teamvisie. Teams die een gemiddelde TA hebben behouden kenden een gemiddelde transformationele leiderschapsstijl en gedeelde teamvisie. Het is opvallend dat de mate waarin TA wordt behouden steeds even sterk is als de mate van transformationeel leiderschap.

#### 4.5.2. Teamstructuur

In Tabel 10 is een overzicht weergegeven van de teamstructuur per team bij het behouden van TA, stervormig (\*), ringvormig (⊙), clustervormig (❖).

**Tabel 10: Teamstructuur per team - Behouden TA**

	Mate TA	Teamstructuur
Team 1	Sterk	❖
Team 2	Sterk	❖
Team 3	Gemiddeld	*
Team 5	Gemiddeld	*
Team 4	Zwak	⊙

\*=stervormig; ⊙=ringvormig; ❖=clustervormig

Bij het behouden van TA speelt de teamstructuur net als bij het realiseren van TA een belangrijke rol, echter een andere teamstructuur lijkt noodzakelijk om TA te behouden.

De teams (team 1 en 2) die in staat zijn geweest om TA te behouden en waarbij ook de behouden mate van TA sterk was of is geworden, kenden beiden een geclusterde teamstructuur. Deze teams kenden twee ringstructuren binnen het team waarbij een hoge mate van interactie, samenwerking en afstemming was tussen enkele teamleden. De teams zijn na het realiseren van TA gegroeid naar deze clustervormige structuur. Een teamlid uit team 2 geeft hierover aan: *“Er is ook steeds meer sprake van gezamenlijke doelen en verantwoordelijkheden. Waardoor je wel meer gezamenlijk afstemming moet zoeken”*. Daarbij was er sprake van persoonlijke en gezamenlijke doelstellingen en speelt de teamleider een rol door te sturen op differentiatie en integratie tussen teamleden en de onderlinge samenwerking te faciliteren. De teamleider van team 1 zegt hierover: *“Het was bewust om de juiste mensen op de juiste projecten, en bij mensen de juiste projecten uit te zoeken. Daar heb ik wel mezelf tussen gezet. En ik ben logische verbindingen gaan leggen in het team”*. Een teamlid uit team 1 zegt over de rol van de teamleider in het verlengde hiervan: *“... en daarmee pak je samen je domein op. En af en toe praten we onze manager bij. Natuurlijk weet hij wel wat we allemaal doen, want je hebt wel je bilateraal overleg en door een open werkvloer stem je heel veel met elkaar*

*af. En met z'n drieën kijken wij welke kant we daar mee op willen". Ook in team 2 speelde de teamleider een rol bij en in het sturen op integratie en differentiatie tussen teamleden zo blijkt uit een uitspraak van een teamlid: "Onze teamleider is niet iemand die zegt, dat en dat gaan we doen maar luistert heel erg naar onze inbreng. We hebben in ons team heel veel vrijheid en kunnen heel veel zelf bepalen naar eigen inzicht. We stemmen wel met onze teamleider de prioriteiten af". In beide teams kenden de teamleden bij het behouden van TA gedeelde verantwoordelijkheden en doelstellingen. Hierdoor werden teamleden gedwongen tot hoge mate van interactie en afstemming. Een teamlid uit team 2 zegt bijvoorbeeld: "We kijken nu veel meer vanuit het portfolio ... vanuit de behoefte van de klant ... en de samenhang tussen producten. Omdat het beiden voorziet in dezelfde behoefte van de klant". Door de gezamenlijke verantwoordelijkheid hadden de teamleden een overkoepelend doel om overeenstemming te bereiken en balans tussen exploratie en exploitatie te behouden en vanuit de gezamenlijke doelstelling wordt gezocht naar de beste oplossing. Dit is op langere termijn een voedingsbodem voor teams om enerzijds elkaars kennis en vaardigheden goed te benutten en tegelijkertijd actief te blijven zoeken naar kansen doordat zij elkaar hierin stimuleren. De teams zijn hier naartoe gegroeid en hebben in de loop van de tijd een sterke mate van samenwerking en afstemming ontwikkeld. Hiervoor lijkt tijd nodig te zijn. Een teamlid uit team 1 geeft hierover bijvoorbeeld aan: "Eerst hadden we een gevoel van een verplichting voor overleg 'we moeten kennis aan elkaar overdragen'. En nu is het met name gericht op delen en elkaar verder helpen. De tijd speelt daarin ook een rol. Na een tijdje zie wat het voor jezelf kan betekenen om te sparren met je buddy".*

Team 3 en 5 waren in staat om een gemiddelde TA te behouden in het jaar nadat zij deze hadden gerealiseerd en kenden beiden een stervormige teamstructuur. Deze structuur is gelijk aan het moment waarop het team TA realiseerde. In deze teams was er weinig interactie en afstemming tussen teamleden, kenden zij alleen persoonlijke doelstellingen en bepaalde de teamleider de differentiatie en integratie tussen exploratie en exploitatie. Een teamlid uit team 3 zegt bijvoorbeeld: "Wij hebben een team dat bijna niet met elkaar samenwerkt, of eigenlijk helemaal niet zelfs ... Sterker nog, de meeste mensen zijn redelijk eendimensionaal bezig binnen ons team". Doordat de teamleden alleen individuele verantwoordelijkheden en doelstellingen hebben was er nauwelijks afstemming tussen teamleden in het team omdat hier geen directe aanleiding of noodzaak toe was. De differentiatie en integratie lag in deze teams bij de teamleider en afstemming over werkzaamheden vond plaats tussen teamleden en teamleider. Een teamlid uit team 3 zegt hierover: "Hij zegt dan: 'Hier heb ik een project, ga maar doen, dit en dit zijn de randvoorwaarden en dit en dit wil ik als resultaat hebben'. En dan ben je daarbij redelijk zelfstandig en alleen bezig. En dan is er eigenlijk alleen afstemming met

*de manager*". Doordat er geen gezamenlijke verantwoordelijkheden waren in deze teams zijn teamleden niet gestimuleerd tot meer interactie en uitwisseling onderling waardoor de mate van exploratie en exploitatie bijvoorbeeld niet zijn toegenomen.

Wel zijn deze teams blijkbaar in staat om de balans tussen exploratie en exploitatie te behouden, vermoedelijk doordat ze wel worden gestuurd op resultaten en voor deze resultaten een balans tussen exploratie en exploitatie noodzakelijk is. Dit is niet expliciet uit de onderzoeksresultaten naar voren gekomen.

Team 4 is niet in staat geweest om TA te behouden, zij kenden ten tijde van het realiseren en verliezen van de TA een ringvormige teamstructuur. Zij hadden in grote mate onderlinge afstemming en interactie in het team en gezamenlijke doelstellingen. Het team was verantwoordelijk voor de differentiatie en integratie. Een teamlid zegt hierover: *"We hebben heel sterk onderling afstemming en overleg. We hebben wekelijks met elkaar overleg, en worden de laatste opportuniteiten doorgenomen en afgestemd. Daarnaast heeft iedereen zijn eigen aandachtsgebied. We hebben verschillende rollen, met iedereen zijn eigen focus"*. Daarbij kende dit team alleen gezamenlijke doelstellingen, zowel bij het realiseren als verliezen van TA. Hierdoor werd wel actief samengewerkt in het team, maar zijn ze desondanks niet in staat geweest TA te behouden.

De teams die een sterke mate van TA hebben behouden zijn gegroeid naar een structuur in het team waarbij een hoge mate van interactie en afstemming was tussen teamleden. Dit werd gestimuleerd vanuit gezamenlijke doelstellingen en verantwoordelijkheden waarbij de teamleden gedwongen werden tot onderlinge afstemming en om als team de keuzes met betrekking tot exploratie en exploitatie te maken. Het overleg, de afstemming en interactie heeft enerzijds geleid tot een uitwisseling van kennis en ervaring op teamniveau, anderzijds tot een kritische houding in het team van waaruit men actief is gaan zoeken naar kansen en mogelijkheden en nieuwe kennis en inzichten. Daarnaast worden teams door de sterke mate waarin afstemming in het gehele team plaats vindt in staat geweest om exploratie en exploitatie in balans te brengen. De teams die een gemiddelde TA hebben behouden kenden juist een structuur waarbij de teamleider de differentiatie en integratie in het team bepaalde. Door beperkte onderlinge afstemming en samenwerking in het team is ook de onderlinge uitwisseling van kennis en ervaring tussen teamleden beperkt.

In deze sub-paragraaf is de teamstructuur bij het behouden van TA besproken zoals deze bij de teams is waargenomen. Teams die een sterke TA hebben ontwikkeld en behouden kenden een geclusterde teamstructuur waarbij meerdere teamleden binnen het team, in meerdere subgroepen, gezamenlijk taken en verantwoordelijkheden hadden

en er een hoge mate van onderlinge interactie en afstemming was. Deze subgroepen waren onderling verantwoordelijk voor het maken van keuzes en de differentiatie en integratie tussen exploratie en exploitatie. De teams die ene gemiddelde TA hebben behouden kenden een stervormige structuur waarbij de teamleider de differentiatie en integratie bepaalde en de teamleden hoofdzakelijk onafhankelijk functioneerden en een beperkte onderlinge afstemming hadden.

#### 4.5.3. Teamcontext

Als laatste wordt de teamcontext bij het behouden van TA besproken. In Tabel 11 is een overzicht weergegeven van de resultaten van de teamcontextfactoren per team bij het behouden van TA.

**Tabel 11: Teamcontext per team - Behouden TA**

	<b>Mate TA</b>	<b>Diversiteit</b>	<b>Geborgenheid</b>	<b>Verbondenheid</b>
Team 1	Sterk	+	+	+
Team 2	Sterk	+/-	+	+
Team 3	Gemiddeld	+	+	+/-
Team 5	Gemiddeld	+/-	-/-	+/-
Team 4	Zwak	+/-	+	+/-

-/-=zwak; +/-= gemiddeld; +=sterk

De teams die een sterke mate TA hebben behouden kennen een sterke mate van diversiteit, geborgenheid en verbondenheid in het team. Hierbij is in team 1 de geborgenheid en verbondenheid in het team toegenomen van gemiddeld tot sterk, de diversiteit in team 2 is iets afgenomen. De teams die een gemiddelde TA hebben behouden (team 3 en 5) kenden een gemiddelde verbondenheid in het team, een gemiddelde tot sterke diversiteit en een sterke (team 3) of zwakke (team 5) geborgenheid. Team 4 heeft geen TA behouden, maar kende een teamcontext die niet veel afweek van team 3 of 5: een gemiddelde diversiteit en verbondenheid en een sterke geborgenheid.

*Diversiteit.* Net als bij het realiseren van TA draagt diversiteit bij het behouden van TA in de teams bij aan in verschillende inzichten en discussie en aan de hoeveelheid aanwezige kennis en ervaring waar het team uit kan putten. Na een langere tijd is een team beter in staat de positieve kanten van diversiteit te benutten, waardoor dit kan bijdragen aan het exploiteren van de aanwezige kennis uit het team. De teamleider van team 2 zegt hierover bijvoorbeeld: *"Juist ook door de labels te plakken en te benoemen waar iemand goed in is, daardoor krijg je meer acceptatie en leer je elkaar ook beter kennen. Je gaat daardoor ook op een ander niveau de werkzaamheden bekijken en hoe*

*iemand met zijn werk om gaat. Daardoor krijg je ook een hechter team, omdat je elkaar beter kent”.*

*Geborgenheid en verbondenheid.* De verbondenheid en geborgenheid lijken naar verloop van tijd door teams beter benut, waardoor het team als geheel door deze verbondenheid en geborgenheid gemakkelijker tot afstemming kan komen door goed inzicht in de verschillende zaken die binnen een team spelen. Een teamlid uit team 1 geeft bijvoorbeeld aan: *“Doordat je elkaar beter leert kennen en beter weet waar iedereen mee bezig is en waarom”.* Bij het behouden van een sterke TA was er sprake van een sterke geborgenheid en verbondenheid in team 1 en 2. Hierdoor zijn de teams in staat geweest met elkaar steeds discussie te blijven voeren, overeenstemming te bereiken en zo de balans te behouden. Juist deze geborgenheid en verbondenheid bieden hierbij een basis om deze afstemming in het team te kunnen maken. De teams die een gemiddelde TA hebben behouden hebben op vrijwel alle teamcontextfactoren een stabiel beeld laten zien, met uitzondering van de geborgenheid van team 5 die van sterk is afgenomen tot zwak. Dit blijkt uit een uitspraak van een teamlid: *‘Je ziet dat iedereen nu heel erg op zijn tellen past en voorzichtig is. Iedereen maakt pas op de plaats, er worden niet veel ideeën meer geopperd.’*

Bij het behouden van TA speelt de teamleider eveneens een rol bij het creëren van een teamcontext waarin het team een gevoel van geborgenheid kent en het team hecht is, zo blijkt bijvoorbeeld uit een uitspraak van een teamlid uit team 1: *“Het gevoel van veiligheid is de afgelopen jaren alleen maar sterker geworden in het team. En ook het delen van informatie is alleen maar meer geworden. Je ziet dat de teamleider dit zelf ook meer is gaan doen. Dat stimuleert ook het team weer om dat zelf ook te doen”.* De teamcontext wordt beïnvloed door de teamleider en de wijze waarop het team wordt aangestuurd.

In deze sub-paragraaf is de teamcontext besproken zoals waargenomen bij het behouden van TA in de teams. Teams die een sterke TA hebben behouden kenden een sterke mate van geborgenheid en verbondenheid en een sterke of gemiddelde diversiteit. Teams met een gemiddelde behouden TA kenden een gemiddelde verbondenheid. Wat opvallend is bij de teams die een gemiddelde TA hebben behouden, is dat zij beiden ook een gemiddelde mate van verbondenheid hadden in het team. Zoals ook uit de teamstructuur blijkt, kenden deze teams nauwelijks onderlinge afstemming. De verbondenheid van teams draagt sterk bij, ondersteund door een gevoel van geborgenheid in het team, aan de mate waarop er afstemming, overeenstemming en kennisdeling over een langere termijn plaats vindt in het team en daarmee de mate

waarin het team een balans kan behouden. Het biedt teams een voedingsbodem om deze hechte vorm van samenwerking ook langere tijd te realiseren.

#### 4.6. Samenvatting onderzoeksresultaten

In voorgaande paragrafen is allereerst op basis van de mate van TA per team inzicht verkregen wanneer de teams in staat waren TA te realiseren en te behouden. Vervolgens de teamfactoren besproken ten tijde van het realiseren en behouden van TA. In Tabel 12 wordt weergegeven welke elementen van leiderschapsstijl, teamstructuur en teamcontext een invloed (positief of negatief) lijken te hebben op het realiseren en behouden van TA op basis van dit onderzoek.

**Tabel 12: Concepten die realiseren en behouden TA beïnvloeden**

Concept	Realiseren TA	Behouden TA
<b>Leiderschapsstijl</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Balans tussen transformationeel en transactioneel leiderschap</li> <li>– Beperkte aansturing van het team</li> </ul>
<i>Transformationeel</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Stimuleren om gevestigde orde ter discussie stellen</li> <li>+ Teamleden uitdagen voor hoge prestaties</li> <li>+ Erkenning voor resultaat en inspanning</li> <li>+ Ambitieuze doelen stellen</li> <li>+ Zelfstandig functioneren van team en teamleden</li> </ul>
<i>Transactioneel</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Expliciete en heldere doelen stellen</li> <li>+ Sturen op resultaat en doelen</li> <li>+ Niet direct bijsturen (ruimte laten om fouten te maken)</li> <li>– Incident gedreven aansturing</li> <li>– (Ad-hoc) invloed op werkzaamheden door hoger management</li> <li>– Controle op voortgang, uitvoering werkzaamheden en fouten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Idem 'realiseren TA'</li> </ul>
<i>Gedeelde teamvisie</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Heldere teamvisie</li> <li>+ Visie die gedeeld en uitgedragen wordt door het team en teamleider</li> <li>– Onduidelijke/inconsistente organisatie visie en strategie</li> <li>– Uitsluitend focus op korte termijn resultaat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Idem 'realiseren TA'</li> </ul>
<b>Teamstructuur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Differentiatie en integratie onder leiding en sturing TL</li> <li>+ Interactie en afstemming tussen teamleden en tussen teamleden en teamleider</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Differentiatie en integratie gezamenlijk door team</li> <li>+ Hoge mate interactie en afstemming tussen teamleden</li> <li>+ Gezamenlijke verantwoordelijkheden tussen enkele of alle teamleden</li> <li>+ Individuele en gedeelde doelstellingen</li> <li>– Alleen afstemming tussen teamleden en teamleider</li> </ul>
<b>Teamcontext</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Diversiteit functionele achtergrond van teamleden</li> <li>+ Benoemen en benutten diversiteit</li> <li>+ Hoge mate van geborgenheid</li> <li>+ Hoge mate van verbondenheid</li> <li>– Diversiteit zonder geborgenheid en verbondenheid in het team</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Idem 'realiseren TA'</li> </ul>

TL= Teamleider; + = positieve invloed; - = negatieve invloed

# 5 ■ DISCUSSIE EN CONCLUSIE

## 5.1. Discussie

In hoofdstuk 4 zijn de resultaten van het empirisch onderzoek besproken. In dit hoofdstuk worden conclusies verbonden aan deze inzichten en proposities geformuleerd. Hiervoor worden eerst de inzichten in relatie tot de leiderschapsstijl besproken, vervolgens de teamstructuur en als laatste de teamcontext. Hierbij wordt steeds ingegaan op de fase van het realiseren en de fase van behouden van TA. Daarna wordt in gegaan op de theoretische bijdrage, de management implicaties en beperkingen van dit onderzoek met suggesties voor vervolg onderzoek.

