



# STRATEGISCHE VERNIEUWING

Een procesbenadering van het traject naar ambidexteriteit

Douwe H. van Gorkum, 338242  
Erasmus Universiteit, Rotterdam  
Vakgroep Strategisch Management  
Prof. dr. J.J.P. Jansen (coach)  
Drs. T. Blekman (meelezer)  
Juni 2011

## Voorwoord

Het opstellen van dit voorwoord, het schrijven van deze scriptie, het uitvoeren van dit onderzoek en het doen van deze studie Bedrijfskunde leidt voor mij naar één overkoepelend doel: het bedrijfsleven verder ontdekken.

Na het behalen van mijn Atheneumdiploma ben ik direct naar de Koninklijke marine gegaan. De wetenschappelijke opleiding tot beroepsofficier der Koninklijke marine, de verschillende varende functies, maar ook functies die ik op het land heb uitgevoerd, waren allemaal uitdagend, leerzaam en dynamisch. Na een mooie marinecarrière van 14 jaar, besloot ik in 2008 naar het bedrijfsleven over te stappen, zodat ik een regelmatig bestaan kon opbouwen voor mijn vrouw en ons eerste kindje dat toen in aantocht was.

Al snel merkte ik dat ik op basis van mijn werkervaring en verworven competenties prima kon meedraaien in het bedrijfsleven. Er waren meer overeenkomsten dan verschillen tussen defensie en mijn nieuwe werkgever. In mijn functie als projectmanager had ik een generieke rol en kon op basis daarvan steunen op de kennis en ervaring van de specialisten van mijn projectteams. Dat werkte prima, maar het bracht ook een gevoel van onvermogen in mij teweeg. Een groeiende behoefte aan nuttige dieptekennis op wetenschappelijk niveau maakte zich van mij meester. Ik was op zoek naar waardevolle specialistische kennis om het bedrijfsleven beter te begrijpen en om mezelf daarmee nuttiger en waardevoller te voelen. Ik was, na de marine, op zoek naar een nieuw vak. De parttime opleiding tot doctorandus in de bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam sloot prima aan bij mijn wens.

Ik sluit nu een intensieve periode van twee jaar 's avonds colleges volgen, colleges voorbereiden, opdrachten maken en minionderzoeken uitvoeren af met dit individuele traject. In deze tijd heb ik een tweede kindje gekregen en ben ik ook nog eens van baan veranderd.

Dit was absoluut niet mogelijk geweest zonder de enorme steun van Carola, die door mijn studieactiviteiten vaak de zorg voor onze kindjes alleen moest nemen. Ook moet ik mijn werkgever IHC Merwede bedanken voor de steun, de medewerking en het vertrouwen dat ik heb gekregen om deze studie naast mijn werk te volgen. Tot slot wil ik uiteraard mijn coach, Prof. dr. Justin Jansen, en mijn mee-lezer, drs. Thomas Blekman, van harte bedanken voor de begeleiding, de steun en alle geleerde lessen. Dankzij jullie allemaal heb ik een nieuw vak kunnen leren: Strategisch Management!

Rotterdam, juni 2011



## Samenvatting

Met de bestaande kennis over strategische vernieuwingstrajecten en over ambidexteriteit, wordt in dit onderzoek vanuit het perspectief van het managementteam gekeken hoe een strategisch vernieuwingstraject naar ambidexteriteit eruit ziet. Door kwalitatief onderzoek binnen drie business units van één corporatie wordt longitudinaal (2001 – 2010) naar het verloop van het vernieuwingstraject gekeken. Ook wordt de invloed van drie management- en organisatiefactoren op de mate van ambidexteriteit bepaald. De resultaten geven aan strategische vernieuwingstrajecten naar ambidexteriteit stapsgewijs verlopen. Tevens is gevonden dat organisaties moeilijkheden ondervinden om gedurende de tijd de behaalde mate van ambidexteriteit vast te houden. Hier spelen de management- organisatiefactoren een belangrijke rol. Aangevend is dat de belangrijkheid van de verschillende factoren per fase van het vernieuwingstraject verandert. Voor het behalen van een hogere mate van ambidexteriteit spelen de factoren context en leiderschap initieel de belangrijkste rol. Naarmate het proces vordert, verschuift het belang naar organisatiestructuur om de behaalde resultaten te borgen. Tot slot is geïllustreerd dat ook de samenhang tussen de verschillende management- en organisatiefactoren van invloed is op de mate van ambidexteriteit.

*Sleutelwoorden: strategische vernieuwing, ambidexteriteit, exploitatie, exploratie, organisatiestructuur, context, leiderschap, longitudinaal*



## Inhoudsopgave

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Voorwoord</b> .....   | <b>2</b>  |
| <b>Samenvatting</b> .....  | <b>3</b>  |
| <b>Inhoudsopgave</b> .....   | <b>4</b>  |
| <b>Overzicht van tabellen</b> .....  | <b>5</b>  |
| <b>Overzicht van figuren</b> .....   | <b>6</b>  |
| <b>Hoofdstuk 1 – Inleiding, probleemstelling, aanleiding en aanpak</b> ..... | <b>7</b>  |
| 1.1 Inleiding.....   | 7         |
| 1.2 Probleemstelling.....  | 8         |
| 1.3 Aanleiding .....   | 9         |
| 1.4 Aanpak .....   | 10        |
| <b>Hoofdstuk 2 – Literatuur</b> .....  | <b>12</b> |
| 2.1 Ambidexteriteit en prestaties.....                                       | 12        |
| 2.2 Exploitatie, exploratie en het managemen ervan.....                      | 13        |
| 2.3 Strategische vernieuwingstrajecten .....                                 | 14        |
| 2.4 Organisatie- en managementfactoren .....                                 | 15        |
| 2.4.1. Structuur .....   | 15        |
| 2.4.2 Context .....  | 17        |
| 2.4.3 Leiderschap.....   | 19        |
| 2.5 Samenvatting en raamwerk .....   | 23        |
| <b>Hoofdstuk 3 – Methodologie</b> .....                                      | <b>25</b> |
| 3.1 Inleiding.....   | 25        |
| 3.2 Case- en respondenten selectie .....                                     | 25        |
| 3.3 Dataverzameling .....  | 26        |
| 3.4 Data analyse .....   | 27        |
| 3.5 Betrouwbaarheid en validiteit.....                                       | 28        |
| 3.5.1 Betrouwbaarheid .....  | 28        |
| 3.5.2 Validiteit.....  | 28        |
| <b>Hoofdstuk 4 – Analyse en synthese</b> .....                               | <b>30</b> |
| 4.1 Caseomschrijvingen per BU .....  | 30        |
| 4.1.1. Caseomschrijving IHC Metalix .....                                    | 30        |
| 4.1.2 Caseomschrijving IHC Lagersmit.....                                    | 40        |
| 4.1.3 Caseomschrijving IHC Hytop .....                                       | 49        |
| 4.2 Vergelijking tussen de BU's .....  | 57        |
| 4.2.1 Vergelijking strategisch vernieuwingstraject .....                     | 57        |
| 4.2.2. Vergelijking management- en organisatiefactoren.....                  | 59        |



|  |           |
|--|-----------|
| 4.2.3 Resultaat van het traject.....   | 62        |
| 4.2.4 Invloed van management- en organisatiefactoren.....                                | 62        |
| <b>Hoofdstuk 5 – Beantwoording onderzoeksvraag, man. implicaties en beperkingen.....</b> | <b>65</b> |
| 5.1 Introductie .....  | 65        |
| 5.2 Beantwoording onderzoeksvraag en proposities.....                                    | 68        |
| 5.2.1 Verloop van het traject .....  | 69        |
| 5.2.2 Invloed op het traject.....  | 71        |
| 5.2.3 Prioriteit van de management- en organisatiefactoren .....                         | 76        |
| 5.2.4 Opsomming proposities.....   | 78        |
| 5.3 Managementimplicaties .....  | 79        |
| 5.3.1 Het ‘trapsgewijze traject’ .....   | 79        |
| 5.3.2 De volgorde van belang van management- en organisatiefactoren .....                | 79        |
| 5.3.3 Samenhang tussen management- en organisatiefactoren .....                          | 80        |
| 5.3.4 Complementariteit .....  | 81        |
| 5.4 Onderzoeksbependingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....                    | 82        |
| <b>Bijlage 1: Meest toonaangevend onderzoek naar ambidexteriteit .....</b>               | <b>84</b> |
| <b>Literatuurlijst.....</b>  | <b>88</b> |

## Overzicht van tabellen

|  |    |
|--|----|
| Tabel 1: Exploratie en exploitatie (O’Reilly en Tushman 2004) .....        | 13 |
| Tabel 2: Samenvatting dataverzameling .....                                | 27 |
| Tabel 3: Kenmerkende citaten 'structuur' Metalix.....                      | 33 |
| Tabel 4: Kenmerkende citaten 'context' Metalix .....                       | 35 |
| Tabel 5: Kenmerkende citaten 'leiderschap' Metalix .....                   | 37 |
| Tabel 6: Overzicht management- en organisatiefactoren IHC Metalix.....     | 38 |
| Tabel 7: Kenmerkende citaten 'structuur' Lagersmit .....                   | 43 |
| Tabel 8: Kenmerkende citaten 'context' Lagersmit.....                      | 45 |
| Tabel 9: Kenmerkende citaten 'leiderschap' Lagersmit.....                  | 46 |
| Tabel 10: Overzicht management- en organisatiefactoren IHC Lagersmit ..... | 47 |
| Tabel 11: Kenmerkende citaten 'structuur' Hytop.....                       | 51 |
| Tabel 12: Kenmerkende citaten 'context' Hytop .....                        | 53 |
| Tabel 13: Kenmerkende citaten 'leiderschap' Hytop .....                    | 54 |
| Tabel 14: Overzicht management- en organisatiefactoren IHC Hytop.....      | 55 |
| Tabel 15: Totaaloverzicht management- en organisatiefactoren .....         | 61 |
| Tabel 16: Opsomming proposities voor vervolgonderzoek .....                | 78 |



## Overzicht van figuren

|  |    |
|--|----|
| Figuur 1: Vier typen organisatiecontext (Birkinshaw en Gibson, 2004) .....   | 18 |
| Figuur 2: Theoretisch raamwerk.....  | 24 |
| Figuur 3: Overzicht exploitatieve en exploratieve stappen IHC Metalix .....  | 32 |
| Figuur 4: Overzicht exploitatieve en exploratieve stappen IHC Lagersmit..... | 42 |
| Figuur 5: Overzicht exploitatieve en exploratieve stappen IHC Hytop .....    | 50 |
| Figuur 6: Vergelijking van de strategische vernieuwingstrajecten .....       | 58 |
| Figuur 7: Theoretisch raamwerk.....  | 68 |
| Figuur 8: Verondersteld traject naar ambidexteriteit .....                   | 70 |
| Figuur 9: Verschuiving prioriteiten management- en organisatiefactoren.....  | 80 |



# Hoofdstuk 1 – Inleiding, probleemstelling, aanleiding en aanpak

## 1.1 Inleiding

Eén van de meest gedragen ideeën in de moderne bedrijfskunde is dat het lange termijn succes van een onderneming afhankelijk is van het vermogen om haar huidige capaciteiten te exploiteren en tegelijkertijd nieuwe competenties te exploreren (Levinthal en March, 1993). Door op de korte termijn te exploiteren wordt resultaat gegenereerd dat gebruikt kan worden om te investeren in innovaties. Met deze innovatie behoudt een onderneming duurzaam competitief voordeel en is het van haar voortbestaan verzekerd. Het proces van tegelijkertijd exploiteren en exploreren werd in 1976 door Duncan voor het eerst aangeduid als ambidexteriteit. Ambidexter kan uit het Latijn worden vertaald als tweehandigheid en duidt op de eigenschap om twee dingen gelijktijdig uit te kunnen voeren.

In de bedrijfskunde gaat ambidexteriteit over het tegelijkertijd uitvoeren van exploitatie en exploratie. Exploitatie wordt omschreven als het gebruik en aanpassen van reeds bestaande producten en processen, terwijl exploratie gaat over het ontwikkelen van nieuwe producten en processen (Levinthal en March, 1993). Bij exploitatie wordt vaak gelet op kosten, efficiëntie en op korte termijn. Exploratie daarentegen heeft meer tijd nodig, is op de lange termijn gericht en vraagt om investeringen (O'Reilly en Tushman, 2004). Daar waar een onderneming twee ogenschijnlijk tegenstrijdige processen tegelijkertijd probeert uit te voeren, kunnen conflicten optreden. De manier waarop deze conflicten door een onderneming worden gemanaged, maakt ambidexteriteit tot een succes of een mislukking.

In de praktijk hebben ondernemingen vaak moeite met het managen van de conflicten tussen exploitatie en exploratie. Grote conflicten kunnen optreden wanneer een onderneming een strategische vernieuwing inzet, omdat er dan ingrijpende exploratieve én exploitatieve veranderingen worden doorgevoerd. Dat is het moment waarop de onderneming ondervindt dat ze niet is ingericht om twee van zulke uiteenlopende processen onder controle te houden.

In de jaren '90 is het onderzoek naar ambidexteriteit geïntensiveerd en zijn tal van factoren van invloed op ambidexteriteit onderzocht. Raisch en Birkinshaw (2008) hebben het leidend onderzoek geïnventariseerd, waarvan in bijlage 1 een overzicht.

De inventarisatie van Raisch en Birkinshaw (2008) levert inzicht in de voorwaarden voor, de invloeden op en de gevolgen van ambidexteriteit in diverse onderzoeksgebieden.

De meest dominante onderzoeksgebieden van ambidexteriteit zijn organisatie-leren, technologische innovatie, reorganisatie, strategisch management en organisatieontwerp. De tegenstrijdigheden van exploitatie en exploratie, alsmede de noodzaak om deze met elkaar te



verzoenen, worden hierbij onder de loep genomen. Hoe dit het beste gedaan kan worden, wordt aan de hand van de organisatiestructuur, de context van een organisatie en het leiderschap binnen een organisatie beschreven. Aansluitend wordt aandacht besteed aan invloed van omgevingsdynamiek en de mate van competitie als aan andere factoren van invloed. Als andere factoren van invloed wordt de marktoriëntatie genoemd, de beschikbaarheid van resources en de omvang van een onderneming. Tot slot wordt de relatie tussen ambidexteriteit en de prestaties van een onderneming beschreven. Raisch en Birkinshaw (2008) bevestigen een positieve relatie tussen ambidexteriteit en prestatie, maar benadrukken dat hier nog niet veel empirische ondersteuning voor is.

Een aanvulling op het overzicht van Raisch en Birkinshaw kan zijn het specifiek longitudinaal onderzoeken van hoe een onderneming ambidexter wordt. Hiermee wordt bedoeld welk traject een onderneming aflegt voordat ambidexteriteit wordt bereikt, waarbij bekeken kan worden welke management- en organisatie factoren hierin een rol spelen.

## **1.2 Probleemstelling**

Het doel van dit onderzoek is om in kaart te brengen hoe organisaties innovatie en efficiëntie combineren tijdens strategische vernieuwing. In voorgaand onderzoek is aangetoond dat de aard van exploitatieve werkzaamheden conflicteert met exploratieve. In dit onderzoek is gekozen voor een procesbenadering en is onderzocht hoe strategische vernieuwingstrajecten plaatsvinden om te ontdekken hoe er met deze conflicten omgegaan wordt. Hierbij wordt de invloed van de omgeving als uitgangspunt en daarmee als basis beschouwd. Dit onderzoek richt zich dus alleen op de organisatie- en managementfactoren die tijdens een strategische vernieuwing worden veranderd om conflicten op te lossen en om het organisatiedoel te behalen.

Floyd en Lane (2000) definiëren strategische vernieuwing als een evolutionair proces, dat geassocieerd wordt met de promotie, accommodatie en toepassing van nieuwe kennis en innovatief gedrag, om veranderingen in de kerncompetenties van een organisatie aan te brengen en/of om haar produkt-markt-domein te veranderen. Het is maar de vraag of bedrijven die een strategische vernieuwing doorvoeren en ambidexter worden, gedurende dat traject tegelijkertijd aandacht aan exploitatie en exploratie geven.

Het is interessant om te onderzoeken hoe een strategische vernieuwing door een bedrijf wordt uitgevoerd en hoe tijdens dit traject omgegaan wordt met de balans tussen exploitatie en exploratie. Daarbij wordt zichtbaar welke invloed organisatie- en managementfactoren hebben op de mate waarin ambidexteriteit wordt bereikt. Dit inzicht kan een verbetering van het resultaat opleveren voor het uitvoeren van strategische vernieuwing naar ambidexteriteit.





De onderzoeksvraag luidt daarom:

Hoe zien strategische vernieuwingstrajecten naar ambidexteriteit eruit en wat is de invloed van management- en organisatiefactoren op de mate van ambidexteriteit die wordt bereikt?

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden, zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Wat zijn de uitdagingen bij het bereiken van ambidexteriteit?
2. Hoe zien strategische vernieuwingstrajecten eruit?
3. Welke management- en organisatiefactoren zijn te onderscheiden?
4. Hoe houden deze factoren verband met het behalen van ambidexteriteit?

### 1.3 Aanleiding

De maritieme industrie voor specifieke schepen (bagger- en offshoreschepen) opereerde van oudsher in een nichemarkt, waarmee wordt bedoeld “*a small market that is not served by competing products*” (Keegan e.a. 1992). In deze relatief goed beschermde en daarmee veilige markt kunnen ondernemingen het zich permitteren om zich volledig op de klant te richten zonder zich erg druk te hoeven maken over concurrenten. Ondernemingen kunnen zelf bepalen wanneer ze zich richten op exploitatie en wanneer op exploratie.

Lavie, Stettner en Tushman (2010) bevestigen dat de omgeving, naast organisatie en management, een belangrijke antecedent is voor ambidexteriteit. Drie factoren die zij hierin onderkennen zijn omgevingsdynamiek, competitieve intensiteit en *appropriability regime*.

De omgevingsdynamiek geeft aan in hoeverre de omgeving verandert door een verandering in de voorkeur van klanten, technologie of de markt. Een dynamische omgeving zal van een onderneming meer exploratie vragen omdat daar een sterke behoefte aan onderscheiding en voorsprong is. Een exploitatief georiënteerd bedrijf zal een betere overlevingskans hebben in een statische omgeving, aangezien het aanpassend vermogen van zo'n organisatie beperkt kan zijn. Sinds de opkomst van de industrie in Azië, met China voorop, is de niche van de maritieme industrie aan het verdwijnen. De zogenaamde lagelonenlanden zijn steeds beter in staat om tegen een goede prijs-kwaliteit verhouding producten te leveren. De traditionele klanten van de Westerse maritieme industrie zijn steeds meer geneigd opdrachten in het Verre Oosten uit te besteden in plaats van in de traditionele regio. Waarneembaar is dat de nichemarkt van de maritieme industrie hierdoor aan het veranderen is in een complex dynamische markt. Een complex dynamische markt wordt door Volberda (2007) beschreven als een markt die redelijk



voorspelbaar is, maar waarbij concurrentievoordeel eindig is en ondernemingen dus nieuwe concurrentievoordelen moeten ontwikkelen.

Competitieve intensiteit geeft aan in welke mate ondernemingen strijden om dezelfde schaarse middelen. Onder deze omstandigheden is alleen het doorontwikkelen van bestaande producten onvoldoende om te kunnen overleven. Er is exploratie nodig om een nieuw product te ontwikkelen en daarmee nieuw competitief voordeel te behalen. De laatste jaren is voor de maritieme industriële omgeving duidelijk geworden dat door de enorme toename van de industrie in Azië, grondstoffen schaarser worden en de grondstofprijzen stijgen. Producten van 'Westerse makelij' lijken alleen nog maar aantrekkelijk als ze innovatief zijn. De hogere prijzen die Westerse landen moeten rekenen voor hun producten worden dus gecompenseerd door de technologische voorsprong die ze bieden.

De Engelse term *appropriability regime* laat zich lastig in het Nederlands vertalen. Het omschrijft in hoeverre de omgeving geschikt is om langdurig voordeel te hebben van innovaties. In een omgeving waar bijvoorbeeld intellectueel eigendom slecht beschermd is, kan een onderneming haar producten niet goed beschermen (Teece, 1986). In dat geval zou een onderneming minder geneigd kunnen zijn om te exploreren en zich meer toeleggen op exploitatie. Als voorbeeld van een ondernemingsklimaat met totaal andere waarden, kan China genoemd worden. Patenten op producten en technieken die in Europa erkend worden, worden in China niet gerespecteerd. Dit pleit opnieuw voor het behouden van de technologische voorsprong op Azië, want zodra nieuwe producten op de markt komen, worden ze gekopieerd, nagemaakt en verkocht voor lagere prijzen.

Om concurrentievoordeel te behouden zal de Westerse maritieme industrie dus efficiënter moeten leren werken om aantrekkelijk in de markt te blijven, maar tegelijkertijd innovatief moeten blijven om haar technologische voorsprong te behouden. Dit pleit voor strategische vernieuwing naar ambidexteriteit.

#### **1.4 Aanpak**

Als afbakening van de maritieme industriële omgeving is de holding IHC Merwede (IHC) geselecteerd. IHC beweegt zich over een breed spectrum van maritiem industriële producten en diensten. Benadrukt moet worden dat IHC Merwede zich voornamelijk richt op de bagger- en offshore-industrie. Alle business units (BU's) van IHC zijn zelf resultaatverantwoordelijk en leveren naast intern aan IHC ook extern aan een breed spectrum van de maritieme omgeving buiten de bagger- en offshore-industrie. Denk hierbij aan koopvaardij schepen, binnenschippers,



rederijen en andere scheepsbouwers. Daarmee stel ik dat IHC voor dit onderzoek representatief is voor de maritieme industriële omgeving.

Zoals eerder beschreven, bevindt IHC zich typisch in een nicheomgeving die door de opkomende maritieme industrie in Azië steeds meer opengemaakt wordt. Om het huidige competitieve voordeel te behouden, is IHC erg afhankelijk van haar innovaties. Het motto van de corporatie is zelfs "The Technology Innovator". Toch neemt het marktaandeel langzamerhand af en is een verschuiving van werkzaamheden naar Aziatische scheepsbouwers zichtbaar. Het is daarom essentieel dat IHC zich meer op ambidexteriteit gaat toelagen.

Voor dit onderzoek is een casestudie bij drie verschillende BU's uitgevoerd. Hiertoe zijn interviews met managementteamleden afgenomen en zijn documenten bestudeerd die het verloop van de strategische vernieuwing illustreren.

Allereerst is het idee om op longitudinale wijze strategische vernieuwingstrajecten binnen IHC te onderzoeken op divisieniveau besproken. Aan de hand hiervan zijn drie BU's geïdentificeerd die een dergelijk traject reeds hebben doorlopen of aan het doorlopen zijn. Dit proces heeft ongeveer een maand geduurd.

In de aansluitende maand zijn de directeuren van de respectievelijke BU's benaderd voor een gesprek. Dit gesprek diende ter introductie en om de directeuren van informeren over dit onderzoek. Tevens is in dit gesprek om medewerking gevraagd. Alle drie de BU's stemden hiermee in.