### 5.1.1. *Leiderschapsstijl*

#### **Realiseren team ambidexteriteit**

Voor het realiseren van TA zijn elementen van een transactionele leiderschapsstijl nodig en is nadrukkelijke sturing op het resultaat van het team belangrijk. Hoewel transactioneel leiderschap in eerder onderzoek met name in verband is gebracht met het exploiterende vermogen van individuen, teams en organisaties is in dit onderzoek is geen eenduidig beeld naar voren gekomen over de relatie tussen de leiderschapselementen en de verschillende typen leeractiviteiten (exploratie of exploitatie). Ook bij sterk transactioneel leiderschap was er in sommige gevallen sprake van geen of gemiddeld exploitatief leren binnen teams. Uit dit onderzoek blijkt wel dat wanneer in sterke mate transactioneel leiderschap is toepast op teams, zij in staat waren om TA te realiseren. Een gemiddelde mate van transactioneel leiderschap heeft in dit onderzoek maximaal geleid tot een gemiddelde TA. Over het realiseren van TA bij een zwakke transactionele leiderschapsstijl kunnen op basis van dit onderzoek geen uitspraken worden gedaan.

Transactioneel leiderschap draagt op verschillende manieren bij aan het realiseren van TA. Allereerst blijkt dat het stellen van heldere en concrete doelen en het gewenste resultaat en daaraan gekoppelde beloning een belangrijke rol, hoewel dit ook als element van directief leiderschap kan worden beschouwd (Pearce & Sims Jr., 2002). Door heldere kaders te stellen en afspraken te maken werd voor de teams een kader gecreëerd waarbinnen zij datgene kunnen doen dat door de teams nodig werd geacht om het gewenste resultaat te bereiken. Ten tweede, kan door aspecten van transactioneel leiderschap, zoals belonings- en beoordelingsbeleid toe te passen op exploratieve



leeractiviteiten deze leiderschapsstijl ook bijdragen aan het explorerend vermogen van teams. Als laatste is het bijsturen slechts in geval van grote afwijkingen een element van transactioneel leiderschap dat kan bijdragen aan het realiseren van beide leeractiviteiten, onder andere doordat dit een gevoel van vrijheid en zelfstandigheid kan creëren bij het team wat juist motiveert om te experimenteren en op zoek te gaan naar mogelijkheden en kansen.

Uit dit onderzoek blijkt dat transactioneel leiderschap bijdraagt aan realiseren van TA. Niet alle elementen van transactioneel leiderschap zijn nodig om TA te realiseren, maar met name het stellen van heldere en concrete doelen en teamleden hier op beoordelen en belonen.

Transformationeel leiderschap is voor het realiseren van TA niet noodzakelijk. Zowel teams met een zwakke, gemiddelde en sterke mate van TA zijn in die periode in staat geweest om TA te realiseren. Ook zonder; teamleden hoge verwachtingen van de prestaties te geven; hen enthousiasme en vertrouwen te geven; en anders denken te stimuleren, zijn teams in staat geweest exploratief leren en te zoeken naar kansen en mogelijkheden. Uit recente onderzoeken (Vera & Crossan, 2004) blijkt dat transformationeel leiderschap voornamelijk exploratief leren stimuleert, dit verband is echter niet specifiek naar voren gekomen in dit onderzoek. Ook bij sterk transformationeel leiderschap was er in sommige gevallen sprake van geen of gemiddeld exploratief leren binnen teams. Dit heeft dit in dit onderzoek niet geleid tot een sterke mate van TA maar uitsluitend tot een gemiddelde TA. Op basis van voorgaande wordt de volgende propositie opgesteld:

***Propositie 1:*** *Transactioneel leiderschap heeft een positieve invloed op het realiseren van TA.*

### **Behouden team ambidexteriteit**

Voor het behouden van TA is een andere leiderschapsstijl nodig zo blijkt uit de resultaten van dit onderzoek. Ten eerste zijn alleen de teams waarbij zowel in sterke mate transactioneel leiderschap alsook transformationeel leiderschap van toepassing was, in staat geweest om een sterke TA te behouden. Daarnaast is bij twee andere teams de mate waarin TA is behouden steeds even sterk geweest als de mate van transformationeel leiderschap. Hieruit kan worden afgeleid dat het behouden van TA wordt beïnvloed door de aanwezigheid van transformationeel leiderschap.

Door transactioneel leiderschap worden teams bij het behouden van TA, net als bij het realiseren van TA, gestimuleerd zich in te zetten de resultaten te behalen en hiervoor gebruik te maken van bestaande kennis uit het team en op zoek te gaan naar

kansen zodat de doelstellingen worden behaald. Evenals bij het realiseren van TA wordt door het stellen concrete doelen een kader gecreëerd waarbinnen teams kunnen functioneren; door doelen te richten op specifieke activiteiten zoals exploratie deze worden gestimuleerd.

Tegelijkertijd blijven teams door transformationeel leiderschap gestimuleerd om kritisch te zijn, op zoek te gaan naar kansen, nieuwe kennis en vaardigheden op te doen doordat ze door de teamleider steeds uitgedaagd blijven en gemotiveerd om de status quo uit te dagen. Door vertrouwen en verantwoordelijkheid wordt het team gestimuleerd zelf oplossingen te vinden en doelstellingen te behalen en langer de balans te behouden. Het vervallen in één van beide activiteiten wordt voorkomen door teams met een gecombineerde leiderschapsstijl aan te sturen, mogelijk doordat een intrinsieke motivatie van medewerkers langer tot de gewenste inzet van mensen leidt. Deze intrinsieke motivatie maakt het mogelijk gedurende langere termijn om te gaan met de spanning tussen exploratie en exploitatie.

Het behouden van eenmaal gerealiseerde TA is afhankelijk van de balans tussen de twee verschillende leiderschapsstijlen. Dit pleit voor het vermogen om gelijktijdig verschillende leiderschapsstijlen uit te oefenen. Dit leidt tot de volgende propositie:

***Propositie 2:*** Een balans tussen zowel transformationeel en transactioneel leiderschap heeft een positieve invloed op het behouden van TA.

### **Benodigde verandering**

Voor het behouden van TA over een langere periode is het belangrijk dat de leiderschapsstijl een combinatie is van transactioneel en transformationeel. Daar waar de teamleider bij het realiseren van TA vooral moet sturen op basis van doelstellingen en prestaties, moet de teamleider vervolgens ook gaan aansturen op basis van intrinsieke motivatie, mensen uitdagen en aansprekende doelen stellen. Dit vraagt ten eerste een wijziging in de leiderschapsstijl van de teamleider. Naar verwachting zal dit geen eenvoudige opgave zijn, waarbij tevens een inschatting van het juiste moment nodig is. Daarnaast zal ook het team moeten wennen aan een aangepaste leiderschapsstijl van de teamleider. Daar waar men eerst vooral op basis van doelstellingen en output wordt aangestuurd zullen de teamleden steeds meer uitgedaagd, geprikkeld en aangesproken worden op en ander soort motivatie.

Deze wijziging van leiderschapsstijl zal geen gemakkelijke opgave zijn, voor de teamleider en teamleden. Verwacht wordt dat dit een geleidelijk proces is waar het team als geheel in moet groeien. Het is een belangrijke opgave voor de teamleider om het team hieraan te laten wennen en groeien door dit proces zorgvuldig vorm te geven en begeleiden.

**Propositie 3:** Voor het behouden van TA moet de teamleider de leiderschapsstijl van transactioneel aanpassen naar een combinatie van transactioneel en transformationeel leiderschap.

### 5.1.2. Teamvisie

#### **Realiseren team ambidexteriteit**

Bij het realiseren van TA speelt een gedeelde teamvisie een rol. In alle teams was sprake van een gemiddelde gedeelde teamvisie bij het realiseren van een gemiddelde TA. Door een gedeelde visie worden teamleden in staat gesteld om ten behoeve van deze visie discussie te voeren en overeenstemming te bereiken. Het creëert een kader en richting voor de teamleden. Bij het ontbreken van een visie blijkt dat de teams moeite hebben hun richting te bepalen. Door een gedeelde teamvisie zijn teams in staat om als team om te gaan met de spanning tussen exploratie en exploitatie en te komen tot overeenstemming en keuzes gericht op de gezamenlijke visie.

Dit sluit aan op de verwachtingen op basis van eerder onderzoek dat een gedeelde teamvisie bijdraagt aan het managen van de spanning tussen exploratie en exploitatie. Uit eerder onderzoek blijkt dat een gedeelde visie het topmanagement helpt om overeenstemming te bereiken bij verschillende inzichten, keuzes te maken gericht op het overkoepelende belang en om exploratie en exploitatie op top management niveau in balans te brengen (Jansen et al., 2008). Ook voor teams op lagere niveaus in de organisatie draagt een gedeelde teamvisie bij aan TA doordat op basis van deze visie keuzes tussen exploratie en exploitatie gemaakt kunnen worden.

Het creëren van een sterke visie voor het team wordt veelal genoemd als een aspect van transformationeel leiderschap (Avolio, Bass & Jung, 1999; Bass, 1988; Bass, 1997; Pearce, 2002). Uit dit onderzoek blijkt heel duidelijk dat alleen een sterke teamvisie van de teamleider niet voldoende is. Voor TA moet een teamvisie ook daadwerkelijk gedeeld en gedragen worden door het gehele team en niet alleen door de teamleider. De visie moet daarnaast uitgedragen worden aan de omgeving van het team (organisatie) en het team moet gesteund worden om de visie ook tot uitvoering te brengen. Hierdoor wordt het team in staat gesteld hier ook naar te handelen en ten behoeve van het overkoepelende doel van het team keuzes te maken doordat de teamleden achter de visie staan. Op basis van voorgaande wordt de volgende propositie opgesteld:

**Propositie 4:** Een gedeelde teamvisie heeft een positief effect op het realiseren van TA.

### **Behouden team ambidexteriteit**

Bij het behouden van TA wordt de mate waarin er sprake is van een gedeelde teamvisie belangrijker. Teams die een sterke mate van TA hebben behouden kenden een sterke mate van een gedeelde teamvisie, bij het realiseren van TA was deze in gemiddelde mate aanwezig. Door een sterke gedeelde teamvisie zijn teams over een langere periode in staat om keuzes te maken en onderling overeenstemming te bereiken, juist door een heel helder en sterk aanwezig gezamenlijk beeld wat het team wil bereiken. Deze gedeelde teamvisie biedt een overkoepelend doel waarbinnen de teamleden met elkaar steeds de keuzes kunnen maken en overeenstemming en balans bereiken. Het helpt team om gezamenlijk afwegingen te maken en afstemming te zoeken doordat er een gezamenlijk beeld is van wat men wil bereiken. Bij het behouden van TA wordt ook een hechtere samenwerking op basis van gedeelde doelstellingen belangrijk (zie 'teamstructuur'), hiervoor is het belangrijk dat teamleden gezamenlijk een heel helder beeld hebben van het punt aan de horizon waar naar toe gewerkt wordt.

De teams die een gemiddelde TA hebben behouden kenden een gemiddelde gedeelde teamvisie. Een sterke gedeelde teamvisie stelt een team in staat om ook een sterke mate van exploratie en exploitatie gedurende een langere periode in balans te houden. Dit leidt tot de volgende propositie:

**Propositie 5:** *Een gedeelde teamvisie heeft een positief effect op het behouden van TA.*

### **Benodigde verandering**

Bij het behouden van een sterke TA zal het team in staat moeten zijn om in sterke mate een gedeelde teamvisie te hebben. Enerzijds is hier een taak weggelegd voor de teamleider om de richting en kaders over de rol van het team en de visie voor het team te stellen. Vervolgens moet de teamleider het leiderschap dusdanig vormgeven dat alle teamleden zich ten eerste aangesproken voelen door deze visie en, ten tweede, geloven dat zij als team hieraan een invulling gaan geven. Daarnaast moeten de teamleden zich verantwoordelijk voelen voor deze teamvisie zodat zij deze gaan dragen en uitdragen. Het realiseren van een sterke gedeelde teamvisie vraagt de nodige aandacht van de teamleider en teamleden. Op basis van dit inzicht wordt de volgende propositie geformuleerd:

**Propositie 6:** *Voor het behouden van TA moet het team een sterke gedeelde teamvisie ontwikkelen.*

### 5.1.3. Teamstructuur

#### **Realiseren team ambidexteriteit**

De teamstructuur bij het realiseren van TA laat een wisselend beeld zien in dit onderzoek. Echter in vier van de vijf teams heeft de teamleider steeds een centrale rol gespeeld bij de differentiatie en integratie in het team. Hierbij wordt de richting van het team met betrekking tot exploratie en exploitatie door de teamleider. Hierdoor kan de teamleider sturen op een balans tussen exploratie en exploitatie doordat de teamleider het overzicht houdt. Zoals ook door Tushman, Smith & Binns (2011) beschreven is het belangrijk om spanning die ontstaat bij het realiseren van ambidexteriteit bij de top (van de organisatie) te beleggen, dit blijkt dus ook op teamniveau te gelden bij het realiseren van TA (Tushman, Smith & Binns, 2011). In alle teams was er ten tijde van het realiseren van TA wel samenwerking en interactie tussen teamleden waardoor kennis en ervaringen werden gedeeld in het team. Hierbij waren er niet altijd gezamenlijke doelstellingen of verantwoordelijkheden. Bij het realiseren van TA is het cruciaal dat de teamleider een centrale rol speelt bij het realiseren van TA zoals bij een stervormige teamstructuur. Op basis van voorgaande wordt de volgende propositie geformuleerd:

***Propositie 7:*** *Een stervormige teamstructuur heeft een positieve invloed op het realiseren van TA.*

#### **Behouden team ambidexteriteit**

De twee teams die in staat waren sterke TA te behouden hebben in die periode een geclusterde teamstructuur ontwikkeld en toegepast. In tegenstelling tot de verwachtingen is de stervormige structuur niet geschikt om een sterke TA te realiseren en behouden en heeft een ringstructuur ook niet geleid tot het behouden van TA. Voor het behouden van TA blijken de inzichten van Smith & Tushman (2005) en Tushman, Smith & Binns (2011) met betrekking tot TMT niet allemaal voor teams lager in de organisatie van toepassing.

Bij een ringvormige teamstructuur staat centraal dat de teams in samenspraak tussen teamleden en teamleider de differentiatie en integratie bepalen. Hierbij is er een hoge mate van samenwerking tussen teamleden met veel onderlinge verbanden en interactie. Teamleden kennen hierbij zowel individuele en gezamenlijk doelstellingen en beoordelingen in subgroepen. Deze structuur is in twee teams in een geclusterde situatie waargenomen bij het behouden van TA waarbij er twee subteams waren gecreëerd binnen een team. Dit is daarmee een variant op de door Tushman, Smith & Binns (2011) beschreven ringteams of teamgerichte teams (Tushman, Smith & Binns, 2011), Hoewel in het gehele onderzoek de door Tushman, Smith & Binns (2011) gebruikte term

'ringteam' is gebruik wordt daar naar aanleiding van dit onderzoek ook een 'clustervormig team' aan toegevoegd..

Allereerst wordt deze teamstructuur het uitwisselen van informatie, kennis en ervaringen door teamleden afgedwongen en stimuleren zij elkaar om kansen en mogelijkheden te zoeken om zo de gezamenlijke doelstellingen te realiseren. Door gezamenlijke verantwoordelijkheden worden teams gedwongen tot afstemming en steeds overeenstemming te bereiken. Door de hoge mate van afstemming en interactie zijn teams in staat veel kennis uit te wisselen. De teamleider blijft een rol spelen in het uitzetten richting voor en stimuleren van differentiatie en integratie, zo blijkt uit dit onderzoek.

Of het behouden van TA met een team gerichte teamstructuur alleen mogelijk is met een geclusterde teamstructuur zoals in dit onderzoek is gevonden of dit ook bij een volledige ringstructuur mogelijk is zal nader onderzocht moeten worden. Als laatste kan worden concludeert dat het behouden van een gemiddelde TA ook mogelijk is wanneer het team een stervormige teamstructuur heeft en behoud. Het behouden van TA in een sterke mate bij een stervormige teamstructuur lijkt echter niet mogelijk te zijn op basis van de onderzoeksresultaten van dit onderzoek. Op basis van voorgaande wordt de volgende propositie opgesteld:

***Propositie 8:*** *Een ringvormige teamstructuur heeft een positieve invloed op het behouden van TA.*

### **Benodigde verandering**

Om als team de gerealiseerde TA behouden is, zoals hierboven beschreven, een verandering van teamstructuur nodig. Van een stervormige teamstructuur bij het realiseren van TA zal het team moeten groeien naar een teamgerichte teamstructuur (of ringvormig team) om de eenmaal bereikte TA ook voor een langere periode vast te kunnen houden. Hiervoor zal het team in staat moeten zijn om deze beweging te maken en moet de teamleider deze beweging faciliteren in het team. Ten eerste moeten teamleden wennen aan gezamenlijke doelstellingen en intensieve afstemming en samenwerking onderling. Ten tweede moet de teamleider in staat zijn om de differentiatie en integratie tussen exploratie en exploitatie door het gehele team te laten plaatsvinden. Dit terwijl bij het realiseren van TA in handen van de teamleider lag. De teamleider moet verantwoordelijkheden verdelen over meerdere teamleden en hiervoor passen doelstellingen en afspraken formuleren. Voor de teamleider zal dit een verandering inhouden van aansturing van het team, aansluitend op de toename in transformationeel leiderschap zoals reeds besproken. Op basis van voorgaande wordt de volgende propositie geformuleerd:

**Propositie 9:** Voor het behouden van TA moet het team van een stervormige teamstructuur veranderen naar een ringvormige teamstructuur.