Vervolgens zijn de managementteamleden van de BU's in een aparte sessie geïnformeerd over de essentie van het onderzoek. De reden hiervoor was om een kennisbasis te creëren voor de interviews en om draagvlak te krijgen voor medewerking eraan. Deze informatieve sessies zijn positief ontvangen en als interessant aangemerkt.

Een maand later is een aanvang met de interviews gemaakt. De interviews waren per BU gepland en zoveel mogelijk achter elkaar zodat binnen korte tijd een grote hoeveelheid rijke data verzameld en verwerkt kon worden. De uitvoering van de interviews en de verwerking ervan tot bruikbare data aan de hand van een theoretisch raamwerk heeft een maand geduurd.

Het analyseren van alle data, het vergelijken van de BU's onderling en opstellen van conclusies en aanbevelingen hebben in totaal drie maanden in beslag genomen.



## Hoofdstuk 2 – Literatuur

In dit hoofdstuk worden de basiselementen uit de onderzoeksvraag en de daaruit afgeleide deelvragen uitgediept. Allereerst wordt ingegaan op het verband tussen ambidexteriteit en de prestaties van een onderneming. Vervolgens worden de begrippen exploitatie en exploratie verder uitgediept om daarna in te gaan op strategische vernieuwingstrajecten. Daarna wordt een aantal bepalende management- en organisatiefactoren behandeld om dit hoofdstuk af te sluiten met een samenvatting en een raamwerk.

### 2.1 Ambidexteriteit en prestaties

Een ambidextere onderneming, die efficiënt is in haar dagelijkse werkzaamheden en zich aan kan passen aan de omgeving, zal in de toekomst voort kunnen blijven bestaan (Duncan, 1976, Tushman en O'Reilly, 1996). Het idee achter de waarde van ambidexteriteit schuilt volgens Gibson en Birkinshaw (2004) in het feit dat de vraag en de taakstelling van een onderneming altijd een bepaalde tegenstrijdigheid in zich heeft, zodat er altijd afwegingen en keuzes moeten worden gemaakt. De meest succesvolle ondernemingen beschouwen deze vraagstukken niet als conflicten, maar proberen de tegenstrijdigheden zoveel mogelijk met elkaar te verzoenen, waardoor ze duurzaam competitief voordeel opbouwen.

Ambidexteriteit draagt dus bij aan het vermogen van een onderneming om duurzaam te presteren. Activiteiten gericht op efficiënt werken verbeteren de korte-termijn prestaties, terwijl het vermogen om de organisatie aan te passen aan de omgeving de prestaties op de lange-termijn bevordert. Indien een onderneming zich daarom op het één richt ten koste van het ander, komt het vroeg of laat in de problemen.

March (1991) beredeneert dat wanneer een onderneming zich op exploratie richt ten koste van exploitatie, het waarschijnlijk is dat ze zal lijden onder de kosten van experimenten zonder te profiteren van een groot deel van de opbrengsten ervan. Dit wordt de *renewal trap* genoemd (Ahuja, Lampert en Tandon, 2008). Andersom zal een organisatie die zich alleen op exploitatie richt, blijven hangen in een suboptimale status waarbij op de langere termijn de omgeving zo is veranderd t.o.v. de organisatie, dat er geen aansluiting meer is en daarmee de exploitatieve inspanningen zullen verdwijnen. Ahuja, Lampert en Tandon (2008) noemen dit de *competence trap*.

He en Wong (2004) waren de eersten die onderzoek hebben gedaan naar het directe verband tussen exploitatie/exploratie en de prestaties van een onderneming. Door onderzoek bij 206 productiebedrijven hebben zij vastgesteld dat er een positieve relatie is tussen een ambidextere strategie en de verkoopgroei.



Ook is vastgesteld dat onbalans tussen exploratie en exploitatie een negatieve relatie heeft met de verkoopgroei.

Lubatkin e.a. (2006) concluderen dat een ambidextere oriëntatie geen garantie is voor betere prestaties, maar dat het wel een essentieel onderdeel van de bedrijfsvoering is dat tot omzetverbetering ten opzichte van concurrenten leidt. Deze omzetverbetering wordt bereikt doordat ambidextere ondernemingen beter in staat zijn om hun voordelen in de markt te verkrijgen en vast te houden en daarmee hun toekomstige inkomsten af te schermen van hun concurrenten.

## 2.2 Exploitatie, exploratie en het management ervan

March (1991) definieerde exploitatie als “verfijning, keuze, productie, efficiëntie, selectie, implementatie en uitvoering”. Exploratie omschreef hij als “zoeken, variëren, risico nemen, experimenteren, flexibiliteit, ontdekking en innovatie”. Gibson en Birkinshaw (2004) omschrijven exploitatie als het proces van het benutten van bestaande resources om maximaal resultaat te halen. Exploratie is volgens hen een proces van ontwikkeling van nieuwe technologieën en markten. Onderstaande tabel van O’Reilly en Tushman (2004) geeft de verschillende kenmerken weer:

| <b>Alignment of</b>      | <b>Exploitative business</b>                   | <b>Explorative business</b>                         |
|--------------------------|--|---|
| <b>Strategic intent</b>  | cost, profit                                   | innovation, growth                                  |
| <b>Critical tasks</b>    | operations, efficiency, incremental innovation | adaptability, new products, breakthrough innovation |
| <b>Competencies</b>      | operational                                    | entrepreneurial                                     |
| <b>Structure</b>         | formal, mechanistic                            | adaptive, loose                                     |
| <b>Controls, rewards</b> | margins, productivity                          | milestone, growth                                   |
| <b>Culture</b>           | efficiency, low risk                           | risk taking, speed, flexibility                     |
| <b>Leadership role</b>   | authoritative, top down                        | visionary, involved                                 |

Tabel 1: Exploratie en exploitatie (O’Reilly en Tushman 2004)

Levinthal en March (1993) concluderen dat langdurig voortbestaan en succes afhankelijk zijn van het vermogen van een organisatie om genoeg te exploiteren om in het heden levensvatbaar te zijn en genoeg te exploreren om ook in de toekomst levensvatbaar te blijven.

De spanning die tussen exploitatie en exploratie ontstaat, is verwant met het probleem om te beslissen of het heden zekerheid voor de toekomst zou moeten bieden. Een onderneming moet afwegingen maken tussen de inzet van haar resources, korte termijn - lange termijn, heden en



toekomst en stabiliteit versus aanpassing (Lenvinthal en March, 1993). Bij elk van deze afwegingen moet bewust worden stilgestaan bij de gevolgen ervan. Zet men personeel in t.b.v. de lopende operatie, dan kunnen deze mensen niet werken aan toekomstige ontwikkelingen. Kiest men voor het maximaliseren van het bedrijfsresultaat om aandeelhouders tevreden te stellen, dan blijven investeringen om de onderneming voor de toekomst te bestendigen vaak uit. Bedrijven die zich focussen op exploitatie zijn daar vaak naar georganiseerd. Dit kan volgens Hannan en Freeman (1984) leiden tot een verminderde flexibiliteit en zelfs tot een afkeer van veranderingen. Het aanpassen aan veranderende omgevingen om een competitieve voorsprong te houden is dan moeilijk. Zoals Tushman en O'Reilly (1996) stellen, gaat ambidexter worden dus niet om een eenvoudige structurele beslissing, maar om de integratieprocessen die zodanig dienen te worden ingericht dat ze waarde creëren. Jansen e.a. (2009) definiëren organisatie-ambidexteriteit als de routines en processen die een organisatie opbouwt, coördineert en integreert om exploratieve en exploitatieve inspanningen te kunnen laten plaatsvinden en het toewijzen en combineren van de resources die daarvoor nodig zijn.

Gibson en Birkinshaw (2004) alsmede Lavie, Stettner en Tushman (2010) pleiten als oplossing voor de spanning die bij ambidexteriteit ontstaat, voor een verschuiving in perceptie. Men dient exploitatie en exploratie niet als tegenpolen te beschouwen, maar als complementair aan elkaar. Lavie, Stettner en Tushman (2010) noemen dit de paradoxale associatie. Anders gezegd: met exploratie worden innovaties gegenereerd die competitief voordeel opleveren en geëxploiteerd kunnen worden. Met deze exploitatie worden middelen gegenereerd waarmee nieuwe innovaties gepleegd kunnen worden.

Het is dus belangrijk voor een onderneming om zowel efficiënt als innovatief te werken. De balans ertussen moet zodanig worden geacommodeerd en gemanaged dat het niet als tegenstrijdige processen wordt ervaren, maar juist als een natuurlijk aanvulling op elkaar.

### **2.3 Strategische vernieuwingstrajecten**

Om het managen van ambidexteriteit door de tijd heen te beoordelen, kan naar strategische vernieuwingstrajecten van organisaties worden gekeken. Floyd en Lane (2000) definiëren strategische vernieuwing als een evolutionair proces, dat geassocieerd wordt met de promotie, accommodatie en toepassing van nieuwe kennis en innovatief gedrag, om veranderingen in de kerncompetenties van een organisatie aan te brengen en/of om haar produkt-markt-domein te veranderen.

Strategische vernieuwing zich dus op kerncompetenties en op strategische positie. Kerncompetenties zijn volgens Floyd en Lane (2000) sociaal complexe combinaties van



middelen, kennis en vaardigheden die ten grondslag liggen aan het vermogen van een organisatie om producten en diensten van waarde te leveren en zich hiermee te onderscheiden van haar concurrenten.

Om strategisch te vernieuwen, moet het management aan de hand van de nieuwe strategische doelstellingen nieuwe competenties voor de organisaties opstellen. De verschuiving van het gebruiken van bestaande competenties naar de ontwikkeling van nieuwe, kan een ingrijpend proces zijn.

De strategische positie refereert aan het marktaandeel van het produkt-markt-domein van een onderneming, bepaald door zijn productassortiment en de inzet van zijn middelen vergeleken met de concurrenten (Porter, 1980).

Volberda e.a. (2001) leggen uit dat strategische vernieuwing is opgebouwd uit drie dimensies: de omgeving (het 'waar'), de inhoud (het 'wat) en het proces (het 'hoe' en 'wie').

De dimensie 'omgeving' refereert aan de 'waar'-vraag van strategie. Het gaat om de omgeving waarin een organisatie opereert, die vanzelfsprekend van invloed moet zijn op de te vorming van de nieuwe strategie. De inhouddimensie kijkt naar wat voor strategie er wordt ontwikkeld, terwijl de procesdimensie zich concentreert op het hoe, wie en wanneer van de strategie. Deze dimensies worden gekwantificeerd door het aantal strategische vernieuwingsacties te meten. De strategische vernieuwingsacties zijn hierbij onderverdeeld in exploitatieve- en exploratieve georiënteerde acties. Exploitatieve acties zijn maatregelen ter verbetering van de efficiëntie en incrementele verbeteringen. Exploratieve acties zijn radicale innovaties en het betreden van nieuwe markten. Deze manier van het beschrijven van een strategisch vernieuwingstraject is eveneens in dit onderzoek gebruikt.

## **2.4 Organisatie- en managementfactoren**

Verschillende organisatie- en managementfactoren spelen een rol bij het bereiken van een hogere mate van ambidexteriteit. De indeling volgens het leidende werk van Raisch en Birkinshaw (2008), is voor dit onderzoek gevolgd om organisatie- en managementfactoren te identificeren. Zij onderkennen de hoofdfactoren structuur, context en leiderschap.

### *2.4.1. Structuur*

De structuur van een organisatie verbindt de taken, de technologieën en de mensen ervan.

Leidend werk van McDonough en Leifer (1983) brengt voor het eerst duidelijk naar voren dat organisaties vaak niet één structuur gebruiken, maar meerdere tegelijkertijd om om te gaan met een variëteit aan werkzaamheden en uitdagingen. Uit pril onderzoek naar meerdere structuren binnen één organisatie, vond o.a. Duncan (1976) dat de meest effectieve ondernemingen in hun



organisatiestructuur aanpassen aan de werkzaamheden die verricht moesten worden. Zo werd gevonden dat een mechanistische structuur gebruikt werd voor routinewerkzaamheden en een meer organistische structuur voor het nemen van niet-routinematige beslissingen. McDonough en Leifer (1983) onderscheiden drie dimensies in een organisatiestructuur, nl: centralisatie, werkverdeling en het gebruik van regels en procedures. Hun bevindingen stellen dat een effectieve organisatie gebruik maakt van meerdere structuren, minder regels en procedures, een brede verdeling van de werkzaamheden en gedecentraliseerde besluitvorming. Hieruit komt naar voren dat hoe formeler de organisatie is beschreven en hoe centraler de besluitvorming plaatsvindt, hoe lager de mate van ambidexteriteit is die bereikt kan worden vanwege de beperking in flexibiliteit. Het onderzoeken van de verbanden tussen de organisatiestructuur en ambidexteriteit door de tijd heen geeft meer inzicht op het verloop van de invloed van structuur op ambidexteriteit.

In recenter onderzoek pleiten Tushman en O'Reilly (1996) voor het feit dat om succesvol te blijven, een onderneming ambidexter moet zijn en daarmee incrementele en revolutionaire veranderingen moet kunnen implementeren. Om dit te bereiken is volgens hun een toenemende mate van afstemming tussen de strategie, de structuur, de mensen en de cultuur nodig. De organisatie die zich het beste kunnen aanpassen aan de markt of de omgeving is het meest succesvol. Bij dit succes zal een onderneming groter worden. Vaak worden dan nieuwe structuren en procedures geïmplementeerd om de organisatie efficiënt en bestuurbaar te maken. Tushman en O'Reilly (1996) waarschuwen hierbij voor *structural inertia*, waarmee bedoeld wordt dat een organisatie door de groei log wordt, veranderingen duurder worden en meer tijd kosten. Dit wordt door hun de succesparadox genoemd. Om *structural inertia* te voorkomen moeten dus soms opgebouwde constructies afgebroken worden en nieuwe worden opgezet. Hiervoor is een ambidextere organisatie nodig. Een onderneming is dan in staat om tegelijkertijd incrementele en revolutionaire veranderingen door te kunnen voeren. De dimensies die in hun werk worden onderscheiden op het gebied van organisatieverandering zijn grootte, autonomie, teamwerk en snelheid. Een effectieve organisatie houdt de organisatiegrootte klein (meerdere BU's), geeft veel autonomie, werkt voornamelijk in teamverband en voert organisatieveranderingen in korte tijd uit. Hierbij komt naar voren dat naarmate het aantal hiërarchische lagen toenemend, de flexibiliteit van de onderneming afneemt en daarmee het ambidextere vermogen.

Adler, Goldoftas en Levine (1999) wijzen bij hun onderzoek binnen het Toyota Productie Systeem op de uitdaging van het combineren van flexibiliteit en efficiëntie. Efficiëntie vereist een bureaucratische organisatievorm met veel standaardisatie, formele relaties, specialisatie, hiërarchie en managementlagen. Deze eigenschappen beletten juist een vloeiend proces van aanpassing die nodig is voor flexibiliteit. Om de tegenstrijdige processen binnen één organisatie





mogelijk te maken halen Adler e.a. (1999) vier soorten organisatiemechanismen aan die op basis van eerder onderzoek zijn vastgesteld (Duncan 1976, Jelinek en Schoonhoven 1993, Tushman en O'Reilly 1997): metaroutines, baanverrijking, schakelen en partitie.

Metaroutines kunnen worden gebruikt om het creatieve proces te systematiseren. Door op deze manier innovatie concreter en routinematiger te maken, neemt de kans op succesvolle innovatie naast de reeds bestaande routinewerkzaamheden toe. Baanverrijking kan worden geïmplementeerd door niet alleen maar efficiëntiedoelstellingen te creëren, maar ook verbeteringsdoelstellingen. Werknemers kunnen op deze manier tijdens de routinematige werkzaamheden ook tijd spenderen aan het nadenken over optimalisatie.

Schakelen houdt in dat werknemers routinematige werkzaamheden afwisselen met niet-routinematig werk, in tegenstelling tot het tegelijkertijd uitvoeren ervan. Vergeleken met baanverrijking, kan bij schakelen meer focus worden aangebracht en is het risico op verwarring minder groot. Partitie houdt in het opdelen van een organisatie, zodat sommige delen zich alleen richten op routinematig werk en andere delen alleen op niet-routinematig werk. Partitie laat een vergaande mate van specialisatie toe, terwijl baanverrijking en schakelen hier in beperkt zijn. Functionele specificatie is een belemmering voor het uitwisselen en overnemen van werkzaamheden en beperkt daarmee een onderneming in het behalen van ambidexteriteit.

Voor dit onderzoek is er voor gekozen organisatiefactor 'structuur' te beschrijven aan de hand van de volgende items: aantal hiërarchische lagen, mate van centralisatie, mate van formaliteit en mate van functionele specialisatie. Het aantal hiërarchische wordt in aantallen gekwantificeerd. De overige items zullen worden geïnventariseerd op 'hoog', 'gemiddeld' en 'laag'.

#### 2.4.2 Context

De context van een organisatie verwijst naar de systemen, processen en overtuigingen die het gedrag van medewerkers in een organisatie bepalen (Ghoshal en Bartlett, 1994). Eenvoudiger uitgedrukt: de onzichtbare stimulansen die mensen motiveren zich op een bepaalde manier te gedragen. Ghoshal en Bartlett (1994) zetten uiteen dat er vier attributen zijn die gezamenlijk de context van een organisatie bepalen: *stretch*, discipline, steun en vertrouwen. Gibson en Birkinshaw (2004) omschrijven deze vier attributen als volgt.

Het woord *stretch* laat zich lastig in het Nederlands vertalen. *Stretch* zorgt ervoor dat medewerkers vrijwillig streven naar hogere doelen. *Stretch* wordt gevoed door een gedeelde ambitie, een collectieve identiteit en de mogelijkheid om persoonlijk invloed uit te oefenen op de doelstellingen van een onderneming.

Discipline zorgt ervoor dat medewerkers vrijwillig nastreven alle impliciete en expliciete verwachtingen na te komen. Het opstellen van duidelijke prestatie- en gedragsdoelstellingen, een



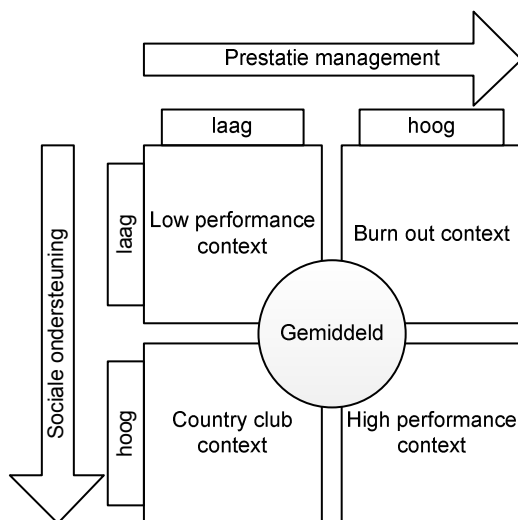
openhartige en snelle communicatieomgeving en het consistent doorvoeren van sancties bevordert discipline.

Steun veroorzaakt dat medewerkers elkaar helpen en aanmoedigen. Dit wordt bevorderd door te zorgen voor dat iedereen dezelfde toegang tot dezelfde resources heeft, dat initiatief ook op lagere niveaus in de organisatie wordt geaccommodeerd en doordat medewerkers met een hoge senioriteit prioriteit geven aan begeleiding en helpen in plaats van zich autoritair op te stellen.

Vertrouwen tot slot zorgt ervoor dat medewerkers van een organisatie vertrouwen hebben in de afspraken die gemaakt worden met elkaar. Eerlijkheid en billijkheid in het besluitvormingsproces, het betrekken van medewerkers in besluiten en activiteiten die hen aangaan en het plaatsen van capabel personeel dat ook als capabel wordt gezien draagt bij aan het opbouwen van vertrouwen.

Gibson en Birkinshaw (2004) gaan verder door de vier attributen te bundelen in twee dimensies. De combinatie van *stretch* en discipline wordt prestatie management genoemd. Prestatiemanagement zorgt er voor dat werknemers beter presteren en houdt ze verantwoordelijk voor die prestaties. De combinatie van steun en vertrouwen noemen ze sociale ondersteuning. Sociale ondersteuning biedt medewerkers de veiligheid en de ruimte die ze nodig hebben om hun werk te doen.

In aanvullend werk beargumenteren Birkinshaw en Gibson dat de context die nodig is voor goede prestaties, bestaat uit een hoge mate van prestatie management en een hoge mate van sociale ondersteuning. In een model omschrijven ze vier verschillende contexten op basis van variatie in de dimensies van context. Schematisch ziet dit er als volgt uit:



**Figuur 1: Vier typen organisatiecontext (Birkinshaw en Gibson, 2004)**



Een sterke aanwezigheid van beide dimensies creëert een *high performance* context, die optimaal is voor het bereiken van ambidexteriteit.

Een *burn-out* context is erg gericht op resultaten en mist sociale ondersteuning. Veel werknemers zullen voor een bepaalde tijd goed presteren, maar het is onpersoonlijk, individueel en door de autoritaire manier van werken zal het personeelsverloop hoog zijn. Een *country-club* context daarentegen profiteren werknemers van een collegiale omgeving, maar werken zelden op hun maximale prestatieniveau. De *country-club* context en de *burn-out* context boeten door hun inbalans in op het bereiken van organisatieambidexteriteit.

Het ontbreken van beide dimensies resulteert in een *low-performance* context, waarbij de werknemers nog exploratief, nog exploitatief ingesteld zijn. Deze context biedt de minste ondersteuning voor het bereiken van ambidexteriteit.

De context van de businessunits die voor dit onderzoek benaderd zijn, zal op bovenstaande wijze worden ingedeeld en aangeduid.

#### *2.4.3 Leiderschap*

De leiding van een onderneming speelt een cruciale rol in het organiseren en bevorderen van ambidexteriteit. Volgens Floyd en Lane (2000) is een rol een verzameling gedragingen dat anderen van individuen verwachten in een bepaalde context. Elke positie in een organisatie wordt geassocieerd met bepaalde rollen en bepaalde verwachtingen. Mintzberg (1973) suggereerde dat de primaire rol van een manager het verzamelen en het verspreiden van informatie is. Dit maakt een manager een knooppunt van informatiestromen binnen een organisatie. De meest pregnante kenmerken van leiderschap en de invloed ervan op ambidexteriteit, zijn hoe het managementteam is gecentreerd, wat de achtergrond van de leden van het managementteam is, wat voor soort leiderschapsstijl er wordt gevoerd en welke *mindset* dominant is in een organisatie om waarde te creëren.

Bunderson (2003) beargumenteert dat de manier waarop het management omgaat met de tegenstrijdigheden van ambidexteriteit, afhangt van de plaats waar de tegenstrijdigheden worden geïntegreerd. Dit wordt gecentreerdheid genoemd. Bij sommige managementteams gebeurt dit op het niveau van de leider, i.e. de directeur. Dit wordt 'leidergecentreerd' genoemd. Bij andere managementteams worden tegenstellingen in groepsverband, i.e. de directeur met de managementteamleden, opgelost. Dit wordt 'teamgecentreerd' genoemd. Smith en Tushman (2005) gaan verder in op de beschrijving van de activiteiten van de verschillende teams.