#### 5.1.4. Teamcontext

##### **Realiseren team ambidexteriteit**

*Diversiteit.* Bij het realiseren van TA is in alle teams een zekere mate van functionele diversiteit aanwezig geweest. Van diversiteit werd op basis van de literatuur een negatief effect verwacht op het realiseren van een balans. Uit de resultaten blijkt dat door diversiteit in een team meer kennis en ervaring in het team aanwezig is waarvan gebruik gemaakt kan worden. Ook vergroot diversiteit de verschillende perspectieven en ideeën in het team waardoor het exploratieve vermogen toeneemt. De diversiteit beïnvloedt de mate van exploratie en exploitatie positief. Echter, hoewel de sterkste TA is gerealiseerd door teams met sterke diversiteit, is dit geen garantie voor een sterke TA blijkt eveneens uit dit onderzoek. Andere teams met een sterke diversiteit hebben geen sterke TA kunnen realiseren. Bovendien blijkt het verwachte negatieve effect van diversiteit niet uit de onderzoeksresultaten, maar is diversiteit juist positief van invloed op TA. Op basis hiervan wordt de volgende propositie geformuleerd:

**Propositie 10:** *Diversiteit heeft een positieve invloed op het realiseren van TA.*

*Geborgenheid.* Het realiseren TA gaat in dit onderzoek gelijk op met een sterk gevoel van geborgenheid in vier van de vijf teams, waarbij de teams hierdoor geholpen worden om afstemming te zoeken en overeenstemming te bereiken. De geborgenheid heeft kritiek en discussie mogelijk gemaakt en ruimte gegeven voor het ontwikkelen en opperen van ideeën. Geborgenheid draagt bij aan de onderlinge afstemming en uitwisseling van kennis en daardoor de mate waarin teamleden samenwerken. Op basis van deze inzichten wordt de volgende propositie opgesteld:

**Propositie 11:** *Geborgenheid heeft een positieve invloed op het realiseren van TA.*

*Verbondenheid.* De mate van verbondenheid in het team bij het realiseren van TA was gemiddeld in de meeste teams. Door verbondenheid in het team is er deling van kennis en ervaring tussen de teamleden. De mate van gerealiseerde TA is in bijna alle teams gelijk aan de mate van de verbondenheid in het team. Doordat zij onderling contact en afstemming hebben zijn teamleden in staat deze uitwisseling te realiseren. Hierdoor worden teamleden in staat gesteld om ideeën uit te wisselen, kennis te delen maar vooral om onderling afstemming te zoeken waardoor overeenstemming kan

worden bereikt. Binnen een hecht team weet een ieder wat er speelt in het team en kunnen teamleden juist meerdere teambelangen meenemen in afwegingen. Dit draagt bij het realiseren van een balans tussen exploratie en exploitatie in het team. Dit leidt tot de volgende propositie:

**Propositie 12:** *Verbondenheid heeft een positieve invloed op het realiseren van TA.*

#### **Behouden team ambidexteriteit**

*Diversiteit.* De diversiteit is bij het behouden van TA, net als bij het realiseren van TA, in de onderzochte teams gemiddeld of sterk. Ook in deze fase lijkt te gelden dat diversiteit kan bijdragen aan de mate van exploratie en exploitatie in het team en daarmee een positieve invloed heeft op het behouden van TA. Door de diversiteit bewust te benutten kan juist ook voordeel worden behaald. Het kan zijn dat na een langere periode een eventueel negatief effect van diversiteit afneemt doordat het team hieraan gewend raakt. Dit leidt tot de volgende propositie:

**Propositie 13:** *Diversiteit heeft een positieve invloed op het behouden van TA.*

*Geborgenheid.* De geborgenheid in het team draagt bij het behouden van TA ook bij aan de mate waarin teamleden onder andere keuzes durven te bediscussiëren en ideeën opperen. De geborgenheid laat bij het behouden van TA een vergelijkbaar beeld zien als bij het realiseren. Door geborgenheid zijn teams in staat om keuzes ter discussie te stellen, kritisch te zijn en ideeën te opperen. Hoewel er een positieve invloed van geborgenheid op het behouden van TA is, is het geen garantie of noodzakelijke voorwaarde blijkt uit de resultaten. Op basis van de inzichten wordt de volgende propositie opgesteld:

**Propositie 14:** *Geborgenheid heeft een positieve invloed op het behouden van TA.*

*Verbondenheid.* De verbondenheid in teams lijkt bij het behouden van TA een belangrijke rol te spelen. Net als bij het realiseren van TA zijn teamleden op basis van onderlinge verbondenheid in staat om kennis en ervaring te delen door de mate waarin zij onderling contact en afstemming hebben. Dit leidt ertoe dat zij in staat zijn onderling overeenstemming te bereiken en met elkaar keuzes te maken. Keuzes met betrekking tot differentiatie en integratie tussen exploratie en exploitatie en tot TA leiden. De teams die in staat waren een sterke TA te behouden kenden een sterke verbondenheid, bij teams die een gemiddelde of zwakke TA hadden was sprake van een gemiddelde verbondenheid. Deze noodzaak tot verbondenheid tussen teamleden sluit aan bij de



ontwikkeling die in het team nodig is ten aanzien van de teamstructuur bij het behouden van TA. Hierbij is in sterke mate onderlinge afstemming en hechte samenwerking nodig, gericht op gezamenlijke doelstellingen en verantwoordelijkheden. De verbondenheid tussen teamleden draagt hieraan bij. Op basis hiervan wordt de volgende propositie geformuleerd:

**Propositie 15:** *Verbondenheid heeft een positieve invloed op het behouden van TA.*

*Teamcontext en leiderschapsstijl.* De teamcontext wordt beïnvloed door de teamleider en leiderschapsstijl. Ten eerste door zelf voorbeeldgedrag te laten zien en het goede voorbeeld te geven worden teamleden ook gestimuleerd om open te zijn naar elkaar en elkaar op te zoeken in samenwerking. Een teamleider die stuurt op kritisch zijn en zelf ook zaken ter discussie durft te stellen, geeft hiermee een voorbeeld aan het team. Ten tweede blijkt de teamleider invloed te hebben op het creëren van een sfeer waarbij teamleden zich bijvoorbeeld veilig voelen waardoor ze fouten durven maken, zelf keuzes durven te maken en ideeën opperen. Als laatste heeft de teamleider ook invloed op de teamsamenstelling en diversiteit in het team, hoewel een teamleider dit nooit zelf volledig kan bepalen wanneer een teamleider bijvoorbeeld leiding gaat geven aan een bestaand team. Wel kan de teamleider beïnvloeden hoe er gebruik gemaakt van deze diversiteit waardoor de functionele diversiteit juist goed wordt benut. Op basis van voorgaande worden de volgende propositie geformuleerd:

**Propositie 16:** *Een transformationele leiderschapsstijl van de teamleider heeft een positieve invloed op de teamcontext (diversiteit, geborgenheid en verbondenheid).*

### **Benodigde verandering**

Bij het behouden van TA speelt de teamcontext ook een rol. De diversiteit kan ook een positieve invloed hebben bij het behouden van TA. De geborgenheid in het team draagt ook bij het behouden van TA bij aan de mate waarin teamleden kritisch durven zijn, keuzes bediscussiëren en ideeën opperen. Voor het behouden van TA lijkt het dan ook nodig om deze teamcontextfactoren te borgen en in stand te houden.

De verbondenheid daarentegen, die moet bij het behouden van TA juist sterker worden tussen teamleden. De mate waarin in het team onderlinge afstemming gezocht wordt, teamleden samenwerken aan gezamenlijke verantwoordelijkheden en doelstellingen, wordt bij voorkeur steeds groter wanneer teams TA willen behouden (zie 'teamstructuur'). Om dit te kunnen realiseren moet de mate van verbondenheid sterker worden. Het team zal in staat moeten zijn om de hechtheid in het team toe te laten nemen waarbij een onderlinge en persoonlijke connectie tussen teamleden moet groeien.

Hierbij lijkt enerzijds de tijd bij te kunnen dragen aan de mate waarin teamleden elkaar kennen waardoor de verbondenheid al toeneemt, anderzijds zullen teamleden ook een onderlinge band moeten opbouwen. Op basis hiervan wordt de volgende propositie geformuleerd:

**Propositie 17:** Voor het behouden van TA moet de mate van verbondenheid tussen teamleden toenemen.

#### 5.1.5. Overige inzichten

Naast de besproken inzichten in voorgaande sub-paragrafen ten aanzien van de leiderschapsstijl, teamstructuur en teamcontext zijn er nog drie andere inzichten naar voren gekomen uit dit onderzoek.

Ten eerste blijkt dat het realiseren van TA beïnvloed wordt door een veranderende vraag of opdracht vanuit de organisatie. Opkomende issues en de frequentie waarin dit gebeurt drukken een stempel op de mate waarin teams hun geplande activiteiten kunnen uitvoeren zoals het explorerend en exploiterend leren. Enkele teams zijn in hun activiteiten beïnvloed door een toenemende druk op kostenbesparing. In eerder onderzoek is ook gebleken dat omgevingsdynamiek en mate van concurrentie van invloed is op de mate waarin organisaties exploitatief en exploratief innoveren (Jansen, Van Den Bosch & Volberda, 2006; Jansen, Vera & Crossan, 2009), mogelijk dat deze factoren ook op het realiseren van TA van invloed zijn. Hoewel dit in dit onderzoek naar voren is gekomen, lijkt de invloed hiervan ook afhankelijk van de wijze waarop de teamleider deze veranderingen richting het team en het hoger management organiseert. Hierover is in dit onderzoek te weinig inzicht verkregen om verdere uitspraken te kunnen doen.

Het tweede aanvullende inzicht betreft de invloed van diversiteit op TA. Diversiteit kan een negatief effect hebben (Berson et al., 2006; Revilla & Knoppen, 2012) omdat het lastig is verschillende perspectieven te verenigen en besluitvorming bemoeilijkt (Sethi, Smith & Park, 2001b). Echter dit blijkt niet uit de onderzoeksresultaten. In dit onderzoek is tegelijkertijd sprake geweest van sterke geborgenheid en verbondenheid in het team, waardoor de teams in staat waren verschillen op basis van de diversiteit te bespreken en overbruggen om het gezamenlijk doel na te streven. Mogelijk kan het beperkte negatieve effect van diversiteit worden verklaard door een relatief beperkte mate van diversiteit, waarbij een sterk negatief effect pas optreedt bij een nog hogere mate van functionele diversiteit (Sethi, Smith & Park, 2001a). Zowel bij het realiseren als behouden van TA heeft dit een rol gespeeld. Hoewel dit lijkt te duiden op een invloed van geborgenheid en verbondenheid op de invloed van diversiteit worden de inzichten van dit onderzoek niet toereikend geacht hier specifieke uitspraken over te doen.

Het laatste inzicht is gerelateerd aan nadelige gevolgen van een sterke mate van geborgenheid en verbondenheid. Uit eerder onderzoek blijkt dat teams op langere termijn alert moeten zijn op nadelige gevolgen van een sterke mate van geborgenheid en verbondenheid, om zo 'group-think' te voorkomen, waardoor het team niet meer kritisch naar zichzelf is en kansen niet worden waargenomen of verkeerd worden ingeschat (Sethi, Smith & Park, 2001a). Hiervoor zijn in dit onderzoek gaan aanwijzingen gevonden, mogelijk omdat dit negatieve effect pas optreedt bij een nog sterkere mate van verbondenheid. Een leiderschapsstijl waarbij het kritisch denken en ter discussie stellen van de gevestigde orde continu wordt gestimuleerd zou mogelijk ook dit effect kunnen voorkomen. Uit dit onderzoek komt juist naar voren dat de verbondenheid en de hechtheid in teams bijdragen aan het bediscussiëren en maken van afwegingen tussen exploratie en exploitatie om zodoende een balans te vinden en TA te realiseren.

### 5.1.6. Overzicht proposities

In de voorgaande paragrafen is besproken wat de invloed is van de verschillende teamfactoren op het realiseren en behouden van TA. In Tabel 13 worden de proposities ten aanzien van leiderschapsstijl, teamstructuur en teamcontext zoals geformuleerd in de voorgaande paragrafen weergegeven.

**Tabel 13: Overzicht proposities**

<b>Teamfactor</b>	<b>Realiseren TA</b>	<b>Behouden TA</b>	<b>Benodigde verandering</b>
Teamleiderschap	<b>P1. Transactioneel leiderschap</b> heeft een positieve invloed op het realiseren van TA.	<b>P2. Een balans</b> tussen zowel <b>transformationeel en transactioneel leiderschap</b> heeft een positieve invloed op het behouden van TA.	<b>P3. Voor het behouden van TA</b> moet de teamleider de <b>leiderschapsstijl</b> van transactioneel <b>aanpassen</b> naar een combinatie van transactioneel en transformationeel leiderschap.
	<b>P4. Een gedeelde teamvisie</b> heeft een positief effect op het realiseren van TA.	<b>P5. Een gedeelde teamvisie</b> heeft een positief effect op het behouden van TA.	<b>P6. Voor het behouden van TA</b> moet het team een <b>sterke gedeelde teamvisie ontwikkelen</b> .
Teamstructuur	<b>P7. Een stervormige teamstructuur</b> heeft een positieve invloed op het realiseren van TA.	<b>P8. Een ringvormige teamstructuur</b> heeft een positieve invloed op het behouden van TA.	<b>P9. Voor het behouden van TA</b> moet het team van een stervormige <b>teamstructuur veranderen</b> naar een ringvormige teamstructuur.
Teamcontext	<b>P10. Diversiteit</b> heeft een positieve invloed op het realiseren van TA.	<b>P13. Diversiteit</b> heeft een positieve invloed op het behouden van TA.	<b>P17. Voor het behouden van TA</b> moet de mate van <b>verbondenheid</b> tussen teamleden <b>toenemen</b> .
	<b>P11. Geborgenheid</b> heeft een positieve invloed op het realiseren van TA.	<b>P14. Geborgenheid</b> heeft een positieve invloed op het behouden van TA.	
	<b>P12. Verbondenheid</b> heeft een positieve invloed op het realiseren van TA.	<b>P15. Verbondenheid</b> heeft een positieve invloed op het behouden van TA.	
	<b>P16. Een transformationele leiderschapsstijl</b> van de teamleider heeft een positieve invloed op de teamcontext (teamdiversiteit, geborgenheid en verbondenheid).		

## 5.2. Theoretische bijdrage

In dit onderzoek is gezocht naar inzichten over team ambidexteriteit, hoe teams dit kunnen realiseren en hoe zij dit kunnen behouden. Dit onderzoek draagt op drie manieren bij aan de aanwezige literatuur over organisatie ambidexteriteit en speelt in op een gat in de aanwezige literatuur over ambidexteriteit op teamniveau.

De eerste bijdrage is dat dit onderzoek inzicht verschaft in TA in het algemeen en in het realiseren en behouden hiervan in het bijzonder. Ten eerste, is dit onderzoek wellicht een van de eerste onderzoeken die TA heeft onderzocht en biedt inzicht in factoren op teamniveau die van invloed zijn op TA. Van factoren (leiderschap, visie en context) die als relevant geacht worden voor de prestaties van teams is meer inzicht verkregen hoe zij TA beïnvloeden. Op organisatie niveau wordt vaak gepleit (Gibson & Birkinshaw, 2004; Raisch & Birkinshaw, 2008; Tushman & O'Reilly, 1996) voor het splitsen van exploratie en exploitatie activiteiten in verschillende afdelingen of business units. Dit onderzoek laat zien dat het mogelijk is om ambidexteriteit te realiseren binnen een team als enkele organisatie eenheid zonder dat daarbij een splitsing is aangebracht in het team tussen exploratie en exploitatie. Dit biedt interessante toekomstige onderzoeksrichtingen voor TA maar mogelijk ook voor ambidexteriteit in het algemeen. Ten tweede, blijkt dat ondanks dat veel literatuur ingaat op het managen van de spanning op organisatie niveau tussen exploratie en exploitatie, het op team niveau ook belangrijk is dat beide activiteiten afzonderlijk worden gestimuleerd en dat het team wordt uitgedaagd zowel te exploreren als te exploiteren en deze daarbij tegelijkertijd in balans te brengen. Hoewel wel bekend was dat transformationeel en transactioneel leiderschap respectievelijk vooral exploitatief en exploratief leren stimuleren (Jansen, Vera & Crossan, 2009) was niet bekend welk effect dit op teamniveau zou hebben en hoe beide leiderschapsstijlen bijdragen aan TA. Dit onderzoek laat zien dat voor het realiseren van TA een transactionele leiderschapsstijl nodig is, en dat voor het behouden van TA een gebalanceerde leiderschapsstijl nodig is. Als laatste blijkt dat de teamstructuur en het niveau van differentiatie en integratie voor het realiseren en behouden van TA verschillend moet worden ingericht. Voor het realiseren van TA is het belangrijk dat de differentiatie en integratie bij de teamleider is belegd en dat de teamleden in zekere maten samenwerken en interactie hebben (een stervormige teamstructuur). Voor het behouden van TA is het juist van belang dat de teamleden betrokken zijn bij de besluitvorming over differentiatie en integratie tussen exploratie en exploitatie (een ringvormige teamstructuur). Dit inzicht wijkt af van hetgeen op organisatieniveau kan bijdragen aan ambidexteriteit. Voor zo ver bekend is het effect van de teamstructuur dit op teamniveau nog niet eerder onderzocht en is dit eerste inzicht een waardevolle toevoeging aan literatuur over TA.