Bij leidergecentreerde teams integreert de leider de tegengestelde belangen die een onderneming tegenkomt. Ze verzamelen hierbij informatie, verwerken dit en nemen hier



voornamelijk zelfstandig beslissingen over. Smith en Tushman (2005) beschrijven dat deze leiders het beste in staat zijn op deze manier te werken, indien zij een team onder zich hebben dat duidelijke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden heeft, dat de leider ondersteunt in het integreren van diverse conflicten, waarbij intensief leider-teamlid interactie is en minder intensief teamlid-teamlid interactie en waarbij de leider een directe coachende rol naar de teamleden heeft. Conflicten worden op deze manier vermeden.

In teamgecentreerde teams worden de conflicten die in het werk optreden binnen het team opgelost. In tegenstelling tot leidergecentreerde teams, waarbij elke manager een eigen rol heeft, wordt bij teamgecentreerde teams meer samengewerkt en zijn verschillen in rollen minder aanwezig. Alle teamleden zijn verantwoordelijk voor het oplossen van problemen en het integreren van de uitkomsten ervan in hun eigen respectievelijke afdelingen. Deze manier van werken zoekt juist conflicten op. Door het aangaan van conflicten ontstaat discussie en deze discussie leidt tot het nemen van een kwalitatief betere beslissing. Deze samenwerkingsvorm wordt gekenmerkt heeft een aantal kenmerken. Ten eerste de kenmerk die door Hackman (2002) wordt omschreven als *real team*. Er is sprake van een *real team* wanneer het duidelijk is wat de grenzen van het team zijn, welke taken het moet uitvoeren en het duidelijk is welke autoriteit het team heeft. Op deze manier kunnen teamleden beter taken aan elkaar overdragen, is bekend wie-over-welke informatie beschikt en wordt er meer samengewerkt om de organisatie op te bouwen. Ten tweede is er frequent en intensief contact tussen de teamleden onderling. Ten derde heeft de leider een algemeen coachende rol, in plaats van een apart coachende rol naar de verschillende leden van het team.

Smith en Tushman (2005) suggereren dat het werken in leidergecentreerd teamverband voornamelijk een exploitatief effect heeft, terwijl teamgecentreerd werken meer ruimte aan innovatie biedt.

Beckman (2006) heeft onderzoek gedaan naar het verband tussen de samenstelling van het managementteam en ambidexteriteit. In het bijzonder is gekeken naar de verschillende achtergronden en werkervaringen van de leden van een managementteam, of te wel de diversiteit, en welk effect het heeft op het de mate van exploitatieve en exploratieve inspanningen van een onderneming. Zij maakt daarbij onderscheid tussen een gemeenschappelijke achtergrond en een verschillende achtergrond.

Managementteamleden die dezelfde achtergrond hebben en die al een bepaalde tijd samenwerken, hebben dezelfde opvatting over hoe het werk in een onderneming moet worden georganiseerd en gemanaged. Ze spreken dezelfde taal, delen dezelfde cultuur en hebben



dezelfde verhalen. Als gevolg hiervan werken ze vanuit hetzelfde perspectief, vertrouwen ze elkaar en hebben ze dezelfde visie. Deze totaal gemeenschappelijke basis draagt bij aan het effectief exploiteren van bekende routines. Het helpt het managementteam om efficiënt te zijn en incrementele verbetering aan te brengen in processen en praktijken. Het implementeren van routines gaat sneller en gemakkelijker wanneer teamleden dezelfde basis hebben, omdat ze sneller met elkaar eens zijn over wat er moet gebeuren en hoe het moet gebeuren. Beckman (2006) concludeert dat teamleden met dezelfde achtergrond neigen naar exploitatieve werkzaamheden.

Alhoewel een gemeenschappelijk achtergrond interne communicatie sneller en effectiever maakt, levert een verscheidenheid aan achtergronden nieuwe inzichten en kennis op die een onderneming in staat stelt om te innoveren. Aanwas van managementteamleden uit andere bedrijven of andere industrieën verbetert de heterogeniteit van informatie, wat een diepere discussie los kan maken en kan resulteren in nieuwe innovatieve ideeën (Beckman en Haunschild, 2002). Innovatie komt vaak tot stand door het bij elkaar brengen van verspreide kennis (Schumpeter, 1934). Verschillende informatiebronnen, ideeën en alternatieven stimuleren creativiteit en baanbrekende oplossingen. Managementteamleden met een verschillende achtergrond zorgen voor deze diversiteit en faciliteren daarmee exploratie.

Voor dit onderzoek zal de kenmerk 'diversiteit' met hoog, gemiddeld of laag worden aangeduid.

Leiderschapsstijl is een breeduit onderzocht onderwerp in de organisatietheorie. Gericht op ambidexteriteit, wordt in de dominante theorie onderscheid gemaakt tussen transactioneel leiderschap en transformatieel leiderschap.

Met transactioneel leiderschap worden medewerkers op een directieve manier aangestuurd. De leider gaat als het ware contracten met medewerkers aan, die vervolgens nageleefd moeten worden (Bass en Avolio, 1993). Transactionele leiders stellen doelen, maken expliciet duidelijk wat er van de medewerkers wordt verwacht, hoe ze beloond worden door hun inzet en betrokkenheid en leveren constructieve feedback om iedereen scherp op hun taak te houden (Bass en Avolio, 1993). Dit soort leiders zijn bezig om de cultuur, de strategie en de structuur van een bestaand systeem te versterken. Deze leiderschapsstijl heeft daarmee een exploitatieve neiging.

Transformatieel leiderschap is charismatisch, inspirerend, intellectueel stimulerend en heeft oog voor het individu. (Avolio e.a., 1999). Dit soort leiders helpen medewerkers om het belang van de organisatie boven hun eigen belang te stellen. Ze inspireren anderen met hun visie,



maken medewerkers enthousiast en positief kritisch en zorgen ervoor dat alle neuzen dezelfde kant op staan (Bass en Avolio, 1990). Het is deze inspirerende, ondernemende en positief kritische sfeer die een basis kan creëren om innovatie te doen ontstaan. Om die reden zou transformationeel leiderschap meer geschikt zijn om exploratie te faciliteren dan transactioneel leiderschap.

Een ander belangrijk aspect van leiderschap is de zogenaamde mindset binnen een organisatie. Hiertoe is door Sarasvathy (2001) de basis gelegd met wat zij *causation* en *effectuation* noemt. *Causation* en *effectuation* kunnen worden omschreven als de mindset die het dominante denken in organisatie bepaalt. Omdat deze termen zich lastig naar het Nederlands laten vertalen zonder aan betekenis te verliezen, worden de Engels termen gehandhaafd.

Volgens Sarasvathy (2001) stelt *causation* een bepaald doel als gegeven en wordt er gefocust op het selecteren van de middelen om dat doel te bereiken. De onderliggende gedachte volgens haar is dat voor zover de toekomst voorspeld kan worden, kan deze ook beïnvloed worden. Er worden rationele keuzes gemaakt gebaseerd op alle beschikbare relevante informatie. Dit proces heeft duidelijke verbanden met exploitatie.

In tegenstelling tot *causation*, stelt *effectuation* een aantal middelen als gegeven en wordt er gefocust op het selecteren op de mogelijke doelen die met deze middelen kunnen worden behaald. De onderliggende gedachte hier is volgens Sarasvathy (2001) dat naarmate de toekomst beïnvloed kan worden, deze niet voorspeld hoeft te worden. Doelen komen op door potentiële routes te ontwikkelen gebaseerd op de beschikbare middelen, mensen, kennis en netwerken. Dit proces heeft duidelijke verbanden met exploratie.

Chandler e.a. (2009) herkennen uit het werk van Sarasvathy vier verschillen tussen *causation* en *effectuation*. Ten eerste focust *effectuation* zich op experimenten om kansen te creëren in een onvoorspelbare toekomst. *Causation* voorspelt een onzekere toekomst door een einddoel te stellen. Ten tweede richt *effectuation* zich op projecten waar het verlies in een worstcase scenario veroorloofbaar is. *Causation* richt zich op het maximaliseren van het resultaat. Ten derde ligt bij *effectuation* de nadruk op het controleren van de toekomst, terwijl bij *causation* de nadruk ligt op het voorspellen van de toekomst middels een business plan en competitieve analyse. Tot slot houdt *effectuation* zich bezig met het uitnutten van toevalligheden en eventualiteiten door flexibel te blijven, terwijl *causation* zich alleen bezighoudt met de bestaande mogelijkheden en middelen.



Beide mindsets kunnen gebruikt worden om waarde te creëren, maar de verschillen ertussen duiden op een aansporing om ook eens op een andere manier naar het proces van waardecreatie te kijken.

Het achterhalen van de focus van het management op *causation* danwel *effectuation*, levert bruikbare informatie op over de mate en manier van aandacht voor exploitatie en exploratie.

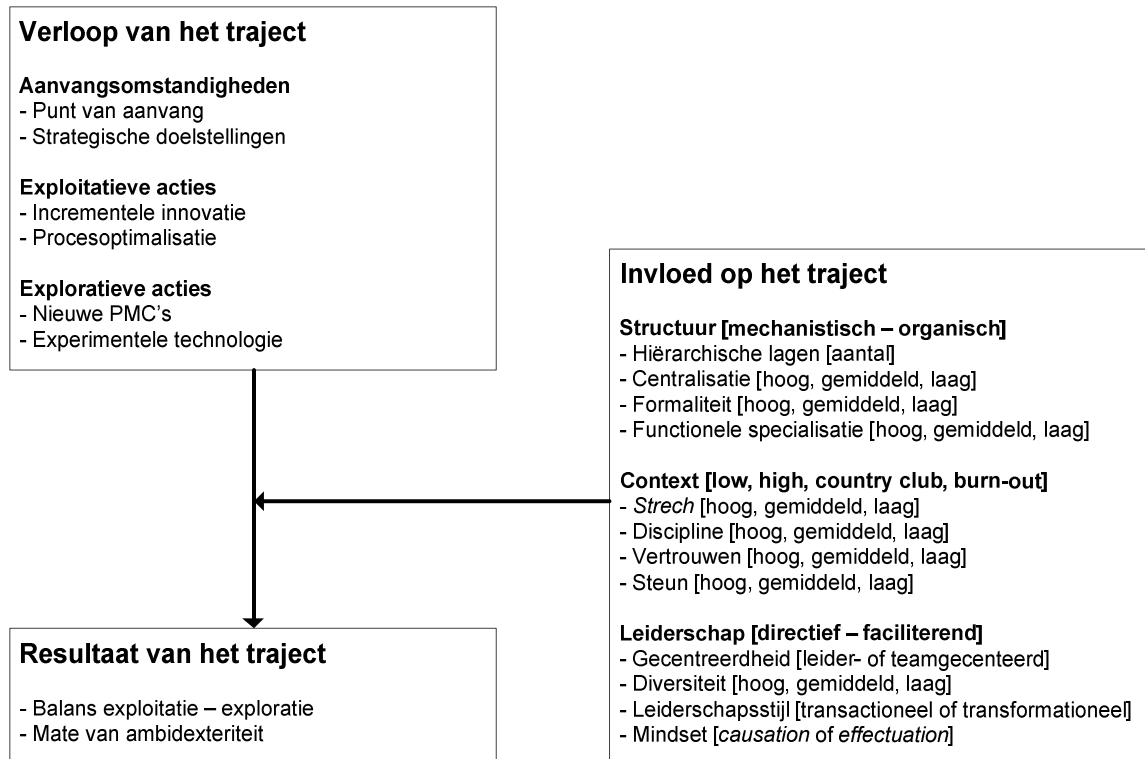
De interviewresultaten zullen op deze thema's worden geordend, waarna het soort leiderschap dat aangetroffen wordt gelabeld wordt met dirigerend of faciliterend. Dirigerend leiderschap is leidergecentreerd, heeft een homogeen MT, is transactioneel en denkt causatief. Faciliterend leiderschap is het andere uiterste en heeft daarmee juist een teamgecentreerd en heterogeen MT, is transformationeel en denkt *effectual*. Gebaseerd op de bestaande inzichten heeft directief leiderschap een hang naar exploitatie, terwijl faciliterend leiderschap exploratie meer zou ondersteunen.