Een tweede bijdrage van dit onderzoek is het dynamisch perspectief op ambidexteriteit dat in dit onderzoek is toegepast. Waar veel literatuur uitgaat van eenmalig inrichten van een structuur waarbinnen ambidexteriteit wordt gefaciliteerd, laat dit onderzoek zien dat ambidexteriteit, in ieder geval op teamniveau, door de tijd heen onderhoud nodig heeft en dat het behouden hiervan door de tijd heen om veranderende omstandigheden vraagt in het team. Dit laat een fasering zien waarlangs TA zich door de tijd heen ontwikkeld. Los van het teamniveau van ambidexteriteit waar beperkt eerder onderzoek naar is gedaan, is deze benadering waarbij ook het over een langere termijn behouden van TA is onderzocht een nieuw perspectief. Als in de randvoorwaarden waaronder een team TA kan realiseren zijn voorzien en er sprake is van TA, is het tijd om het team een grotere rol toe te bedelen en het team op een andere manier te gaan aansturen. Waar het management en hogere niveaus in de organisatie een rol spelen in het realiseren van TA, zullen vervolgens de verantwoordelijkheden moeten worden verschoven naar de lagere niveaus in de organisatie. Het team moet zelf verantwoordelijkheid krijgen en nemen om de balans te behouden en beide leeractiviteiten maximaal te behouden. Tegelijkertijd is het voor het behouden van TA ook van belang dat de teamleden worden uitgedaagd, geïnspireerd en gemotiveerd zodat ook voor een langere periode exploratie en exploitatie worden gerealiseerd. Een intrinsieke motivatie van teamleden lijkt nodig om over een langere periode de tegenstelde leeractiviteiten te kunnen uitoefenen en om te gaan met de spanning. Daarnaast is het realiseren van TA een mogelijk groeiproces te zijn voor teams waarbij de mate van TA door de tijd heen kan toenemen en een team van een gemiddelde TA kan doorgroeien naar een sterke mate van TA.

Een derde en laatste bijdrage van dit onderzoek aan de bestaande literatuur is inzicht in hoe factoren die bijdragen aan organisatie ambidexteriteit en top management teams helpen om een balans te realiseren, op teamniveau werken. Zo zijn ook op teamniveau een aansprekende visie, diversiteit, geborgenheid en verbondenheid van belang om ambidexteriteit te realiseren. Hoewel het belang hiervan voor bijvoorbeeld innovatie teams in veel literatuur wordt onderschreven om de innovativiteit te vergroten, blijkt het ook bij te dragen aan het exploiterende vermogen waardoor teams in staat zijn TA te realiseren en behouden. Voor TMT's was het belang van deze factoren al bekend, ook voor teams lager in de organisatie geldt dat ze bijdragen aan het effectief managen van spanningen. Ten tweede blijkt dat daar waar Smith & Tushman (2005) voor TMT's twee structuren beschrijven om spanningen te managen en balans te creëren, laat dit onderzoek echter zien dat voor het realiseren van TA beide structuren mogelijk zijn maar

dat alleen bij een ringvormige teamstructuur waarbij samenwerking tussenteamleden centraal staat, het mogelijk is om TA te behouden voor een langere periode.

Dit onderzoek biedt geen kant en klare oplossing voor het realiseren en behouden van TA, maar biedt wel een eerste inzicht in factoren die een rol spelen om TA te kunnen realiseren en behouden. Hiermee wordt een reactie gegeven op recente oproepen (Gibson & Birkinshaw, 2004; Kostopoulos & Bozionelos, 2011; Rosing, Frese & Bausch, 2011) om inzicht te krijgen hoe ambidexteriteit op lagere niveaus in de organisatie kan worden gefaciliteerd.

### **5.3. Management implicaties**

Op basis van dit onderzoek en de conclusies is inzicht verkregen in factoren die het realiseren en behouden van TA beïnvloeden. Hoewel dit onderzoek niet uitputtend is en er meer factoren zijn dan die uit dit onderzoek van invloed zullen zijn op TA, kunnen hieruit een aantal management implicaties worden benoemd die men in overweging zal moeten nemen bij het realiseren en behouden van TA. In ieder geval gelden deze management implicaties voor de organisatiecontext een teams waarbij het onderzoek is uitgevoerd, mogelijk zijn deze ook in een bredere context van toepassing.

#### **Team ambidexteriteit in 6 stappen**

Hoewel het realiseren en behouden van TA niet eenvoudig is en een team continu verschillende belangen moet afwegen en spanning effectief moet kunnen managen, bieden onderstaande vijf stappen een goede basis om allereerst TA te realiseren en vervolgens ook te kunnen behouden.

#### ***Stap 1: Stel heldere doelen en verwachtingen***

Om team ambidexteriteit te realiseren is het in de eerste plaats belangrijk dat het exploratief en exploitatief leren in het team beiden wordt gestimuleerd. Bij het realiseren van TA zal het team allereerst heldere doelen en verwachtingen gesteld moeten worden op basis waarvan teamleden worden beoordeeld en beloond. Door heldere kaders te stellen en afspraken te maken wordt teamleden een kader gegeven waarbinnen zij datgene kunnen doen dat nodig wordt geacht om het gewenste resultaat te bereiken. Stuur hierbij op concreet resultaat en doelstellingen in het team. Door deze heldere doelstellingen zullen teams en hun teamleden worden gestimuleerd om de bestaande kennis zo goed mogelijk te benutten op zoek te gaan naar oplossingen en mogelijkheden.

Tegelijkertijd is er een belangrijke rol voor de teamleider om keuzes te maken en richting te bepalen in het team voor exploratie en exploitatie. De teamleider zal beiden

moeten faciliteren en op een balans van beiden in het team moeten aansturen door zelf de differentiatie en integratie te bepalen.

### ***Stap 2: Creëer een aansprekende en gedeelde teamvisie***

Effectief delen van kennis vraagt om een gedeelde opvatting hoe kennis geïnterpreteerd moet worden en van waaruit uiteenlopende ideeën en perspectieven samen gebracht kunnen worden. Een teamvisie kan een team helpen om in het belang van de gedeelde visie overeenstemming te bereiken tussen exploratie en exploitatie.

Het is belangrijk dat het team een helder beeld heeft van de eigen rol en verantwoordelijkheden, dat deze gedeeld wordt door het team en dat dit wordt uitgedragen naar de organisatie. Als de visie, en ook de rol van het team, voor de organisatie helder is zal dit het team helpen ook daadwerkelijk invulling te geven aan deze visie. Een team met een sterke gedeelde teamvisie waarbij de dagelijkse praktijk van het team doorlopend beïnvloed wordt door een veranderende opdracht vanuit de organisatie zal niet het maximale profijt hebben van een gedeelde visie. De teamleider of het team zal moeten zorgen dat het team in staat is hun rol en visie te realiseren. Een visie die gedragen wordt door het team, zorgt voor een overkoepelend doel om uiteenlopende meningen bij elkaar te brengen maar creëert ook een basis van waaruit het team en teamleden gemotiveerd worden tot extra inzet om hun gezamenlijke visie te realiseren.

### ***Stap 3: Zorg voor de juiste sfeer in het team***

De kenmerken en context van teams beïnvloeden het functioneren van teams en de mate waarin zij in staat zijn exploratief en exploitatief te leren en deze in balans te brengen. Een diverse samenstelling op basis van functionele achtergrond kan bijdragen aan het delen en toepassen van bestaande kennis, omdat de beschikbare kennis in het team breder is. Daarnaast kan het team door deze diversiteit met meer nieuwe kennis in aanraking komen. De diversiteit in het team moet wel gemanaged worden zodat het team één gezamenlijk doel nastreeft en in staat is besluiten te nemen. Zorg dat het team een diverse samenstelling heeft van achtergrond en ervaring en benut deze diversiteit door het te benoemen en teamleden op basis hiervan te laten samen te werken.

Door een gevoel van geborgenheid te creëren voelen teamleden zich veilig om risico's te nemen, ideeën te opperen of problemen te bespreken. Dit kan zowel het exploratief en exploitatief leren beïnvloeden, maar een gevoel van geborgenheid kan ook een sfeer creëren waarbij teamleden kritisch zijn naar elkaar en het functioneren van het team. Een teamleider kan bijdragen door het juiste voorbeeld gedrag te laten zien, vertrouwen te geven en ook daadwerkelijk te zorgen dat het opperen van afwijkende ideeën wordt gewaardeerd.

Samenwerking en afstemming tussen teamleden wordt vergroot bij een sterke verbondenheid tussen teamleden doordat teamleden weten wie welke kennis heeft zodat hier effectief gebruik van gemaakt kan worden. Door deze hechtheid zullen teamleden gemakkelijker samenwerken en kennis en ervaringen delen. Hierbij is het belangrijk kritisch te blijven naar elkaar en door een diverse samenstelling van het team hier tegenwicht aan te geven en dit als teamleider te stimuleren.

#### ***Stap 4: Daag het team uit***

Vervolgens moet het team worden uitgedaagd, geïnspireerd en gemotiveerd. Naast heldere doelen en sturing op resultaat moet het team met meer transformationeel leiderschap worden uitgedaagd. Het team wordt hierbij gestimuleerd om kritisch te zijn, om maximale inzet te tonen, ze worden gemotiveerd om de status quo uit te dagen en krijgen uitdagende doelen. Hierdoor wordt het team gestimuleerd om gedurende een langere tijd zowel exploitatief als exploratief te leren. Door een gecombineerde en uitgebalanceerde leiderschapsstijl toe te passen wordt voorkomen dat het team doorschiet in een van beide leiderschapsstijlen.

#### ***Stap 5: Stel het team als geheel centraal***

Als laatste moet het team, de teamleider en teamleden, gezamenlijk verantwoordelijk worden voor het maken van keuzes en de integratie tussen exploratie en exploitatie. Zorg dat het team in sterke mate samenwerkt en er sterke onderlinge verbanden zijn. Meerdere teamleden werken samen aan projecten en hebben gezamenlijke verantwoordelijkheden: het team streeft naar een gezamenlijk doel. Hierbij hebben de teamleden individuele en gezamenlijke doelstellingen en beloningen. De teamleider heeft een belangrijke rol door waar nodig de lijnen uit te zetten voor de keuzes en integratie tussen exploratie en exploitatie.

Door een team neer te zetten waarbij het team als geheel verantwoordelijk is voor de prestaties en resultaten is wordt het team in staat gesteld om gezamenlijk een balans te bereiken tussen exploratie en exploitatie wat de sleutel is om het team in staat om gedurende een langere periode team ambidexteriteit te behouden. Door deze verantwoordelijkheid bij het team te belegen en het team hier verantwoordelijk voor te stellen worden zij gestimuleerd met elkaar deze balans met elkaar te behouden.

#### ***Stap 6: Onderhouden van stap 1 t/m 6***

Team ambidexteriteit over en langere periode vasthouden kan op basis van voorgaande vijf stappen. Het onderhouden van alle besproken elementen en zorgen dat deze factoren continu op hoog niveau worden toegepast is dan ook noodzakelijk om team



ambidexteriteit vast te houden. Een sterke teamvisie en centrale rol voor het team zullen niet tot team ambidexteriteit leiden als niet ook de leiderschapsstijl evenwichtig is samengesteld. En bij evenwichtig leiderschap zonder een gedeelde teamvisie of centrale rol voor het team zal het team hoogst waarschijnlijk niet in staat zijn om team ambidexteriteit te behouden.

#### **5.4. Beperkingen en suggesties voor toekomstig onderzoek**

Ondanks dat dit onderzoek verschillende nieuwe theoretische inzichten geeft over het realiseren en behouden ambidexteriteit op teamniveau en het onderzoek met grote aandacht en zorgvuldigheid is uitgevoerd, zijn er een aantal beperkingen te benoemen ten aanzien van dit onderzoek. Deze beperkingen en de verkregen inzichten bieden daarbij gelijk ook richting voor toekomstig onderzoek.

Ten eerste is dit onderzoek een verkennend onderzoek geweest ten aanzien van ambidexteriteit op teamniveau, waar nog weinig eerder onderzoek naar gedaan is. Dit leidt tot een aantal aspecten waardoor de generaliseerbaarheid van de resultaten beperkt zijn.

Zo zijn er vijf teams (cases) onderzocht binnen de context van eenzelfde organisatie, waardoor de generaliseerbaarheid van het onderzoek beperkt is en de inzichten alleen gelden voor deze teams in deze context. Door het beperkte aantal teams zijn niet alle mogelijke varianten van de mate van TA en de verschillende factoren naar voren gekomen, waardoor over andere configuraties van alle factoren en mate van TA geen uitspraak gedaan kan worden. Zo lijkt het interessant te weten of teams met een ringstructuur wel of niet in staat kunnen zijn om TA te realiseren. Toekomstig onderzoek zou zich kunnen richten op een groter aantal teams om een breder en verfijnder beeld te vormen van TA en meer generieke uitspraken te kunnen doen.

Daarnaast is de context waarin het onderzoek is uitgevoerd een beperking te noemen. Hoewel de verschillende teams onder verschillende business units werkzaam zijn, is het aannemelijk dat het feit dat alle teams onder hetzelfde top management vallen waardoor bijvoorbeeld opvattingen, cultuur en beloningsstructuur zijn. Alle teams hebben te maken met een overeenkomstige situatie van de organisatie als geheel. De organisatie heeft gedurende meerdere jaren te maken met reorganisaties en teruglopende markten, wat mogelijk van invloed is op de TA in de onderzochte teams. Zo is uit eerder onderzoek gebleken dat reorganisaties van invloed zijn op creativiteit in organisaties (Amabile & Conti, 1999) en dat een sterke dynamiek in de omgeving en markt van invloed is op het innoverend vermogen van organisaties (Jansen, Van Den Bosch & Volberda, 2006; Jansen, Vera & Crossan, 2009). Hierdoor zijn de resultaten van dit onderzoek dan ook mogelijk invloed door deze factoren. In deze specifieke context en

omstandigheden had het stellen van concrete doelstellingen en het sturen hierop een positieve invloed op het realiseren en behouden van TA. Het is bijvoorbeeld mogelijk dat deze wijze van aansturing in andere context en markt een ander effect zal hebben.

Toekomstig onderzoek zou zich kunnen richten op de factoren zoals in dit onderzoek onderzocht en hoe zij TA beïnvloeden maar dan in verschillende organisaties, context, branche en marktomstandigheden. Hierdoor kan een beter gefundeerd beeld gevormd worden over de omstandigheden waaronder een team TA kan realiseren en behouden, waarbij wellicht nieuwe inzichten en invloeden vanuit de levensfase van de organisatie, marktomstandigheden en de branche waarin de teams werkzaam zijn, naar voren komen.

Een tweede beperking van het onderzoek is de periode waarop het onderzoek betrekking heeft gehad en de wijze waarop de verschillende factoren zijn beoordeeld. Hierbij is ten eerste, de 'mate van' van bijvoorbeeld TA, leiderschapsstijl en teamcontext, beoordeeld op basis van een ontwikkeling in de tijd per team en op basis van een vergelijking van de teams onderling. Door onderzoek te doen onder een groter aantal teams of een andere wijze om de mate waarin sprake is van deze factoren te bepalen zou misschien een nauwkeuriger beeld van de ontwikkelingen geven, waardoor bijvoorbeeld een negatief effect van zeer sterke geborgenheid wel naar voren komt. Hier zou toekomstig onderzoek zich op kunnen richten. Voor de volledigheid moet worden opgemerkt dat het realiseren van een gemiddelde TA wellicht geen echte TA, en slechts de teams die een sterke TA hebben gerealiseerd in staat geweest zijn om echt TA te bereiken. Wanneer er meer inzicht door toekomstig onderzoek ontstaat over ambidexteriteit op teamniveau kan hier wellicht een bijgesteld beeld over worden gevormd.

Daarnaast is in dit onderzoek de ontwikkeling van TA en de factoren leiderschapsstijl, teamstructuur en teamcontext, voor een periode van vier jaar in beeld gebracht. Hierbij is het realiseren van TA in het ene jaar gekenmerkt als 'TA realiseren', waarbij het behouden van de TA gedurende het eerste daaropvolgende jaar is gekenmerkt als 'TA behouden'. Voor een nog beter begrip en inzicht in vooral het behouden van TA zou inzicht in deze ontwikkelingen gedurende een langere periode waardevol zijn. Hierbij kan gekeken worden naar de omstandigheden wanneer teams langere periode (meerdere jaren) in staat zijn TA te behouden.

Ten derde is dit onderzoek grotendeels gebaseerd op de beoordeling van teamleden en teamleiders over de betreffende periode en hetgeen zij zich daarvan konden herinneren. Hoewel het terughalen van situaties van een aantal jaren lastig is, waren de teamleden overwegend wel in staat om een bepaalde ontwikkeling te omschrijven door de tijd heen van de verschillende concepten waardoor wel een beeld

voor de onderzochte periode kon worden gevormd. Per team is het totale beeld gebaseerd op inzichten van drie respondenten die door de onderzoeker kwalitatief zijn beoordeeld en geanalyseerd. Het beoordelen van de verschillende factoren op teamniveau door de individuele respondenten werd soms als lastig ervaren omdat met het gevoel het niet de situatie voor het totale team te overzien. Toekomstig onderzoek zou door een longitudinale benadering enerzijds over een langere periode inzicht kunnen verkrijgen over het realiseren en behouden van TA en welke aspecten een rol spelen het gedurende meerdere jaren TA behouden.

Tenslotte zou een grootschalig longitudinaal onderzoek door middel van meerdere meetmomenten door de tijd heen een betrouwbaarder beeld kunnen geven van de verschillende factoren zoals zij zich op dat moment manifesteren. Daarbij zou het onderzoek de mate van TA bij voorkeur niet slechts baseren op het inzicht van teamleden en teamleiders, maar daarbij ook meer gefundeerd gebruik maken van secundaire bronnen en rapportages die betrekking hebben op de explorerende en exploiterende activiteiten van de teams. In dit onderzoek is er in beperkte mate gebruik gemaakt van secundaire bronnen, zoals teamverslagen en visiedocumenten om een beeld te vormen van de mate van TA en de factoren die daarop van invloed zijn. De onderzoeker heeft deze documenten voor dit onderzoek niet kunnen bemachtigen of de documenten bestonden simpelweg niet.

Een derde beperking aan het onderzoek is de afbakening van factoren die het realiseren en behouden van TA beïnvloeden en het niveau van deze factoren. In dit onderzoek is slechts gekeken naar factoren op teamniveau die een rol spelen die vooraf uit de literatuur zijn gedestilleerd. Het lijkt intuïtief en voor de hand liggend dat ook andere factoren en factoren op individueel niveau alsook op organisatie niveau meespelen in de mate waarin een team in staat is om TA te realiseren en behouden. Zoals bij verschillende teams naar voren is gekomen heeft bijvoorbeeld de aangescherpte focus van de organisatie op kostenbesparing en EBIT bijdrage invloed gehad op het functioneren van het team, waarbij voorgenomen plannen en activiteiten zijn beïnvloed. De omgeving van teams lijkt dan ook van invloed op de TA en kan het functioneren op het ene niveau in de organisatie het functioneren op anderen niveaus beïnvloeden. Er is inzicht nodig in invloeden vanuit verschillende niveaus op het functioneren van teams in het algemeen (Chen et al., 2007) en zodoende wellicht ook voor TA. Hoewel een exacte relatie in dit onderzoek niet is gelegd, zou toekomstig onderzoek zich kunnen richten op meerdere niveaus van analyse zoals individueel-, team-, en organisatieniveau.

Een vierde kanttekening die bij dit onderzoek geplaatst kan worden heeft betrekking op de noodzaak tot ambidexteriteit en de aard van de onderzochte teams. De

vijf onderzochte teams zijn geselecteerd op basis van de taken en verantwoordelijkheden van de teams waarbij de noodzaak tot exploratie en exploitatie evident lijkt, namelijk productmanagement en ontwikkeling en business development. De prestaties van de verschillende teams, waar TA uiteindelijk een positieve bijdrage aan zou moeten leveren (Kostopoulos & Bozionelos, 2011; Rosing, Frese & Bausch, 2011), is in dit onderzoek niet in beeld gebracht en viel buiten de afbakening van het onderzoek. Toekomstig onderzoek zou de presentaties van teams evenals de functionele taakgebieden en verantwoordelijkheden in beeld kunnen brengen om een meer integraal beeld te vormen van het realiseren en behouden van TA en de relatie ten opzichte van de uiteindelijke prestaties van de teams en of de inhoudelijke werkzaamheden hierop van invloed zijn.

Een laatste beperking van dit onderzoek is gelegen in de oorsprong van het onderzoek, namelijk dat het is uitgevoerd door een enkele onderzoeker die werkzaam is binnen de onderzochte organisatie. Hierdoor is het mogelijk dat de onderzoeker niet in staat geweest is het onderzoek volledig objectief en zonder bias ten aanzien van de verschillende cases uit te voeren. De onderzoeker heeft getracht dit effect zo veel mogelijk te beperken door de data analyse gedegen voor te bereiden en zorgvuldig uit te voeren op basis van een vooraf uitgewerkte conversietabel. Het is echter niet uit te sluiten dat de onderzoeker voorkennis over de organisatie en een eerder ontstaan beeld van de teams heeft meegewogen in de dataverzameling en analyse van de onderzoeksresultaten. Doordat het onderzoek en de data analyse door een enkele onderzoeker is uitgevoerd heeft er geen correctie plaats gevonden op dit mogelijke effect.

## 5.5. Conclusie

Uit dit onderzoek blijkt dat voor het realiseren en behouden van TA teamleiderschap, meer specifiek de combinatie van een transactionele en transformationele leiderschapsstijl, teamstructuur en teamcontext een verschillende rol spelen in de twee fases.

Voor het realiseren van TA is het allereerst belangrijk dat een team wordt aangestuurd met heldere en concrete doelstellingen en op resultaten. Door deze elementen van een transactionele leiderschapsstijl worden teams gestimuleerd zich in te zetten om resultaten te behalen en hierbij gelijktijdig zowel exploratief als exploitatief te leren. Daarbij is de aanwezigheid van een gedeelde teamvisie van belang om TA te realiseren waarbij de visie het team richting geeft en een kader creëert om keuzes te maken en informatie te delen en interpreteren. Voor de differentiatie en integratie in het team is bij het realiseren van TA een cruciale rol neergelegd voor de teamleider, die hiervoor de lijnen moet uitzetten en de richting bepaald. Het effect van een diverse

samenstelling van het team wordt beïnvloed door de mate van geborgenheid en verbondenheid in het team. Hierdoor wordt een omgeving gecreëerd waarbinnen teamleden in staat zijn kennis uit te wisselen, te delen, van elkaar te leren, discussies voeren waar nodig, verschillende inzichten te creëren en combineren.

Het behouden van TA is misschien nog wel belangrijker om op de lange termijn hiervan de vruchten te kunnen plukken als team en organisatie. Hierbij moet de leiderschapsstijl een combinatie zijn van uitgebalanceerde transformationeel en transactioneel leiderschapsstijl. Heldere doelen en sturing op resultaten in combinatie met het uitdagen, inspireren en motiveren van het team zorgen dat het team gedurende een langere tijd exploratief en exploitatief zal leren. Bij het behouden van TA is een teamstructuur nodig waarbij het team als geheel centraal staat: teamleden een hecht team vormen; doelen en beloningen hebben op meerdere niveaus (individueel- en teamniveau); er frequent hoogwaardige teaminteracties zijn; en focus van de teamleider op het onderlinge differentiatie en integratie. Een teamgerichte teamstructuur stelt het team in staat zo blijkt uit dit onderzoek, om te gaan met tegengestelde belangen en de spanning tussen exploratie en exploitatie te managen. Bij TA is het van belang dat het team wordt gestimuleerd om zowel exploratief als exploitatief te leren, waarbij daarnaast het team in staat moet worden gesteld de spanning te managen tussen beiden. Hiervoor is voor het behouden van TA een team gerichte teamstructuur de sleutel en de verbindende factor die de elementen leiderschap, visie en teamcontext ook gedurende een langere periode kan laten leiden tot TA.

Daar waar het in balans brengen van exploratief en exploitatief leren en dit voor een langere periode vast te houden voor teams al een hele uitdaging is, moet het team juist om deze balans te behouden ook nog in staat zijn om een aantal veranderingen te realiseren. De teamleider zal een uitgebalanceerde leiderschapsstijl moeten toepassen, de gedeelde teamvisie moet sterker worden en de teamstructuur moet aangepast worden van grotendeels zelfstandig functionerende teamleden naar een hechte samenwerking tussen teamleden waarbij een sterke verbondenheid nodig is.

Met dit onderzoek is een aanzet gedaan om meer inzicht te krijgen in de wijze waarop teams in organisaties ambidexteriteit kunnen ontwikkelen, waarmee hopelijk in de toekomst meer onderzoekers worden aangemoedigd om de kunst en waarde van ambidexteriteit op lagere niveaus in organisaties te onderzoeken.

# 6 ■ LITERATUURLIJST

- Adler, R. W. (2011). Performance management and organizational strategy: How to design systems that meet the needs of confrontation strategy firms. *The British Accounting Review*, 43(4), 251-263.
- Akgün, A. E., Keskin, H., Lynn, G., & Dogan, D. (2012). Antecedents and consequences of team sensemaking capability in product development projects. *R&D Management*, 42(5), 473-493.
- Amabile, T. M., & Conti, R. (1999). Changes in the work environment for creativity during downsizing. *The Academy of Management Journal*, 42(6), 630-640.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32.
- Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 235-258.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696-717.
- Antai-Otong, D. (1997). Team building in a health care setting. *American Journal of Nursing*, 97(7), 48-51.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427.
- Bass, B. M. (1988). The inspirational processes of leadership. *Journal of Management Development*, 7(5), 21-22-31.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *The American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Berson, Y., Nemanich, L. A., Waldman, D. A., Galvin, B. M., & Keller, R. T. (2006). Leadership and organizational learning: A multiple levels perspective. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 577-594.

- Birkinshaw, J. (2004). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 47-47.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910.
- Bryman, A., & Bell, E. (2003). *Business research methods* (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Bunderson, J. S., & Boumgarden, P. (2010). Structure and learning in self-managed teams: Why "bureaucratic" teams can be better learners. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 21(3), 609-624.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288-307.
- Cegarra-Navarro, J., & Dewhurst, F. (2007). Linking organizational learning and customer capital through an ambidexterity context: An empirical investigation in SMEs. *International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1720-1735.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 234; 234-246; 246.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *The Journal of Applied Psychology*, 92(2), 331-346.
- Cole, M. S., Bedeian, A. G., Hirschfeld, R. R., & Vogel, B. (2011). Dispersion-composition models in multilevel research: A data-analytic framework. *Organizational Research Methods*, 14(4), 718-734.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 439.
- Corbin, J. L., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research - procedures, canons and evaluative criteria. *Zeitschrift Für Soziologie*, 19(6), 418-427.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). In Englewood Cliffs (Ed.), *A behavioral theory of the firm*. NJ: Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- De Dreu, C. K. W., & West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1191-1201.
- Dul, J., & Hak, A. (2008). *Case study methodology in business research*. Amsterdam: Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.



- Edmondson, A. (2002). The local and variegated nature of learning in organizations: A group-level perspective. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 13(2), 128.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case-study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *The Academy of Management Review*, 25(1), 154-155-177.
- Garvin, D. A., & Levesque, L. C. (2006). Meeting the challenge of corporate entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 84(10), 102-12, 150.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2009). *Organizations: Behavior, structure, process* (13th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Gibson, & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *The Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- Gilley, J. W., Morris, M. L., Waite, A. M., Coates, T., & Veliquette, A. (2010). Integrated theoretical model for building effective teams. *Advances in Developing Human Resources*, 12(1), 7-28.
- Haas, M. R. (2010). The double-edged swords of autonomy and external knowledge: Analyzing team effectiveness in a multinational organization. *Academy of Management Journal*, 53(5), 989-1008.
- Hafer, J., & Gresham, G. G. (2008). Organizational climate antecedents to the market orientation of cross-functional new product development teams. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 9(2), 184-185-192, 194-196, 198-205.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons - the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Harvey, T. R., & Drolet, B. (2004). *Building teams, building people: Expanding the fifth resource*. Lanham, MD: Scarecrow Education.
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481-482-494.
- Hudson, L. A., & Ozanne, J. L. (1988). Alternative ways of seeking knowledge in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 14(4), 508-521.
- Hulsheger, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1128-1145.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
- Jansen, J. J. P., Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedent's matter? *Academy of Management Journal*, 48(6), 999-1015.



- Jansen, J. J. P., George, G., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 45(5), 982-1007.
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661-1674.
- Jansen, J. J. P., Vera, D., & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *Leadership Quarterly*, 20(1), 5-18.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). The discipline of teams. *Harvard Business Review*, 71, 111-120.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2003). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. (3rd ed.). New York, NY: HarperCollings.
- Kirkman, B. L., Jones, R. G., & Shapiro, D. L. (2000). Why do employees resist teams? examining the "resistance barrier" to work team effectiveness. *International Journal of Conflict Management*, 11, 74-75-92.
- Klein, C., DiazGranados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C. S., Lyons, R., et al. (2009). Does team building work? *Small Group Research*, 40(2), 181-222.
- Klimoski, R., & Mohammed, S. (1994). Team mental model: Construct or metaphor? *Journal of Management*, 20(2), 403-437.
- Knippenberg, D. v., Knippenberg, B. v., Cremer, D. d., & Hogg, M. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 825-826-856.
- Kostopoulos, K. C., & Bozionelos, N. (2011). Team exploratory and exploitative learning: Psychological safety, task conflict, and team performance. *Group & Organization Management*, 36(3), 385-415.
- LeCompte, M. D., & Goetz, J. P. (1982). Problems of reliability and validity in ethnographic research. *Review of Educational Research*, 52(1), 31-60.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14(1), 319-340.
- Lindblom, C. E. (1959). The science of "muddling through". *Public Administration Review*, 19(2), 79-88.
- Liu, L., & Leitner, D. (2012). Simultaneous pursuit of innovation and efficiency in complex engineering projects? A study of the antecedents and impacts of ambidexterity in project teams. *Project Management Journal*, 43(6), 97-110.

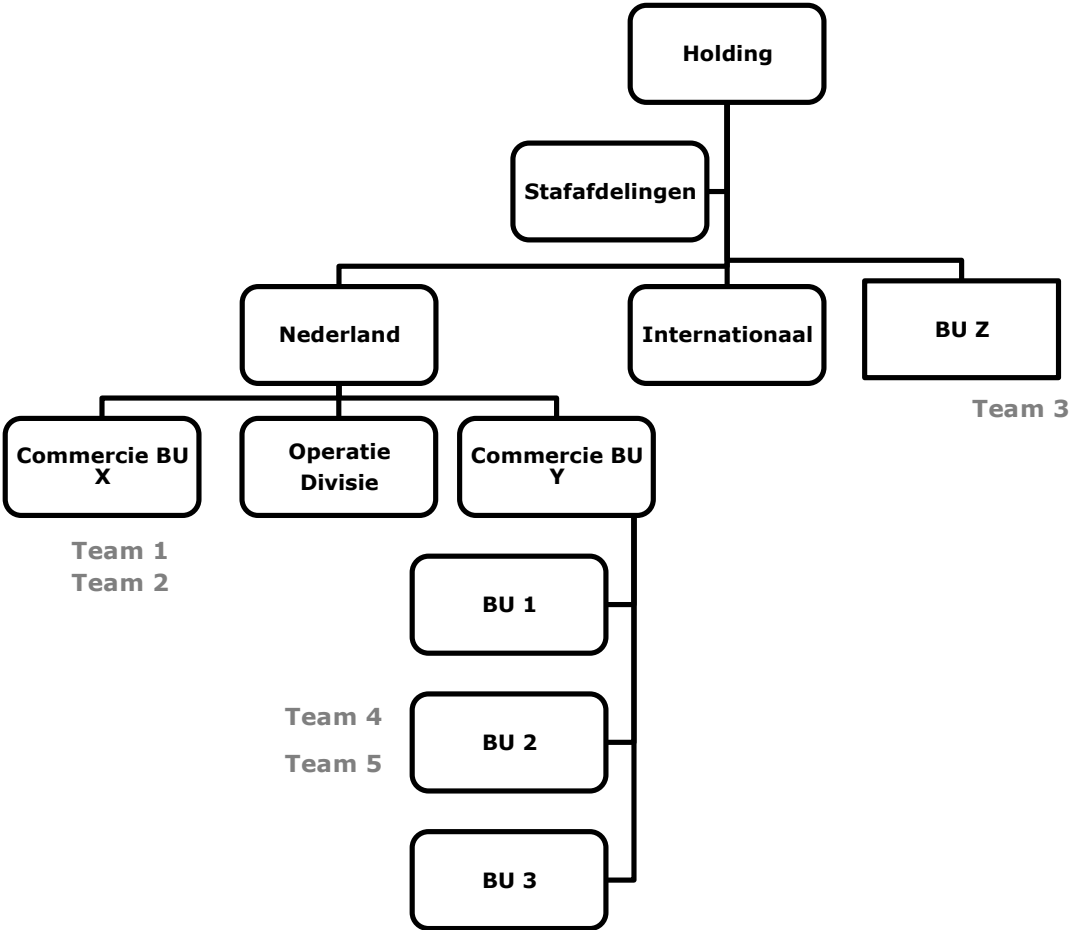
- Liu, Y., & Phillips, J. S. (2011). Examining the antecedents of knowledge sharing in facilitating team innovativeness from a multilevel perspective. *International Journal of Information Management*, 31(1), 44-52.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance 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(No. 1, Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March), 71-72-87.
- Mathieu, J., Gilson, L. L., & Ruddy, T. M. (2006). Empowerment and team effectiveness: An empirical test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 97-98-108.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Harvard University.
- Nemanich, L. A., & Vera, D. (2009). Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 19-33.
- Nijstad, B. A., & De Dreu, C. K. W. (2002). Creativity and group innovation. *Applied Psychology: An International Review*, 51(3), 400-406.
- O'Reilly, C. A., 3rd, & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74-81, 140.
- Pearce, C. L. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics*, 6(2), 172-197.
- Pearce, C. L., & Sims Jr., H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics*, 6(2), 172; 172-197; 197.
- Quick, T. L. (1992). *Successful team building*. New York, NY: American Management Association.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409.
- Revilla, E., & Knoppen, D. (2012). Contextual antecedents and performance of team vision in product development. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(8), 911-912-931.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956-974.
- Sassenberg, K., Jones, K. L., & Shah, J. Y. (2007). Why some groups just feel better: The regulatory fit of group power. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(2), 249-267.

- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Sethi, R. (2000). Superordinate identity in cross-functional product development teams: Its antecedents and effect on new product performance. *Academy of Marketing Science Journal*, 28(3), 330-344.
- Sethi, R., Smith, D. C., & Park, C. W. (2001a). Cross-functional product development teams, creativity, and the innovativeness of new consumer products. *Journal of Marketing Research*, 38(1), 73-85.
- Sethi, R., Smith, D. C., & Park, C. W. (2001b). Cross-functional product development teams, creativity, and the innovativeness of new consumer products. *Journal of Marketing Research*, 38(1), 73-85.
- Siegel, S. (1957). Level of aspiration and decision making. *Psychological Review*, 64(4), 253-262.
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99-118.
- Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4), 597.
- Sinclair, A. (1992). The tyranny of a team ideology. *Organization Studies*, 13(4), 611-626.
- Smith, W., & Tushman, M. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5), 522-523-536.
- Solomon, C. (2001). Managing virtual teams. *Workforce*, 80(6), 60.
- Steinbruner, J. D. (1974). *The cybernetic theory of decision*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Strauss, A. M., & Corbin, J. L. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. (2nd ed.) Thousand Oaks: Sage Publications.
- Sundstrom, E., De Meuze, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *The American Psychologist*, 45(2), 120-133.
- Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2012). Effects of team knowledge management on the creativity and financial performance of organizational teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 118(1), 4-13.
- Thamhain, H. J. (2003). Managing innovative R&D teams. *R&D Management*, 33(3), 297-311.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. I. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-30.
- Tushman, M. L., Smith, W. K., & Binns, A. (2011). The ambidextrous CEO. *Harvard Business Review*, 89(6), 74-74.

- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *The Academy of Management Review*, 29(2), 222-240.
- West, M. A. (2004). *Effective teamwork: Practical lessons from organizational leadership* (2nd ed.). Malden, MA: BPS Blackwell.
- Wildman, J. L., Thayer, A. L., Rosen, M. A., Salas, E., Mathieu, J. E., & Rayne, S. R. (2012). Task types and team-level attributes: Synthesis of team classification literature. *Human Resource Development Review*, 11(1), 97-129.

# 7 ■ BIJLAGEN

7.1. Organogram



## 7.2. Vragenlijst mate van ambidexteriteit

Respondent ID: \_\_\_\_\_

- 1=sterk eens
- 2=eens
- 3=beetje eens
- 4=neutraal
- 5=beetje oneens
- 6=oneens
- 7=sterk oneens

Kruis voor de onderstaande 10 stellingen in, in welke mate je het eens bent met de stelling voor de jaren 2010-2013 of voor overige tijd kunt beoordelen. Van 1 (sterk eens) tot 7 (sterk oneens). Bij het invullen zal er een soort grafiek zichtbaar worden van de ontwikkeling door de jaren heen in b.t. de stelling.

<p>1 Teamleden zoeken systematisch naar nieuwe mogelijkheden en kansen</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>7</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>		2010	2011	2012	2013	1					2					3					4					5					6					7					<p>6 Teamleden combineren en passen bestaande kennis (vanuit het team) toe om hun werk uit te kunnen voeren</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>7</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>		2010	2011	2012	2013	1					2					3					4					5					6					7				
	2010	2011	2012	2013																																																																															
1																																																																																			
2																																																																																			
3																																																																																			
4																																																																																			
5																																																																																			
6																																																																																			
7																																																																																			
	2010	2011	2012	2013																																																																															
1																																																																																			
2																																																																																			
3																																																																																			
4																																																																																			
5																																																																																			
6																																																																																			
7																																																																																			
<p>2 Teamleden opperen nieuwe ideeën en oplossingen voor complexe problemen (zijn/waren inventief)</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>7</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>		2010	2011	2012	2013	1					2					3					4					5					6					7					<p>7 In ons team voeren we voornamelijk routinematige activiteiten uit</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>7</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>		2010	2011	2012	2013	1					2					3					4					5					6					7				
	2010	2011	2012	2013																																																																															
1																																																																																			
2																																																																																			
3																																																																																			
4																																																																																			
5																																																																																			
6																																																																																			
7																																																																																			
	2010	2011	2012	2013																																																																															
1																																																																																			
2																																																																																			
3																																																																																			
4																																																																																			
5																																																																																			
6																																																																																			
7																																																																																			
<p>3 Teamleden experimenteren met nieuwe en creatieve manieren om hun werk te doen</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>7</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>		2010	2011	2012	2013	1					2					3					4					5					6					7					<p>8 Gedurende het werk bij projecten, heeft ons team gestandaardiseerde werkmethoden en werkzaamheden geïmplementeerd</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>7</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>		2010	2011	2012	2013	1					2					3					4					5					6					7				
	2010	2011	2012	2013																																																																															
1																																																																																			
2																																																																																			
3																																																																																			
4																																																																																			
5																																																																																			
6																																																																																			
7																																																																																			
	2010	2011	2012	2013																																																																															
1																																																																																			
2																																																																																			
3																																																																																			
4																																																																																			
5																																																																																			
6																																																																																			
7																																																																																			
<p>4 Teamleden overwegen verschillende opties in b.t. de voortgang van werk/projecten</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>7</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>		2010	2011	2012	2013	1					2					3					4					5					6					7					<p>9 Teamleden hebben hun bestaande kennis en expertise verfijnd en verbeterd gedurende hun werk/projecten</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>7</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>		2010	2011	2012	2013	1					2					3					4					5					6					7				
	2010	2011	2012	2013																																																																															
1																																																																																			
2																																																																																			
3																																																																																			
4																																																																																			
5																																																																																			
6																																																																																			
7																																																																																			
	2010	2011	2012	2013																																																																															
1																																																																																			
2																																																																																			
3																																																																																			
4																																																																																			
5																																																																																			
6																																																																																			
7																																																																																			
<p>5 Teamleden hebben verschillende nieuwe vaardigheden ontwikkeld gedurende het uitoefenen van hun functie bij gedurende projecten</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>7</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>		2010	2011	2012	2013	1					2					3					4					5					6					7					<p>10 Teamleden hebben voornamelijk hun bestaande/huidige kennis en vaardigheden gebruikt om hun taken uit te voeren</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>7</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>		2010	2011	2012	2013	1					2					3					4					5					6					7				
	2010	2011	2012	2013																																																																															
1																																																																																			
2																																																																																			
3																																																																																			
4																																																																																			
5																																																																																			
6																																																																																			
7																																																																																			
	2010	2011	2012	2013																																																																															
1																																																																																			
2																																																																																			
3																																																																																			
4																																																																																			
5																																																																																			
6																																																																																			
7																																																																																			

Bron: Gebaseerd op Kostopoulos en Bozionelos (2011)

### 7.3. Interviewformat

#### 10 mins **Introductie:**

In het kader van de opleiding Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management doe ik dit onderzoek. Het betreft een onderzoek naar het lerende vermogen van teams, waarbij ik meer te weten wil komen hoe en onder welke omstandigheden teams hiertoe in staat zijn. Er zijn enkel goede antwoorden. Ik ben dus waardevrij over de antwoorden die u geeft.

#### **Doel van het onderzoek:**

Inzicht krijgen in de omstandigheden waaronder teams in staat zijn om zowel nieuwe kennis op te doen als bestaande kennis toe te passen.

Tussen beiden zitten grote verschillen, en vragen beiden om verschillende omstandigheden. Het combineren van beiden is lastig, men moet op zoek naar een balans. Hierdoor moeten keuzes gemaakt worden, bijvoorbeeld hoe tijd en geld worden ingezet: spanning.

#### **Praktische punten:**

Beschikbare tijd voor het interview (60 min.)

De resultaten zullen anoniem worden verwerkt.

Na het inleveren en verdedigen van de scriptie kan een management samenvatting van de scriptie worden toegezonden.

Graag wil ik het interview opnemen zodat ik het op een rustig moment terug kan luisteren en uitwerken als u daar geen bezwaar tegen heeft.

#### 10 mins **Vraag 1**

In welke mate ben je/het team in de periode van 2010-2013 in staat geweest om de verschillende 'leeractiviteiten' uit te voeren? (zie formulier)

#### 10 mins **Vraag 2**

Hoe zou je het leiderschap aan het team gedurende deze periode omschrijven of kenmerken?

Welke veranderingen zijn hierin deze periode geweest? Waardoor er bijvoorbeeld meer focus was voor 1 van beide typen activiteiten?

#### 10 mins **Vraag 3**

Waar werd in deze periode in het team het onderscheid benoemd en gemaakt tussen de verschillende 'leeractiviteiten' ?

En waar werd in deze periode in het team juist de integratie gerealiseerd tussen deze verschillende activiteiten?

#### 10 mins **Vraag 4**

Hoe waren de verschillende teamfactoren gedurende deze periode? Zijn hier ontwikkelingen in geweest, zo ja welke?

*Diversiteit, Geborgenheid, Verbondenheid*

#### 10 mins **Vraag 5**

Kun je nog andere factoren benoemen die van invloed waren op het team waardoor de balans juist wel of niet gevonden kon worden?



## 7.4. Indicatoren en conversietabel

Concept	Typering	Code	Indicatoren	Operationalisering
<b>Leiderschapsstijl</b>	Transformationeel	TFS	Intellectuele stimulatie	De mening van teamleden vragen Aanmoedigen om huidige werkwijzen ter discussie te stellen Verschillende perspectieven toepassen Problemen vanuit verschillende hoeken bekijken Uitdagen gevestigde orde Anders denken stimuleren Hoge eisen aan prestaties stellen Extra inzet vragen
		TFM	Inspirationale motivatie	Sterke toekomstvisie Enthousiasme voor inzet en inspanning Vertrouwen Belang van het team uitdragen naar organisatie Inspireren
		TFV	Voorbeeld gedrag	Hoge standaarden Loyaliteit van medewerkers
		TFO	Individuele overweging	Aandacht voor persoonlijke ontwikkeling Coaching van medewerkers
	Transactioneel	TAB	Beloningssysteem	Sturen op basis van beoordelingsystemen Beoordelen op basis van prestaties en resultaten Positieve feedback bij goede prestaties Complimenteren bij bovengemiddelde prestaties Speciale beloning bij bijzondere prestaties Beloning en bonus op basis van prestaties
		TAU	Management op basis van uitzondering (actief)	Focus op afwijkingen, fouten, uitzonderingen Monitoren van afwijkende performance Incident gedreven management Bijhouden en monitoren van fouten
		TAO	Management op basis van uitzondering (passief)	Prestaties kunnen beneden peil raken voordat er wordt ingegrepen Actie ondernemen bij serieuze problemen Wijzen op fouten in plaats van goede prestaties Overtuiging 'als iets niet stuk is, hoeft het niet gemaakt te worden'
	Visie	TCI	Visie	Geeft heldere visie over de rol van het team Geeft helder beeld waar het team naar toe gaat Geeft helder beeld wie en wat het team is Uitdragen van de visie naar de organisatie Visie wordt gedragen door het team
<b>Teamstructuur</b>	Stervormig	TSL	Zelfstandig en onafhankelijk functioneren teamleden	Individuele doelen, doelstellingen, beloning
			Teamleider is integrator	Teamleider bepaald differentiatie Teamleider bepaald integratie Teamleider maakt keuzes alleen
			Sterke teamleider-teamlid afstemming	Voorname afstemming teamleider en teamleden Teamleden onderling kennen weinig interactie en afstemming Geen gezamenlijke aanpak tussen teamleden
			Teamleider gericht op differentiatie op productniveau	Taakverdeling op productniveau Teamleden hebben eigen focus gebied
			Conflict vermijdend	Discussie wordt gemeden Teamleider managed spanning en keuzes
	Ringvormig	TSC	Samenwerken	Sterke mate van samenwerking tussen teamleden Hechte onderlinge verbanden Gezamenlijk streven doelen behalen
			Multilevel rollen, doelen en beloningen	Individuele en gezamenlijke doelstellingen en beloning Gezamenlijke verantwoordelijkheden
			Interactie tussen teamleden	Hoge mate interactie tussen teamleden Kwalitatieve afstemming teamleden
		Teamleider gericht op onderlinge integratie	Teamleider stuurt op onderlinge afstemming Differentiatie door team als geheel bepaald Integratie door team als geheel bepaald Keuzes worden in teamverband gemaakt	
<b>Teamcontext</b>	Diversiteit	TCD		
	Geborgenheid	TCG		
	Verbondenheid	TCV		

## 7.5. Voorbeeld uitwerking interviews

Volgc	Team	Resp	Vraag	Con	Perio	Type	Quotes en antwoorden
1	2	4	leren	EXPR	2012	quote	Het is inherent aan het vak productmanagement dat je product ontwikkeling en product vernieuwing doet. In 2012 zijn we er mee gestart dat we meer vanuit portfolio's zijn gaan werken. Hierbij wordt gekeken naar de product levenscyclus, wat zijn de ontwikkelingen, wat zien we nog aan kansen en mogelijkheden. Waarbij je soms ook weet 'dit is een aflopende zaak, we moeten verder kijken'.
2	2	4	leiderschap	ORG		quote	In 2013 is er een nieuwe factor bijgekomen, namelijk heel erg de druk op EBIT. Daar komt weer heel veel creativiteit uit. Zoals 'waar kunnen we de kosten besparen, hoe kunnen we processen optimaliseren, hoe kunnen we dingen anders doen'.
3	2	4	leren	EXPR		quote	Het systematisch zoeken naar nieuwe kennis en informatie vergt wel wat tijd. Het is inherent aan onze afdeling dat we het doen, maar voordat het systematisch gebeurt moet dat wel groeien. Eenmalig op die manier naar informatie zoeken is natuurlijk nog niet systematisch.
4	2	4	leren	EXPR		quote	Het is ook belangrijk dat ook verder gekeken wordt naar bijvoorbeeld alleen een idee of kans. Je moet ook verder onderzoeken wat de mogelijkheden zijn. Ik merk dat op die manier werken nu veel meer onderdeel is van het DNA van ons team.
5	2	4	leren	EXPR		quote	Het opperen van oplossingen voor complexe problemen zou ik meer relateren aan het type mens.
6	2	4	teamstructuur	TSC		quote	Het werkoverleg staat vooral in het teken om voortgang van projecten te bespreken. Maar soms ook om stil te staan bij issues waar men tegenaan loopt. Daarbij wordt dan heel vaak een opening gegeven om te vragen of iemand nog ideeën heeft, en dan denken we mee over elkaars uitdagingen waar je dan voor staat. Die sfeer vond ik altijd al wel in het team zitten. Ik heb dat sinds ik op dit team zit ook wel verder gefaciliteerd. Ik stimuleer dat ook, ik geef er ruimte voor en ik merk ook dat mensen elkaar daarin opzoeken. Een voorbeeld, de vorige teammanager had al ingezet en ik heb dat gecontinueerd, dat mensen niet meer alleen op een project zitten maar veel meer onderling in samenwerking. En daarin gaan mensen elkaar veel meer opzoeken en met elkaar meedenken.
7	2	4	leren	EXPT		quote	Ons werk wordt altijd projectmatig aangepakt, en daarin zitten toch altijd wel vaste elementen die terugkeren.
8	2	4	leren	EXPR		quote	Wat ik nu recent bijvoorbeeld heb gedaan is binnen mijn team twee mensen verantwoordelijk maken voor 1 project, een op het commerciële deel en de ander op het productie deel van het project. Sommige mensen zeiden 'dat gaat nooit werken' maar het werkt dus juist heel goed. Juist ook door de combinatie van twee verschillende persoonlijkheden.
9	2	4	leren	EXPR		quote	Voor dat ik op het team kwam was er best wel sprake van een 'PostNL' manier van projecten aanlopen. Je merkt dat bijvoorbeeld het toepassen van een scrummethode, zoals bij IT projecten, lastig is omdat je toch altijd te maken hebt met bijvoorbeeld een CAPEX en besluitvorming. Daarbij wordt je wel in een bepaald jasje gestoken. Daarbinnen kun je dan wel een beetje variëren, daarbij kun je natuurlijk kijken wat je binnen je eigen beïnvloedingscirkel kunt doen, maar je wordt hierbij toch wel altijd afgekaderd door het bedrijf en de werkmethode en procedures die binnen het bedrijf gelden.
10	2	4	teamcontext	TCG		quote	Binnen ons team zijn we naar elkaar best kritisch en denk gewoon zelf na over de dingen die je doet. Het is best normaal om eens tegen elkaar te zeggen van 'joh, zullen we dit niet eens een keer zo doen'. Een goed voorbeeld is bijvoorbeeld dat ik eigenlijk altijd wel iets vraag om voor te bereiden voor het werkoverleg. En dan is er altijd zelf iemand die zegt 'vul het even hier in' en dat er altijd elementen in zitten van dingen in te vullen zodat alles in hetzelfde format is, of iemand die aangeeft dat we beter dit of dat kunnen doen. En dat kritische kan binnen het team ook gewoon.
11	2	4	teamcontext	TCG		quote	Er is altijd wel discussie in het team over 'hoe kunnen we dingen aanpakken of hoe kunnen we het anders doen'. Bijvoorbeeld bij de Sales Academy, dat kost best veel tijd, en dan wordt besproken hoe dat anders kan worden aangepakt. Dat is niet zozeer weerstand maar juist kijken hoe we dingen anders kunnen doen.
12	2	4	teamstructuur	TSC		quote	Het aanleren van nieuwe vaardigheden is altijd wel sprake van, dat kan bijna niet anders in ons werk. Je leert altijd wel. En als leidinggevende zorg ik juist dat daar een balans in is. Dat hangt af van wat voor werkzaamheden en het afbreukrisico is van bepaalde werkzaamheden. Maar in principe zet ik mensen in op wat qua vaardigheden aansluit van wat iemand al kan en dat er altijd elementen in zitten van dingen die iemand nog moet ontwikkelen en dat er kansen in zit dat iemand de ruimte krijgt om dat te doen. Dat wordt juist ook heel erg binnen PostNL gestimuleerd om dat op die manier te doen, en dat is binnen ons team ook zo.
13	2	4	teamcontext	TCD		quote	Enerzijds let je op de diversiteit en samenstelling in het team, dat je daar een goede samenstelling hebt in senioriteit en medior of junior medewerkers, zodat je altijd de balans hebt dat de seniors degene met minder ervaring kunnen helpen. Maar ook qua achtergrond, zoals bewust iemand in het team er bij halen die meer een logistieke achtergrond heeft wat binnen het team kan helpen. Iedereen heeft zo een beetje zijn eigen expertise.
14	2	4	teamstructuur	TSC		quote	Je ziet ook dat mensen elkaar onderling opzoeken. Ik hoef daar maar heel af en toe op te wijzen, maar eigenlijk gaat dat grotendeels wel vanzelf. Omdat iedereen ook goed van elkaar weet wat ieders talent is zoeken mensen elkaar ook op.
15	2	4	teamstructuur	TSC	2011	parafraze	In 2011 was dat nog wel heel anders, dat gaf mijn voorganger ook aan bij de overdracht dat dat iets was waar ze aan werkten. In het begin wilde ook niemand werkoverleg, omdat iedereen heel erg bezig was met zijn eigen product binnen een eigen silo. Je merkt dat dat wel echt anders is geworden omdat we meer die samenwerking en kruisbestuiving hebben gestimuleerd vanaf 2012.
16	2	4	teamcontext	TCI		quote	Dat is ook niet iets dat we leuk vinden als team (standaardisatie), en waar we ook steeds meer vanaf zijn gegaan bewust.
17	2	4	teamcontext	TCI		quote	Dat is ook wel aan de veranderde omgeving aangepast. Dat is wel iets dat vroeger meer bij de productmanagement functie hoorde, maar de functie veranderd gewoon.
18	2	4	leren	ORG		quote	Ik vind de ontwikkeling van vaardigheden echt iets dat je op individueel niveau zou moeten bekijken. Dat is afhankelijk van op welk punt je in je carrière zit, hoe lang je op je functie zit, waar je uitdaging in vindt als persoon. Maar soms ook afhankelijk is van de omgeving van het bedrijf. Dus je merkt ook dat dat heel verschillend is ten opzichte van een aantal jaar geleden, toen was het ook meer de bedoeling dat je (als productmanager) de winkel beheerde zoals het was, want dan kun je helemaal hierop los gaan (verfijnen van kennis en vaardigheden).
19	2	4	teamcontext	TCI		parafraze	Er worden andere eisen tegenwoordig gesteld aan de functie, en daardoor is het verfijnen van kennis en vaardigheden gewoon wat minder van toepassing.
20	2	4	teamcontext	TCI		quote	Ik merk dat voor ons team meer de uitdaging meer zit tegenwoordig op het ontwikkelen van nieuwe dingen, dat is iets waar we de laatste tijd ook wel heel bewust op hebben gestuurd.
21	2	4	leiderschap	FLEX		quote	Leiderschap is nooit helemaal het een of het ander. Ik denk dat ik wel heel erg stuur op resultaten, daar horen ook bij harde KPI's. Maar aan de andere kant, als iemand niet intrinsiek gemotiveerd is en niet blij is met wat hij doet, dan werkt het niet. Dan ga je het met KPI's ook niet redden. Ik geloof dat als iemand gemotiveerd is en plezier heeft in zijn werk, dat ik er minder op hoeft te sturen en dan zal diegene zelf voor die KPI's gaan en gaan voor de harde resultaten, zonder dat ik daar continu de KPI's bij hoeft te halen.