## **2.5 Samenvatting en raamwerk**

In dit hoofdstuk is onderbouwd dat ambidexteriteit de prestaties van een onderneming positief beïnvloedt. Nader omschreven is wat er in de literatuur wordt verstaan onder exploitatie en exploratie en dat de balans ertussen gemanaged moet worden. Vervolgens is concreter gemaakt wat in dit onderzoek verstaand wordt onder een strategisch vernieuwingstraject, waar het uit bestaat en welke ideaalvormen ervan in de literatuur voorkomen. Tot slot zijn de belangrijkste antecedenten voor ambidexteriteit op van management- en organisatiegebied gestructureerd weergegeven.



Om de relevante theorie voor dit onderzoek concreet en overzichtelijk weer te geven, is onderstaand raamwerk opgesteld. Het geeft een overzicht van de indeling van de verschillende thema's en de relaties ertussen.



**Figuur 2: Theoretisch raamwerk**





## **Hoofdstuk 3 – Methodologie**

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de manier waarop dit onderzoek is uitgevoerd. Na een inleiding wordt de selectie beschreven, de wijze van dataverzameling en –analyse en veralgemenisering van de resultaten.

### **3.1 Inleiding**

Om dit onderzoek uit te voeren is gekozen voor een exploratieve, kwalitatieve en inductieve methode.

Exploratief, omdat er niet eerder specifiek longitudinaal onderzoek is gedaan naar het traject naar ambidexteriteit. Dit onderzoek is uitgevoerd om patronen te ontdekken die gegeneraliseerd kunnen worden, niet om hypothesen op te stellen die bevestigd dan wel verworpen gaan worden. Over ambidexteriteit is veel geschreven en veel kwantitatief onderzoek gedaan. De meeste factoren van ambidexteriteit lenen zich daar prima voor. Dit onderzoek is een longitudinale benadering van ambidexter worden. Er moeten dus veel factoren tegelijkertijd moeten kunnen worden gedetecteerd, die niet allemaal van tevoren geïdentificeerd konden worden. Hiervoor is een grote hoeveelheid rijke informatie nodig. Kwalitatief onderzoek leent zich hier het beste voor. Het analyseniveau is business unit-level.

Tot slot is dit een inductief onderzoek, omdat er vanuit de theorie geen deductieve benadering mogelijk is. Er is geen vastomlijnd theoretisch kader dat het proces naar ambidexteriteit omschrijft. Volgens Eisenhardt (1989) is een casestudie een onderzoeksstrategie die focust op het begrijpen van de aanwezige dynamiek binnen een bepaalde setting. Er is in de praktijk waargenomen om vanuit daar de eerste theorievorming over dit onderwerp op te zetten. Om dit te realiseren is een multi-case onderzoeksontwerp opgesteld, waarbij een aantal onafhankelijke business units (BU) met elkaar zijn vergeleken.

### **3.2 Case- en respondenten selectie**

Voor dit onderzoek is een casestudie bij drie verschillende BU's uitgevoerd worden. De BU's zijn als volgt geselecteerd.

Er is binnen IHC Merwede gekeken welke BU's de afgelopen vijf jaar een strategische vernieuwing hebben uitgevoerd of nog steeds bezig zijn met de uitvoering, en welk resultaat dit heeft gehad. In het bijzonder is gekeken naar wat voor soort strategische vernieuwing is doorgevoerd, in overleg met de divisiedirectie waar deze BU's onder vallen. Hieruit blijkt dat twee BU's een traject hebben afgelegd dat lijkt op een traject naar ambidexter worden en één BU die op dit moment bezig is met het afleggen van een dergelijk traject. Er is nog verder gezocht naar een BU waarbij het afleggen van dat traject is mislukt (worst-case scenario), maar dat heeft geen resultaat opgeleverd.



Aansluitend zijn de directeuren van de drie geselecteerde BU's geïnterviewd. Het doel van dit interview was om te verifiëren of de doorgevoerde strategische wijzigingen een ambidexter karakter hebben. Ook is besproken welk effect deze manier van werken heeft gehad op het bedrijfsresultaat. Aansluitend is om medewerking aan dit onderzoek gevraagd.

Voor dit onderzoek is gekozen voor een selecte steekproef van alle management-team (MT) leden van alle drie de BU's. Deze MT-leden worden verondersteld het meeste zicht te hebben op de strategievorming van hun bedrijf en de implementatie ervan en leveren daarom de meest rijke data op. Concreet houdt dit in dat er per BU vier à zeven MT-leden zijn geïnterviewd.

### **3.3 Dataverzameling**

De primaire data is gegenereerd door het houden van semigestructureerde interviews met alle respondenten. De interviewer heeft hierbij de respondent zoveel mogelijk aan het woord gelaten, maar heeft er tegelijkertijd voor gezorgd dat de thema's die met ambidexteriteit te maken hebben (i.e. factoren en invloeden) aan bod kwamen. De gemiddelde tijd per interview was twee uur. Deze kwalitatieve methode heeft rijke data over de organisaties opgeleverd en over de keuzes die het management maakt.

Deze informatie heeft het mogelijk gemaakt een algemeen beeld van het traject naar ambidexteriteit te schetsen en om een overzicht te bieden welke factoren op het gebied van management en organisatie een belangrijke rol spelen. De interviews zijn door één persoon afgenomen, op de locatie waar de geïnterviewde werkzaam is. Tijdens de interviews zijn aantekeningen gemaakt en de interviews zijn met toestemming van de respondenten opgenomen.

Als secundaire data zijn business plannen, jaarverslagen en organogrammen bestudeerd. Deze informatie is gebruikt om de stappen in het traject naar ambidexteriteit te definiëren. Ook zijn deze documenten gebruikt ter controle van de informatie die uit de interviews naar voren komt. Triangulatie van deze informatie, met name gericht op het tijdspad, heeft gezorgd voor een eenduidig beeld van het afgelegde strategische traject.



De dataverzameling kan volgens onderstaande tabel worden samengevat:

| BU            | Longitudinaal bereik | Industrie /<br>werkgebied                                   | Jaarverslag<br>onderzocht | BP<br>onderzocht | Aantal interviews |
|---------------|----------------------|---|---------------------------|------------------|-------------------|
| IHC Metalix   | 5 jaar               | scheepsbouw<br>/ metaal                                     | ja                        | ja               | 7                 |
| IHC Lagersmit | 4 jaar               | scheepvaart /<br>industrie /<br>tidal / as-<br>afdichtingen | ja                        | ja               | 5                 |
| IHC Hytop     | 5 jaar               | scheepsbouw<br>/ offshore /<br>hydrauliek                   | ja                        | ja               | 7                 |

**Tabel 2: Samenvatting dataverzameling**

### 3.4 Data analyse

De primaire en secundaire data zijn geïntegreerd in een minicase voor elke BU. Als basis voor de opbouw van de minicases is het theoretisch raamwerk uit hoofdstuk 2 gebruikt. Dit gaf een duidelijke structuur aan de beschrijving van de resultaten en maakte de resultaten tussen de BU's met elkaar vergelijkbaar.

Allereerst is het startpunt van de strategische vernieuwing beschreven en de omstandigheden waaronder de organisatie de verandering is aangegaan.

Daarna is de afgelegde weg van strategische vernieuwing beschreven en deze is grafisch uitgebeeld in termen van exploitatie en exploratie. Om de vernieuwingsacties van een organisatie in deze termen te categoriseren, zijn alle transcripten van de interviews gecodeerd op basis van het onderscheid van O'Reilly en Tushman (2004) en ingedeeld.

Aansluitend zijn voor elke BU de management- en organisatiefactoren uit het theoretisch raamwerk beschreven, om zodoende te komen tot een algehele aanduiding voor het afgelegde strategische traject.

De management- en organisatiefactoren die door een BU gedurende het afleggen van het vernieuwingstraject zijn veranderd, zijn eveneens in kaart gebracht en onder de grafiek van het totale strategische vernieuwingstraject geplaatst. Op deze manier is een verklaring gezocht voor de markante punten in het afgelegde traject van een BU.

Vervolgens zijn de BU's onderling met elkaar vergeleken met als doel repeterende patronen te ontdekken. Hiertoe zijn de uitgewerkte theoretische raamwerken en de grafische uitwerkingen van het afgelegde vernieuwingstraject naast elkaar gehouden en is naar overeenkomsten en verschillen gekeken. Tevens is een verklaring gezocht voor de resultaten van de vergelijking. De



gevonden overeenkomsten en verschillen zijn gebruikt als basis voor het opstellen van proposities.

### **3.5 Betrouwbaarheid en validiteit**

Voor dit onderzoek is een aantal keuzes gemaakt m.b.t. afbakening, selectie en methode. In deze paragraaf worden de gevolgen voor de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek besproken.

#### *3.5.1 Betrouwbaarheid*

Als eerste is het onderzoeksgebied afgebakend door alleen binnen IHC Merwede onderzoek te plegen. Dit is gedaan om het onderzoek qua grootte uitvoerbaar te houden en omdat de medewerking en de toegang tot informatie groot is. Gerealiseerd moet worden dat dit gevolgen heeft voor veralgemeenbaarheid en dus de betrouwbaarheid van het onderzoek. Het is goed denkbaar dat indien organisatie buiten IHC Merwede onderzocht worden er andere resultaten gevonden zouden kunnen worden.

De te onderzoeken BU's zijn selectief gekozen, omdat specifiek is gezocht naar organisaties die vernieuwing hebben uitgevoerd die lijkt op een vernieuwing naar ambidexteriteit. Ook is specifiek gezocht naar een BU waarbij dat traject niet succesvol is geweest om als tegenvoorbeeld te dienen. Deze wijze van selecteren heeft op een zorgvuldige manier plaatsgevonden, waarbij een BU pas na meerdere gesprekken uitgekozen werden. De betrouwbaarheid van deze selectie wordt als hoog verondersteld.

Door binnen de BU's het voltallige MT te interviewen zijn alle meningen en invloeden in dit onderzoek verwerkt. Verwacht wordt dat hierdoor de betrouwbaarheid hoog is. De manier van interviewen, namelijk semigestructureerd, kan wel invloed hebben op de betrouwbaarheid. De thema's van de interviews zijn in een raamwerk vastgelegd, maar vanwege het open karakter van de gesprekken, kan hier per interview van worden afgeweken.

#### *3.5.2 Validiteit*

Na uitgebreid literatuuronderzoek is een theoretisch raamwerk opgesteld. Hiertoe is leidend werk van vooraanstaande onderzoekers als basis gebruikt. Deze basisfactoren worden op basis van literatuurselectie omschreven door inhoudelijke factoren. Deze selectie heeft invloed op de validiteit van het raamwerk en daarmee het onderzoeksinstrument. Alhoewel de inhoudelijk factoren zelf gevalideerd zijn, dekken ze mogelijk gezamenlijk niet de lading van de basisfactor.

De keuze om alleen MT-leden te interviewen heeft gevolgen voor de inhoud van de basisfactoren. Zo wordt leiderschap alleen geprojecteerd op het MT, terwijl er ook meerdere



niveaus in een onderneming leiderschap is. De respondentenselectie heeft dus mogelijk invloed op de validiteit van de onderzoeksmethode omdat voornamelijk vanuit een MT-perspectief wordt gekeken.



## Hoofdstuk 4 – Analyse en synthese

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van de interviews worden besproken aan de hand van het strategisch raamwerk uit Hoofdstuk 2. Er wordt allereerst per BU een case-omschrijving geboden. Daarna zullen de resultaten tussen BU's vergeleken worden om de overeenkomsten en de verschillen te inventariseren. Deze inventarisatie dient als basis voor de beantwoording van de onderzoeksvraag en de managementaanbevelingen in Hoofdstuk 5.