## 7.6. Secundaire bronnen

**Tabel 14: Secundaire bronnen documentonderzoek**

<b>Team</b>	<b>Document</b>
Organisatie (alle teams)	Jaarverslag 2009
	Jaarverslag 2010
	Jaarverslag 2011
	Jaarverslag 2012
	Sociale Rapportage 2010
	Sociale Rapportage 2011
	Medezeggenschapsjournaal mei 2013
	Verslag Executive Meeting april 2012
	OR verslag februari 2012
	Medewerkersbetrokkenheidsmonitor 2011
	Medewerkersbetrokkenheidsmonitor 2012
	De 10 gouden regels van het Nieuwe Werken bij 'X'
	Team 1
	Jaarplan 2012 – Business Development
	Jaarplan 2013 – Business Development
Team 2	Jaarplan 2011 – Business Products
	Jaarplan 2012 – Business Products
	Jaarplan 2013 – Business Products
Team 3	-
Team 4	Jaarplan 2013
Team 5	-

## 7.7. Illustratieve citaten exploitatief en exploratief leren per team

**Tabel 15: Team 1 - Illustratieve citaten exploitatief en exploratief leren**

Activiteiten	Citaat
<b>Exploitatief leren</b>	
Gestandaardiseerde werkwijzen toepassen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Het toepassen van gestandaardiseerde werkwijze vind ik wel dat we iets in groeien. Dus bijvoorbeeld het toepassen van Lean Six Sigma en Project Portfolio Management tooling." (teamlid)</li> <li>• "Ik reken mensen er werkelijk op af dat ik business canvas models wil zien. Anders denk je er niet goed over na." (teamleider)</li> </ul>
Routinematige werkzaamheden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Ik heb niet echt een routine hoe ik mijn werk doe. Het schiet van links naar rechts, het is heel verschillend. Het is zo ongestructureerd, het is heel lastig te definiëren." (teamlid)</li> <li>• "Ik ben in mijn werk niet bezig met het managen van een proces, iets wat heel steady is. Dat is ook iets wat heel andere capaciteiten vergt." (teamlid)</li> </ul>
Benutten bestaande kennis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Je ziet dat het team van eilandjes met eigen projecten en taken in het begin (2010), veel meer is gegaan naar kennisdeling en inhoudelijke afstemming tussen teamleden nu (2013). Kennisdeling om te weten waar een ander mee bezig is, maar ook over aanpak en werkwijzen." (teamlid)</li> <li>• "Ik vind het belangrijk dat inhoudelijke kennis binnen boord blijft. Na ieder project moeten er overdrachtsdocumenten en de projectplannen aanwezig zijn." (teamleider)</li> <li>• "Wij zijn altijd van alles kwijt, hebben niets gefiled. Structuur is bij ons allemaal niet aanwezig." (teamleider)</li> </ul>
Verfijnen kennis en vaardigheden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Als ik mensen aan neem is het voor mij echt het belangrijkste om te kijken of iemand gemotiveerd is om nieuwe dingen te leren en hoe snel doe je dat". (teamleider)</li> </ul>
<b>Exploratief leren</b>	
Ontwikkelen nieuwe vaardigheden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "In het begin (2010) waren we vooral bezig met een team bouwen, en zorgen dat we de pittige projecten die we hadden, dat die goed afgeleverd werden aan de business. Nu zijn wij veel meer bezig met naar buiten kijken en een visie creëren en om dat in te kleuren." (teamlid)</li> <li>• "En daarna (2012) zijn we ons gaan richten op het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden. Ik wil dat mijn mensen minimaal 1 keer per maand weg zijn om nieuwe kennis en vaardigheden op te doen. En die brengen ze in in het team". (teamleider)</li> </ul>
Experimenteren met werkwijzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "We zijn begonnen in 2010 met de probaatmethodiek, 2011 pyramid principles, 2012 business canvas model, en nu zijn we eigenlijk op zoek naar dat we meer moeten weten van e-commerce als invloed op business modelling. We snappen de business en projecten nu, maar nu moeten we de verdienmodellen erachter nog snappen, want daar lopen we steeds op stuk." (teamlid)</li> <li>• "En nu (2013) zijn we weer terug op de oude werkwijze voor projecten. Op een gegeven moment ontdekten we dat we voor alles iedere keer een nieuwe methode toepasten en dat dat ook niet werkt. Je hebt niets meer standaard dan." (teamlid)</li> </ul>
Systematisch zoeken naar kansen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "In het begin waren we vooral bezig met een team bouwen, en zorgen dat we de pittige projecten die we hadden, dat die goed afgeleverd werden aan de business. Nu zijn wij veel meer bezig met naar buiten kijken en een visie creëren en om dat in te kleuren." (teamlid)</li> <li>• "Met het bewust meer naar buiten kijken zijn we begin vorig jaar (2012) begonnen." (teamlid)</li> <li>• "Je moet echt met een open vizier werken. Sommige afspraken, waarvan je denkt 'dit past niet en gaat tot niets leiden', en je hebt zo'n afspraak of een contact toch, kan opeens een onwijs mooie business opportunity blijken te zijn." (teamlid)</li> <li>• "Op een gegeven moment hebben we elkaar ook uitgedaagd wat meer naar buiten te kijken. Ons bedrijf is best goed in navelstaren ... we beseften dat we in een bedrijf zitten waarin iedereen met zichzelf en elkaar bezig is." (teamlid)</li> </ul>

**Tabel 16: Team 2 - Illustratieve citaten exploitatief en exploratief leren**

Activiteiten	Citaat
<b>Exploitatief leren</b>	
Gestandaardiseer-de werkwijzen toepassen	<ul style="list-style-type: none"><li>• "Je merkt dat bijvoorbeeld het toepassen van een scrum-methode, zoals bij IT projecten, lastig is omdat je toch altijd te maken hebt met bijvoorbeeld een CAPEX en besluitvorming. Daarbij wordt je wel in een bepaald jasje gestoken. Daarbinnen kun je dan wel een beetje variëren, daarbij kun je natuurlijk kijken wat je binnen je eigen beïnvloedingscirkel kunt doen, maar je wordt hierbij toch wel altijd afgekaderd door het bedrijf en de werkmethode en procedures die binnen het bedrijf gelden". (teamleider)</li><li>• "Standaardisatie is ook niet iets dat we leuk vinden als team en waar we ook steeds meer vanaf zijn gegaan, bewust". (teamleider)</li><li>• "Meer standaardisatie in ons team, maakt ook dat we meer tijd hebben voor andere zaken. Zoals bijvoorbeeld de standaardisatie van hoe we rapportages maken en hier mee omgaan". (teamlid)</li></ul>
Routinematige werkzaamheden	<ul style="list-style-type: none"><li>• "Ons werk wordt altijd projectmatig aangepakt, en daarin zitten toch altijd wel vaste elementen die terugkeren". (teamleider)</li></ul>
Verfijnen kennis en vaardigheden	<ul style="list-style-type: none"><li>• "Er worden andere eisen tegenwoordig gesteld aan de functie, en daardoor is het verfijnen van kennis en vaardigheden gewoon wat minder van toepassing". (teamleider)</li><li>• "Het komt nu (2012) veel meer neer op mijn overredingskracht. Bijvoorbeeld in een MT meeting moet ik gewoon heel duidelijk maken wat ik wil en waar ik in geloof. En dan moet ik toch met mijn overredingskracht overtuigen. Dat is in deze tijd wel belangrijker geworden". (teamlid)</li></ul>
<b>Exploratief leren</b>	
Experimenteren met werkwijzen	<ul style="list-style-type: none"><li>• "Wat ik nu recent (2012) bijvoorbeeld heb gedaan is binnen mijn team twee mensen verantwoordelijk maken voor 1 project, een op het commerciële deel en de ander op het productie deel van het project. Sommige mensen zeiden 'dat gaat nooit werken' maar het werkt dus juist heel goed". (teamleider)</li></ul>
Systematisch zoeken naar kansen	<ul style="list-style-type: none"><li>• "Het systematisch zoeken naar nieuwe kennis en informatie vergt wel wat tijd. Het is inherent aan onze afdeling dat we het doen, maar voordat het systematisch gebeurt moet dat wel groeien. Het is ook belangrijk dat ook verder gekeken wordt naar bijvoorbeeld alleen een idee of kans. Je moet ook verder onderzoeken wat de mogelijkheden zijn. Ik merk dat op die manier werken nu veel meer onderdeel is van het DNA van ons team". (teamleider)</li><li>• "Vanuit het optimaliseren van ketens ligt er altijd wel de focus op dat je kijkt naar nieuwe oplossingen voor complexe problemen. Dat is een beetje inherent aan onze afdeling". (teamlid)</li><li>• "Door de ontwikkelingen in de organisatie, zoals EBIT focus en reorganisatie van de afgelopen jaren, is er wel nadrukkelijk meer focus op het zoeken naar kansen".</li></ul>
Opperen ideeën en oplossingen	<ul style="list-style-type: none"><li>• "Het opperen van oplossingen voor complexe problemen zou ik meer relateren aan het type mens". (teamlid)</li></ul>

**Tabel 17: Team 3 - Illustratieve citaten exploitatief en exploratief leren**

<b>Activiteiten</b>	<b>Citaat</b>
<b>Exploitatief leren</b>	
Gestandaardiseerde werkwijzen toepassen	<ul style="list-style-type: none"><li>• "De structuur verandert ook nog wel eens. Dan moet je naar een stuurgroep, dan weer naar een DO, ze verzinnen voor ieder project bijna wel weer een andere structuur als het gaat om akkoord. Het is ook wel logisch, want ieder project is weer anders". (teamlid)</li></ul>
Benutten bestaande kennis	<ul style="list-style-type: none"><li>• "En je merkt bijvoorbeeld dat iemand die nieuw begint, op zoek is naar hoe ga ik dit voor elkaar krijgen. Er is geen standaard werkwijze, er is geen standaard fasering, geen standaard handleiding van hoe je bij ons projecten doet. En dat is denk ik wel een belemmering, want iedereen die nieuw begint moet het wiel opnieuw uitvinden". (teamlid)</li><li>• "Je ziet ook dat we qua kennis niet zo goed gebruik van elkaar maken. Iedereen heeft zijn eigen opdrachten, je werk vanuit het team vooral heel zelfstandig". (teamlid)</li><li>• "Sommige mensen zitten nu ongeveer 5 jaar in het team, dat zijn een beetje de dinosaurussen. De mensen die er al langer zitten, die worden ook ontzettend vaak geraadpleegd, dat is gewoon zo als je er al een aantal jaar zit". (teamlid)</li></ul>
Verfijnen kennis en vaardigheden	<ul style="list-style-type: none"><li>• "Het gevaar van experts is wel dat er heel veel kennis het bedrijf uit gaat als zo iemand weggaat". (teamlid)</li><li>• "Als je nou vraagt, wordt er veel ervaring gedeeld, dat valt wel mee. Ik heb soms echt het idee dat we opnieuw het wiel aan het uitvinden zijn". (teamlid)</li></ul>
<b>Exploratief leren</b>	
Ontwikkelen nieuwe vaardigheden	<ul style="list-style-type: none"><li>• "We ontwikkelen wel nieuwe kennis op het moment dat je nieuwe projecten gaat doen". (teamlid)</li></ul>
Experimenteren met werkwijzen	<ul style="list-style-type: none"><li>• "Je hebt dan wel binnen een opdracht de vrijheid om te bepalen hoe je het wil gaan doen. Maar de onderwerpen worden vaak wel opgedragen". (teamlid)</li></ul>
Systematisch zoeken naar kansen	<ul style="list-style-type: none"><li>• "Wat je op individueel niveau ziet, van initiatieven die ontplooid werden en die niet geadopteerd werden door de groep, en dan zie je op een gegeven moment een tendens ontstaan dat mensen denken 'waarom zou ik dit nog in de groep gooien, of waarom zou ik mijn nek nog uitsteken'". (teamlid)</li><li>• "En nog niet eens zozeer dat wij als productmanagers of business developers zeggen dit zien we in de markt of dit is wat klanten vragen, daar moeten we wat mee". (teamlid)</li><li>• "... het is niet zo dat wij wel eens drie weken onderzoek doen en dan zeggen van volgens mij moeten we dit gaan ontwikkelen willen we een goede concurrentiepositie behouden". (teamlid)</li></ul>

**Tabel 18: Team 4 - Illustratieve citaten exploitatief en exploratief leren**

Activiteiten	Citaat
<b>Exploitatief leren</b>	
Gestandaardiseerde werkwijzen toepassen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Onze salesmethodiek is wel meer gestandaardiseerd geworden, meer strategisch selling. En daarnaast bijvoorbeeld offertes, en voor een aantal zaken hebben we standaard werkmethoden". (teamlid)</li> </ul>
Routinematige werkzaamheden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Er zit eigenlijk helemaal niets routinematigs aan ons werk" en "Wat er echt niet routinematig is, is de aanpak". (teamlid)</li> <li>• "Door de reorganisatie zijn wij meer routinematige dingen gaan doen. Ik ben 80% van mijn tijd kwijt door bij klanten klachten etcetera uit te leggen. Routinematiger kun je het niet hebben". (teamlid)</li> <li>• "Er zitten wel bepaalde routinematige werkzaamheden in, dat zijn meer de ondersteunende werkzaamheden, zoals het komen tot een offerte". (teamlid)</li> </ul>
Benutten bestaande kennis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Ik vertel dat soort ervaringen wel aan collega's, maar het wordt niet vastgelegd. We hebben het laatste jaar wel veel klantcases gemaakt, om te vertellen wat de ervaring is met ons. Dat gebruiken we nu als kennisoverdracht, maar dat zijn hele kleine elementen". (teamlid)</li> <li>• "Wij zijn nu aan het kijken als er bijvoorbeeld een tender komt, hoe heb jij die nu in het verleden beantwoord". (teamlid)</li> </ul>
Verfijnen kennis en vaardigheden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Natuurlijk maak je wel gebruik van je bestaande kennis en vaardigheden, het is niet zo dat het elke keer heel anders is. Je gebruikt voornamelijk je bestaande kennis, en in de fitnesses pas je je aan". (teamlid)</li> </ul>
<b>Exploratief leren</b>	
Ontwikkelen nieuwe vaardigheden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Er is de anderhalf jaar echt heel veel aandacht aan trainingen gegeven in de commerciële organisatie. Zoals bijvoorbeeld consultatieve selling, strategisch selling. Juist omdat ze zien dat nieuwe dienstverlening nog niet het succes heeft gehad dan ze hadden gedacht. Daar heeft veel focus op gelegen". (teamlid)</li> <li>• "Maar ik denk dat er steeds meer op de nieuwe manier in de organisatie wordt gewerkt en projecten worden aangelopen. Vooral ook binnen ons team. En wat ik binnen ons team ook zie, dat we elkaar ook stimuleren en coachen om dat op die manier te doen". (teamlid)</li> <li>• "Ik vind dat wij heel erg stil zijn gaan staan qua ontwikkeling. Ik denk dat we allemaal heel erg in de silo's bezig zijn geweest om de operatie op pijl te houden, en dan zie je dat je in ontwikkeling terug zakt". (teamlid)</li> <li>• "Eigenlijk zijn wij weinig gechallenged als het gaat om kennis". (teamlid)</li> </ul>
Experimenteren met werkwijzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Elke case is weer anders, we werken vanuit ons team met nieuwe trajecten en nieuwe klanten. En elke klantcase ziet er anders uit, en elke aanpassing is toch weer net even anders". (teamlid)</li> </ul>
Systematisch zoeken naar kansen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "We staan er op dit moment (2013) moeilijk voor, dus het kijken naar kansen en mogelijkheden is nu extra belangrijk". (teamlid)</li> </ul>
Opmerken nieuwe ideeën en oplossingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Door de slechte situatie waar we nu (2012-2013) in zitten en de behoefte aan meer omzet, en daardoor de noodzaak om creatiever te zijn". (teamlid)</li> </ul>

**Tabel 19: Team 5 - Illustratieve citaten exploitatief en exploratief leren**

Activiteiten	Citaat
<b>Exploitatief leren</b>	
Gestandaardiseerde werkwijzen toepassen	<ul style="list-style-type: none"><li>• "Toen ik in 2011 in het team kwam heb ik geprobeerd om een soort methodiek neer te zetten, op basis van verschillende inzichten en ervaringen die er al waren. Dus er is in theorie een heel productmanagement handboek over hoe we dingen uitrollen. Maar meestal, in de waan van de dag worden die stappen enorm geweld aan gedaan". (teamlid)</li><li>• "Procedures zouden ook kunnen helpen om bepaalde afwegingen te maken. Maar we hebben gewoon de tijd niet. ... op een gegeven moment leek het ook wel of we een beetje vast zaten in procedures". (teamlid)</li><li>• "Vorig jaar (2012) hebben we wel zaken gestandaardiseerd". (teamlid)</li><li>• "En als je onder druk moet werken zie je dat bepaalde procedures geweld aan wordt gedaan". (teamlid)</li></ul>
Routinematige werkzaamheden	<ul style="list-style-type: none"><li>• "In 2010 zijn we scrum gaan invoeren, daar hebben we wel echt aan vastgehouden". (teamlid)</li><li>• "In 2011, toen kwam er wel wat routine in je release management en je marktontwikkelingen adopteren". (teamlid)</li></ul>
Benutten bestaande kennis	<ul style="list-style-type: none"><li>• "Dat hebben we er wel geprobeerd een beetje in te brengen, maar ik weet bijvoorbeeld ook nauwelijks waar we als team mee bezig zijn". (teamlid)</li><li>• "Toen ik in dit team kwam (2010) moest ik eerst mijn product leren kennen, dan zoek je het niet direct binnen je eigen team maar meer bij de techneuten. Ik moest op kennisniveau komen, het was voor mij nieuw". (teamlid)</li></ul>
<b>Exploratief leren</b>	
Ontwikkelen nieuwe vaardigheden	<ul style="list-style-type: none"><li>• "In 2010 deden we gewoon wat we deden. En bijvoorbeeld de beste print-operator, die maakten we manager print. En dat deden we ook binnen product ontwikkeling". (teamlid)</li><li>• "Ja je ziet dat we nu in een reorganisatie zitten, en het is nu vooral gericht op 'hoe houden we de klanten aan boord'. Het is nu een andere dynamiek, er wordt nu een andere soort vaardigheden gevraagd ... Het is een heel ander speelveld, maar waardoor je juist ook nieuwe vaardigheden ontwikkeld". (teamlid)</li></ul>
Experimenteren met werkwijzen	<ul style="list-style-type: none"><li>• "In 2012 toen .... waren we wel bezig met werk uitbesteden, het werk anders doen, andere afdelingen er bij betrekken en inzetten over de verschillende producten". (teamlid)</li><li>• "We zijn nu (2013) toch wel weer op zoek naar nieuwe werkwijzen. We kijken naar partners en leveranciers hoe zij dingen doen. We kijken of we dingen moeten uitbesteden". (teamlid)</li><li>• "Wij denken dat als we bepaalde ideeën wat meer kunnen uitproberen en toepassen dat we dan ook veel meer kunnen besparen". (teamlid)</li></ul>
Systematisch zoeken naar kansen	<ul style="list-style-type: none"><li>• "Zoeken naar kansen en mogelijkheden dat deden we wel in het begin (2010), maar je ziet dat wel langzaam afzakken. (teamlid)</li><li>• "En nu worden we wel door omstandigheden gedwongen om op een nieuwe manier over dingen te denken". (teamlid)</li><li>• "Ik denk dat we wel tot creativiteit gedwongen worden, maar ik denk dat we de laatste tijd dat minder doen. ... maar dat wordt op een gegeven moment minder ook onder druk van commerciële resultaten" (teamlid).</li></ul>
Overwegen verschillende opties	<ul style="list-style-type: none"><li>• "En nu (2013), je ziet dat het toch, dat we niet tevreden zijn over de voortgang. Het gaat niet snel genoeg. De klant implementaties en resultaten zijn we niet tevreden over. Dus dan doen we een stap terug, dan gaan we weer zoeken. Willen we bijvoorbeeld weer scrum doen, willen we andere teams inzetten of deels uitbesteden?" (teamlid)</li></ul>



## 7.8. Onderzoeksresultaten per team

**Tabel 20: Team 1 - Overzicht onderzoeksresultaten**

Jaar	2010	2011	2012	2013
<b>Exploratief leren</b>	Zwak	Gemiddeld	Sterk	Sterk
<b>Exploitatief leren</b>	Gemiddeld	Gemiddeld	Sterk	Sterk
<b>Ambidexteriteit</b>	Zwak	Gemiddeld	Sterk	Sterk
<b>Leiderschapsstijl</b>				
<i>Transformationeel</i>	+	+	+	+
<i>Transactioneel</i>	+/-	+/-	+	+
	- Hoge verwachtingen van prestaties	- Hoge verwachtingen van prestaties	- Hoge verwachtingen van prestaties	- Hoge verwachtingen van prestaties
		- Ontwikkelen teamvisie	- Strakkere sturing op resultaat, budget beperking	- Toename mate zelfstandigheid
				- Strakke sturing op resultaat, budget beperking
<i>Visie</i>	+/-	+/-	+	+
	- Intern gerichte rol	- Intern gerichte rol	- Extern gerichte rol	- Extern gerichte rol
	- Ontwikkeling gezamenlijke teamvisie door TL	- Afbakening van taken		- Gezamenlijk formuleren van teamvisie
<b>Teamstructuur</b>				
	Stervormig	Stervormig	Geclusterd	Geclusterd
	- Hoge mate van losse visies en onafhankelijke projecten	- Toename interactie en afstemming tussen teamleden	- Samenwerking teamleden o.b.v. competenties	- Gedeelde verantwoordelijkheden en projecten per cluster
	- Start buddy-structuur tussen teamleden	- Differentiatie en integratie door TL	- Gedeelde verantwoordelijkheden en projecten per cluster	- Differentiatie en integratie in team
	- Differentiatie en integratie TL		- Differentiatie en integratie in team	- Gedeelde doelstellingen en projecten per cluster
<b>Teamcontext</b>				
<i>Diversiteit</i>	+/-	+	+	+
<i>Geborgenheid</i>	+/-	+/-	+	+
<i>Verbondenheid</i>	+/-	+/-	+	+
<b>Overige bevindingen</b>				
	- In de hele periode van 2010-2013 is het team aangestuurd door dezelfde teamleider			
	- De duur van de periode waarin men in het team werkzaam is wordt genoemd als factor van invloed op mate van samenwerking, geborgenheid en verbondenheid			

TL=Teamleider; -/-=zwak; +/-= gemiddeld; +=sterk

**Tabel 21: Team 2 - Overzicht onderzoeksresultaten**

Jaar	2010	2011	2012	2013
<b>Exploratief leren</b>	Gemiddeld	Zwak	Gemiddeld	Sterk
<b>Exploitatief leren</b>	Gemiddeld	Gemiddeld	Gemiddeld	Sterk
<b>Ambidexteriteit</b>	Gemiddeld	Zwak	Gemiddeld	Sterk
<b>Leiderschapsstijl</b>				
<i>Transformationeel</i>	-/-	+	+	+
<i>Transactioneel</i>	+	+/-	+	+
	- Directief - Focus op resultaat en output	- Intrinsieke motivatie - Persoonlijke ontwikkeling	- Sterkere sturing op resultaat - Toename in zelfstandigheid - Intrinsieke motivatie - Minder aandacht persoonlijke ontwikkeling	- Sturing op resultaat - Sterke mate zelfstandigheid - Intrinsieke motivatie - Minder focus persoonlijke ontwikkeling
<i>Visie</i>	-/- - Geen sterke teamvisie	-/- - Geen sterke teamvisie	+/- - Sterkere organisatie visie, doorvertaling team	+ - Focus op kosten en EBIT
<b>Teamstructuur</b>	Stervormig	Stervormig - Start portfolio benadering - Samenwerking op projecten	Geclusterd - Gedeeld verantwoordelijk portfolio's - Richting voor differentiatie en integratie door TL	Geclusterd - Gedeeld verantwoordelijk portfolio's - Richting voor differentiatie en integratie door TL
<b>Teamcontext</b>				
<i>Diversiteit</i>	+/-	+/-	+/-	+/-
<i>Geborgenheid</i>	+/-	+	+	+
<i>Verbondenheid</i>	-/-	+/-	+	+
<b>Overig</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- In de periode van 2010-2013 is het team achtereenvolgens aangestuurd door drie teamleiders</li> <li>- De diversiteit in het team in competenties is in 2012 expliciet gemaakt en benut</li> <li>- De duur van de periode waarin men in het team werkzaam is wordt genoemd als factor van invloed op mate van samenwerking en verbondenheid</li> </ul>			

TL=Teamleider; -/-=zwak; +/-= gemiddeld; +=sterk

**Tabel 22: Team 3 - Overzicht onderzoeksresultaten**

Jaar	2010	2011	2012	2013
<b>Exploratief leren</b>	Geen	Geen	Gemiddeld	Gemiddeld
<b>Exploitatief leren</b>	Geen	Geen	Gemiddeld	Gemiddeld
<b>Ambidexteriteit</b>	Geen	Geen	Gemiddeld	Gemiddeld
<b>Leiderschapsstijl</b>				
<i>Transformationeel</i>	-/-	+/-	+/-	+/-
<i>Transactioneel</i>	+	+	+	+
<i>Beperkte informatie</i>		- Sturing TL op gewenst resultaat - Bijsturen bij afwijking van planning of output - Uitdagen status quo	- Fouten maken mag - Minder aandacht persoonlijke ontwikkeling - Sterke invloed directie op werkzaamheden - Uitdagen status quo - Sturing TL op gewenst resultaat	- Fouten maken mag - Weinig aandacht persoonlijke ontwikkeling - Sterke invloed directie op taken - Sturing TL op gewenst resultaat - Uitdagen status quo
<i>Visie</i>	-/- - Uitvoerend plannen operatie	+/- - Claimen eigenaarschap proposities - Sterke visie TL op projecten	+/- - Sterke visie TL maar niet gedeeld in team - Invloed directie	+/- - Sterke visie TL maar niet gedeeld in team - Invloed directie
<b>Teamstructuur</b>	Stervormig  - Differentiatie en integratie door TL - Individuele doelen en verantwoord.	Stervormig  - Differentiatie en integratie door TL - Individuele doelen en verantwoord.	Stervormig, lichte mate van clustering - Differentiatie en integratie door TL - Multidisc. samenwerking in team - Individuele doelen en verantwoord.	Stervormig, lichte mate van clustering - Differentiatie en integratie door TL - Multidisc. samenwerking in team - Individuele doelen en verantwoord.
<b>Teamcontext</b>				
<i>Diversiteit</i>	+/-	+/-	+	+
<i>Geborgenheid</i>	+/-	+/-	+	+
<i>Verbondenheid</i>	+/-	+/-	+/-	+/-
<b>Overig</b>	- De directie van de business unit van dit team heeft een sterke invloed op de werkzaamheden en taken van het team - Het team is van 5 teamleden in 2010 naar 13 teamleden in 2013 gegroeid waarbij de samenstelling van het team meer multidisciplinair geworden is			

TL=Teamleider; -/-=zwak; +/-= gemiddeld; +=sterk

**Tabel 23: Team 4 - Overzicht onderzoeksresultaten**

Jaar	2010	2011	2012	2013
<b>Exploratief leren</b>	Zwak	Zwak	Gemiddeld	Gemiddeld
<b>Exploitatief leren</b>	Gemiddeld	Gemiddeld	Gemiddeld	Sterk
<b>Ambidexteriteit</b>	Zwak	Zwak	Gemiddeld	Zwak
<b>Leiderschapsstijl</b>				
<i>Transformationeel</i>	-/-	-/-	-/-	-/-
<i>Transactieel</i>	+	+	+	+
	- Sturing en beoordeling op doelstellingen	- Sturing en beoordeling op doelstellingen	- Sturing en beoordeling op doelstellingen	- Sturing en beoordeling op doelstellingen
	- Focus op integratie na overname	- Beperkte aansturing	- Beperkte aansturing	- Bijsturen bij afwijking doelen
		- Focus op integratie na overname	- Focus op integratie na overname	- Onderlinge coaching
		- Bijsturen bij afwijking doelen	- Bijsturen bij afwijking doelen	- Nadruk omzet
		- Onderlinge coaching	- Onderlinge coaching	
			- Reorganisatie team	+/-
				- Van New Business naar Bus. Develop.
<i>Visie</i>	+/-	+/-	+/-	
	- Geen sterke teamvisie	- Geen sterke teamvisie	- Focus op korte termijn resultaat	
	- Geen sterke organisatievisie	- Geen sterke organisatievisie		
<b>Teamstructuur</b>	Ringvormig	Ringvormig	Ringvormig	Ringvormig
	- Differentiatie en integratie door team	- Differentiatie en integratie mede door directie	- Differentiatie en integratie mede door directie	- Differentiatie en integratie door team
		- Gezamenlijke doelstellingen	- Gezamenlijke doelstellingen	- Gezamenlijke doelstellingen
<b>Teamcontext</b>				
<i>Diversiteit</i>	-	-	+/-	+/-
<i>Geborgenheid</i>	+	+	+	+
<i>Verbondenheid</i>	+/-	+/-	+/-	+/-
<b>Overig</b>	- Het team is in 2012 georganiseerd waardoor er 4 functies zijn vervallen			
	- Het team hangt sinds eind 2012 direct onder de commercieel directeur			

TL=Teamleider; -/=zwak; +/- = gemiddeld; +=sterk

**Tabel 24: Team 5 - Overzicht onderzoeksresultaten**

Jaar	2010	2011	2012	2013
<b>Exploratief leren</b>	Zwak	Gemiddeld	Gemiddeld	Gemiddeld
<b>Exploitatief leren</b>	Gemiddeld	Zwak	Gemiddeld	Gemiddeld
<b>Ambidexteriteit</b>	Zwak	Zwak	Gemiddeld	Gemiddeld
<b>Leiderschapsstijl</b>				
<i>Transformationeel</i>	-/-	+/-	-/-	+/-
<i>Transactioneel</i>	+	+	+	+
		- Teamleden gechallenged op visie	- Beperkte aansturing team - Focus op resultaat - Incident gedreven leiderschap	- Focus op resultaat - Incident gedreven leiderschap - Toename uitaging op intrinsieke motivatie
<i>Visie</i>	-/- - Geen sterke teamvisie	-/- - Ontwikkeling van portfolio visie op producten - Rol voor interne organisatie niet helder	+/- - Rol voor interne organisatie niet helder	+/- - Portfolio benadering opgepakt - Rol voor interne organisatie niet helder
<b>Teamstructuur</b>	Stervormig	Stervormig	Stervormig - Toename onderlinge interactie teamleden	Stervormig
<b>Teamcontext</b>				
<i>Diversiteit</i>	+/-	+	+	+
<i>Geborgenheid</i>	+/-	+/-	+	-/-
<i>Verbondenheid</i>	-/-	-/-	+/-	+/-
<b>Overig</b>	- Het team heeft in vier jaar tijd vijf verschillende teamleiders gehad - Het team is twee maal gewisseld van plaats in de organisatie (van commercie naar ICT en terug naar commercie)			

TL=Teamleider; -/-=zwak; +/-= gemiddeld; +=sterk