### 4.1 Caseomschrijvingen per BU

#### 4.1.1. Caseomschrijving IHC Metalix

##### Introductie

IHC Metalix (Metalix) is wereldwijd één van de grootste en meest ervaren leveranciers van werkvoorbereidingdiensten en constructiepakketten voor de scheepsbouw, offshore, scheepsreparatie en zware constructie industrie. Metalix is in staat om met zijn geavanceerde productie- en logistieke systeem de klant op een flexibele manier te bedienen met maatwerk.

Metalix heeft een 24-uurs productiefaciliteit en richt zich met moderne productiemachines en kundig personeel op het maximaliseren van de productiecapaciteit tegen minimale kosten en korte productietijden. Het motto van Metalix luidt daarom: "*The Process Innovator*".

In 2010 was de jaaromzet € 28 miljoen, waarvan 50 procent afkomstig van IHC (intern) en 50 procent van externe klanten (derden). Eind 2010 werkten er 60 medewerkers bij Metalix.

##### Verloop van het traject

###### *Aanvangsomstandigheden*

De aanloop naar de laatste strategische vernieuwing van Metalix vindt zijn oorsprong in 2001. De naam en de entiteit van de onderneming was toen anders. Metalix was een afdeling van een grote werf van IHC en werd geleid door een manager. De manager van toen, nu de managing director van Metalix, had in 2001 al het idee dat specialisatie het antwoord is op toekomstige veranderingen in de markt. Hiermee werd bedoeld een focus op specifieke producten en diensten en daarmee als expert de markt betreden. Vanaf 2005 is hier daadwerkelijk mee gestart, met als opdracht van IHC een om capaciteitsgroei van 300% te realiseren.



### *Exploitatieve acties*

In 2005 begon de markt na een inzakking weer aan te trekken. *“Orders liepen eindelijk binnen en de nadruk lag op het verwerken van zoveel mogelijk opdrachten.”*

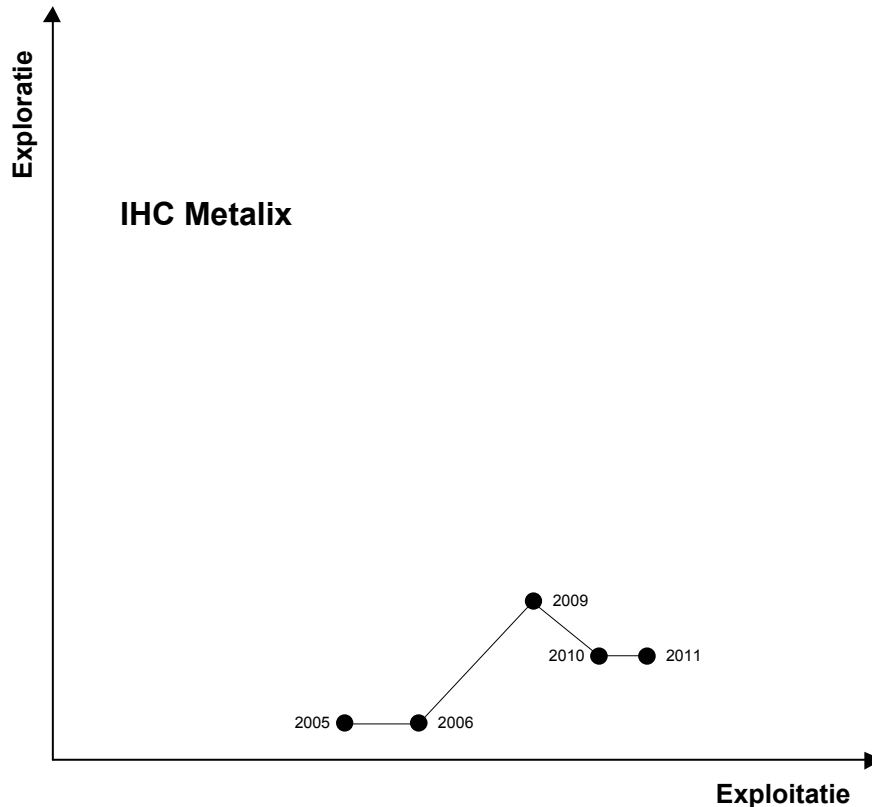
Eind 2006 is bij Metalix een nieuwe Operations Manager aangetreden. Vanaf toen stond alles in het teken van procesoptimalisatie. *“Tussen 2007 en 2009 was alles gericht op volumevergroting.”* Het concept van *LEAN-manufacturing* is gebruikt om het productie- en logistieke proces stap voor stap te verbeteren. Dit ging hand in hand met het optimaliseren van de productietechnieken om de voorsprong op de concurrent te behouden en het maximaliseren van de toegevoegde waarde. In 2008 is Metalix ISO gecertificeerd, waarna het primaire proces en alle afgeleide processen daarvan kritischer in de gaten werden gehouden. Ook volgde er meer standaardisatie van de werkprocessen en werd er meer op KPI's gestuurd. *“Om mensen goed te laten werken, moeten ze weten wat ze moeten doen. Processen en verantwoordelijkheden moeten in kaart worden gebracht.”* In de periode 2006-2010 is naast productieverbetering ook een vergroting van het marktaandeel in bestaande markten gerealiseerd.

### *Exploratieve acties*

Tussen 2006 en 2009 is flink geïnvesteerd in experimentele machines en software om ze aan te sturen en om het productieproces te verbeteren. *“Het plan was er, nu was het tijd om het in de praktijk te gaan brengen.”* Begonnen is met een NESTIX systeem om het staal zo optimaal mogelijk te kunnen snijden. Vanaf 2008 was Metalix in staat een unieke dienst aan de klant te bieden, namelijk het gesorteerd uitleveren van gesneden staal in de volgorde die de klant bepaalt. *“Niemand had ooit geprobeerd deze machines met verschillende softwareprogramma's te integreren!”* 2009 Was het jaar waarin de economische crisis intrad. Investerings en experimenten bleven uit en er werd meer gelet op kostenreductie. Tot slot is in 2010 voor het eerst begonnen met internationalisering en samenwerking met partners in het buitenland en is een nieuwe experimentele bevelrobot in gebruik genomen.

Grafisch ziet het afgelegde traject in termen van exploitatie en exploratie er uit als in figuur 3 weergegeven.





**Figuur 3: Overzicht exploitatieve en exploratieve stappen IHC Metalix**

### **Invloed op het traject**

#### *Structuur*

Vanaf 2005 is het aantal hiërarchische lagen zeer beperkt geweest. Er was een manager (nu directeur) en Metalix was een afdeling. Binnen de verschillende onderafdelingen waren voormannen aangewezen die het werk verdeelde. Met het aantrekken van een Operations Manager eind 2006 bleef de organisatie plat om de lijnen zo kort mogelijk te houden. *“Alle beslissingen gingen via de directie. Later is dit verminderd.”*

In de periode 2006 tot 2008 was er een innovatie-engineer die zich volledig kon richten op ontwikkeling en de implementatie ervan. Vanaf 2008 is innovatie in de lijn georganiseerd.

In 2009 is een hiërarchische laag ingebouwd en is het Operationeel Management Team (OMT) ontstaan. Het OMT bestaat uit relatief jonge medewerkers met HBO niveau. Elk OMT lid is verantwoordelijk voor een onderafdeling binnen de organisatie. Met het intreden van de OMT is de mate van centralisatie verder afgenomen. Ook is de afstand tussen het management en de uitvoering kleiner geworden, wat de werksfeer minder formeel maakt. *“We hebben een managementlaag ingebouwd om de bestuurbaarheid van de organisatie te vergroten en voor het maken van een vertaalslag van de directie naar de werkvloer.”*





Om een meer robuuste werkbasis te hebben, is vanaf 2009 aangevangen met het multi-skill maken van werknemers. Functionele specialisatie neemt hiermee af, maar werknemers zijn makkelijker in staat elkaars werk over te nemen.

Naast de primaire structuur is er een aantal secundaire structuren in de vorm van werkgroepen. Voorbeelden hiervan zijn de innovatiegroep, de ISO groep en het verkoopoverleg. Inhoudelijk komen deze groepen er niet aan toe om projecten tot in detail uit te werken vanwege de hoge werkdruk in het primaire proces.

De afgenomen centralisatie, het minder formeel zijn en het opwekken van multi-skill en jobrotatie maakt de organisatie door de jaren heen flexibeler en daarmee meer organisch.

In onderstaande tabel zijn de meest kenmerkende quotes m.b.t. structuur opgesomd.

| <b>Citaat:</b>   | <b>Duidt op:</b>  | <b>Gevolg:</b>   |
|--|---|--|
| <i>Geprobeerd is meer basis en rust in de tent te brengen door een managementlaag in te bouwen.</i>  | Het feit dat er (te) veel via de directie verliep. Om meer te delegeren en de juiste zaken op het juiste niveau af te handelen is een OMT opgericht.  | Decentralisatie en daarmee meer organisch.   |
| <i>We hebben een managementlaag ingebouwd om de bestuurbaarheid van de organisatie te vergroten en voor het maken van een vertaalslag van de directie naar de werkvloer.</i> |   |  |
| <i>We zochten een basis die goed liep. Het was niet robuust genoeg.</i>  | Meer jobrotation en meer multi-skill maken zodat het werk van elkaar overgenomen kan worden.  | Minder functionelele specificatie en daarmee meer organisch.                             |
| <i>Om meer spreiding te hebben, hebben we een aantal positief multiskill gemaakt.</i>  |   |  |
| <i>Door het wegvallen van de innovatie-engineer is onze aandacht voor innovatie drastisch verminderd.</i>  | De exploratie was structureel gescheiden. Toen deze persoon vertrok is deze niet vervangen maar is geprobeerd de innovatie in de lijn te regelen. Door de hectiek van de dag kwam hier te weinig van terecht. | Dit zou een meer organische organisatie opgeleverd hebben als dit succesvol was geweest. |
| <i>Innovatie in de lijn werkte helaas niet.</i>  |   |  |

**Tabel 3: Kenmerkende citaten 'structuur' Metalix**

### *Context*

Vanaf 2005 is er een omslag gemaakt van een behoudende naar een ondernemende cultuur. Dit heeft een ambitieuze sfeer gekweekt die mensen doet streven naar behalen van nog grotere doelen. *“De organisatie was provinciaals, niet professioneel.”*



*“Er heeft vanaf eind 2006 een omvorming plaatsgevonden van productie- naar procesdenken”.* Hierbij staat productie weliswaar centraal, maar het integraal denken aan het hele logistieke proces eromheen is voor het eindproduct net zo belangrijk. De motivatie en waardering voor betere prestaties is vooral intrinsiek. *“Te ambitieus zijn bestaat niet!”* Om doelstellingen en afspraken te halen, wordt met grote regelmaat overgewerkt. *Strech* en discipline bij Metalix worden daarom als ‘hoog’ aangemerkt.

Productie staat centraal en daar wijkt alles voor. Dit heeft ertoe geleid dat afspraken over opleidingen of andere zaken regelmatig niet zijn nagekomen. Afspraken die in vergaderingen worden gemaakt, vervliegen regelmatig en er wordt niet veel aan talentmanagement gedaan. *“We moeten beginnen met nadenken, niet alleen maar doen.”* Het vertrouwen in de organisatie op gekweekte verwachtingen is daarmee gedaald van ‘hoog’ naar ‘laag’.

Metalix heeft in zijn ontwikkeling een eigen naam en identiteit gekregen waar men trots op is. Het is de status van ‘afdeling’ ontgroeid en is nu een volwaardige business unit. *“Er is een sterke groepsdynamiek.”* Met steunt elkaar en heeft veel voor elkaar over.

Op basis van een hoge performance management en matige sociale steun, kan de context van Metalix omschreven worden als *burn-out*.

De bijdragen aan de contextverandering hebben voornamelijk het performance management laten stijgen en hebben daarmee licht ingeboet op sociale steun. De context van Metalix is daarmee verschoven van een *country club* context naar een *burn-out* context. Deze verschuiving heeft een flinke exploitatieve groei mogelijk gemaakt.



In onderstaande tabel zijn de meest kenmerkende quotes m.b.t. context opgesomd.

| <b>Citaat:</b>   | <b>Duidt op:</b>   | <b>Gevolg:</b>  |
|--|--|---|
| <i>De organisatie was provinciaals, niet professioneel.</i>  | Het feit dat er te weinig aandacht voor verbetering en performance was.  | Er is veel meer nadruk op performance management gelegd.  |
| <i>Er heeft vanaf eind 2006 een omvorming plaatsgevonden van productie- naar procesdenken.</i>   | Het feit dat er in het begin van het veranderingstraject de meeste aandacht aan de context is geschonken. Er is een verandering van mentaliteit teweeggebracht die de rest van het traject mogelijk heeft gemaakt. | Meer nadruk op presteren en op verbeteren.  |
| <i>We moeten beginnen met nadenken, niet alleen maar doen.</i>   |  |   |
| <i>We hebben een jong team met veel pit en energie.</i>  | De groepscohesie groot is.   | Veel steun en respect tussen de collega's onderling   |
| <i>Er is een sterke groepsdynamiek.</i>  |  |   |
| <i>Er is veel interesse, respect en begrip voor elkaar en voor elkaars werk.</i>   |  |   |
| <i>Door grote nadruk op productie en resultaat is veel tussen wal en schip gevallen.</i>   | Door te hoge nadruk op productie en efficiëntie lijkt het erop als de organisatie daarin is doorgesloten. Daardoor gaan andere zaken mis of gebeuren niet.   | Te hoge nadruk op performance en minder op sociale steun leidt uiteindelijk tot een burn-out context. |
| <i>Fouten die ontstaan door hoge werkdruk worden op elkaar en op de organisatie afgegeven.</i>   |  |   |
| <i>Er zijn veel stuur- en projectgroepen waar eigenlijk allemaal dezelfde mensen in zitten. Ook hebben ze er allemaal te weinig tijd voor.</i> |  |   |
| <i>Er is geen balans tussen wat van je gevraagd wordt en wat je er voor terugkrijgt.</i>   |  |   |
| <i>Het management is net even te wild, net even teveel gericht op prestatie en verandering. Hier moet meer rust worden gecreëerd.</i>          |  |   |
| <i>Te ambitieus zijn bestaat niet!</i>   |  |   |

**Tabel 4: Kenmerkende citaten 'context' Metalix**



### *Leiderschap*

Binnen Metalix is sprake van leidergecentreerde teams. Op basis van directe afspraken tussen de directie en het management wordt er veel top down besloten. *Er wordt hier veel in bilatjes opgelost.* De directie bepaalt de richting die de onderneming uit gaat en heeft de regie hiervan stevig in handen. Ondanks het feit dat sinds 2009 een OMT is ingevoerd, blijft er een leidergecentreerde manier van werken aanwezig.

Het OMT werkt sinds 2009 samen en heeft behoorlijke diversiteit aan achtergronden, kennis en ervaring. Hierdoor leren ze veel van elkaar en stimuleren en helpen ze elkaar om beter te presteren.

De leiderschapsstijl van de directie heeft een transactioneel karakter. Er wordt directief leiding gegeven aan mensen en processen en er wordt strikte naleving van afspraken nagestreefd. Er is in 2005 bewust voor deze manier gekozen om binnen de gegeven tijd het resultaat te behalen dat opgedragen was. In 2010 is Metalix begonnen met het invoeren over een andere managementvorm waarmee beslissingen meer gedelegeerd worden en het lager managementniveau meer autonomie krijgt. *“Nu het doel behaald is, wordt het tijd om los te laten.”*

De dominante mindset binnen Metalix is causation. Dit blijkt uit het feit dat men nooit zonder doelstelling een bepaald traject aangaat. Hier worden dan vervolgens mensen en middelen aan gekoppeld, maar zelfs als die niet in voldoende mate beschikbaar worden gesteld, wordt de doelstelling niet bijgesteld. *“Er wordt hier niets doelloos geprobeerd, alleen soms onrealistische doelen gesteld.”*

IHC Metalix handhaaft op basis van bovenstaande een directieve manier van leidinggeven, die naarmate de strategische vernieuwing vorderde een sterker directieve karakter heeft gekregen. Met de invoering van het OMT in 2009 en de nieuwe planvorming die ermee gedaan wordt, neemt deze directiviteit weer af.



In onderstaande tabel zijn de meest kenmerkende quotes m.b.t. leiderschap opgesomd.

| <b>Citaat:</b>  | <b>Duidt op:</b>  | <b>Gevolg:</b>                                  |
|---|---|---|
| <i>Er worden altijd eerst doelen gesteld en vervolgens wordt bepaald wat er voor nodig is om dat te bereiken.</i> | Een sterke drang naar causation. Soms zo sterk dat het doel niet wijzigt, maar de middelen om het doel te behalen niet worden toegekend.                | Leiderschap is meer directief dan faciliterend. |
| <i>Er wordt hier niets doelloos geprobeerd, alleen soms onrealistische doelen gesteld.</i>                        |   |   |
| <i>Het management werkt hier doelgericht. We staan niet stil. We gaan alleen maar hard vooruit!</i>               | Een transactionele manier van leiding geven die vaak leidergecentreerd is.  | Een meer directieve vorm van leidinggeven.      |
| <i>Het is nodig om streng op te treden om de veranderingen in de beschikbare tijd te realiseren.</i>              |   |   |
| <i>De directie bepaald de koers. Het OMT voert dit vervolgens uit.</i>  |   |   |
| <i>Het oprichten van het OMT heeft veel verschillende meningen bij elkaar gebracht.</i>                           | Diversiteit is toegenomen door het oprichten van het OMT. Ook ziet men in dat de touwtjes verder op het vernieuwingstraject meer gevierd kunnen worden. | Leiderschap wordt minder directief.             |
| <i>Het wordt nu tijd dat de directie meer open wordt en informatiever.</i>  |   |   |

**Tabel 5: Kenmerkende citaten 'leiderschap' Metalix**

De management- en organisatiefactoren die tijdens het onderzoek naar voren zijn gekomen, leveren onderstaand beeld op. Veranderingen zijn met een pijl aangegeven.



| <b>Factor</b>                        | <b>IHC Metalix</b>                                   |
|--------------------------------------|--|
| <b>Structuur:</b>                    | <b>mechanistisch → organisch</b>                     |
| • Aantal hiërarchische lagen         | 1 → 2  |
| • Mate van centralisatie             | hoog → gemiddeld                                     |
| • Mate van formaliteit               | hoog → gemiddeld                                     |
| • Mate van functionele specialisatie | hoog → gemiddeld                                     |
| <b>Context:</b>                      | <b>country club → burn out</b>                       |
| • <i>Strech</i>                      | laag → hoog  |
| • Discipline                         | laag → hoog  |
| • Vertrouwen                         | hoog → laag  |
| • Steun                              | hoog   |
| <b>Leiderschap:</b>                  | <b>matig directief → directief → matig directief</b> |
| • Gecentreerdheid                    | leidergecentreerd                                    |
| • Diversiteit                        | laag → hoog  |
| • Stijl                              | transactioneel                                       |
| • Mindset                            | <i>causation</i>                                     |

**Tabel 6: Overzicht management- en organisatiefactoren IHC Metalix**

## Resultaat van het traject

### *Balans exploitatie - exploratie*

Het zwaartepunt van de inspanningen van Metalix ligt sterk aan de exploitatieve kant. Er wordt oplossingsgericht nagedacht en vaak op korte termijn. De grote tijd- en werkdruk is hier de oorzaak van. De focus van de organisatie is, gelet op de opdracht van IHC, geruime tijd op volume geweest. Dit heeft een sterk exploitatieve instelling gekweekt. Exploratieve stijgingen treden bijna altijd op in combinatie met grote investeringen in nieuwe en experimentele techniek. In de periode 2009-2010 is duidelijk waarneembaar dat exploratie flink in elkaar zakt als gevolg van de intrede van de economische crisis. Kostenreductie en omzetbehoud kregen in die periode alle aandacht. Internationalisering na 2010 speelt een rol in de mate van exploratie.

### *Structuur*

In de periode 2006-2010 is de structuur op drie plaatsen veranderd. In de eerste plaats is er in 2006 een Operations Manager bijgekomen om de gemaakte plannen te realiseren. De Operations Manager werd hiërarchisch naast de Directeur geplaatst en de gehele interne organisatie viel direct onder hem. Door de lijnen kort en direct te houden waren veranderingen op exploitatie- en exploratief gebied sneller door te voeren. Dit heeft ertoe geleid dat nieuwe toepassingen snel inzetbaar waren en daarmee snel waarde konden toevoegen aan het proces. De performance is door deze snelheid en directiviteit toegenomen.



In de tweede plaats is tussen 2006 en 2008 een innovatie-engineer aanwezig geweest. Er was in die periode continue aandacht voor innovatie en de implementatie ervan, zodat exploratie mogelijk werd. Het is aannemelijk dat in deze periode de implementatie zoals, in de vorige paragraaf omschreven, sneller tot stand kwam. Dit heeft geleid tot performanceverbeteringen omdat nieuwe producten en diensten in korte tijd verkocht of ingezet konden worden.

In de derde plaats is in 2009 een extra managementlaag (OMT) ingevoerd en is besluitvorming en bestuur meer gedecentraliseerd. De mate van formaliteit is afgenomen, mede door de junioriteit van het OMT. Door multi-skill maken en jobrotation, kunnen medewerkers flexibeler worden ingezet op plaatsen waar dat nodig is. Deze verandering heeft de organisatiestructuur veranderd van mechanistisch naar meer organisch. Dit heeft geen aantoonbare invloed op exploitatie of exploratie gehad. Wel is gevonden dat de directie meer tijd beschikbaar kreeg om zich op andere zaken te concentreren. Internationalisatie is daar een voorbeeld van, wat heeft geleid tot meer verkoopgroei en daarmee meer performance.

#### *Context*

Opvallend is dat in de periode 2006-2009 zwaar is ingestoken op ambitie, verbetering en kwantificering. De context is veranderd van country club naar burn out. Door deze context te creëren is de mate van exploitatie sterkt toegenomen. De burn out context heeft echter wel het vertrouwen in de organisatie doen afnemen. Waargenomen is dat medewerkers in mindere mate ideeën delen waar de organisatie haar voordeel mee zou kunnen doen. Dit is een rem op exploratie. Het sterke performance management heeft geleid tot kortere doorlooptijden, meer efficiëntie en lagere productiekosten. Hierdoor is Metalix in staat geweest meer diensten tegen een competitief prijsniveau aan te bieden

#### *Leiderschap*

Waargenomen is dat in de periode 2006 – 2009 het leiderschap binnen Metalix directiever geworden is. Vanaf 2009 werd deze minder directief. In het begin van het traject zijn de teugels meer aangetrokken en verderop zijn ze, mede door het invoeren van het OMT en meer delegeren, meer gevierd. Dit heeft de focus op exploitatie ondersteund, maar zeker ook een pad geëffend om de veranderingen op exploratief gebied te accommoderen. De weerstand tegen verandering is door zeer directief leiderschap doorbroken. Er is geen direct verband gevonden tussen de verandering van leiderschap en de verandering in verkoopgroei.



#### 4.1.2 Caseomschrijving IHC Lagersmit

##### **Introductie**

IHC Lagersmit is wereldwijd één van de grootste leveranciers van roterende asafdichtingen voor de scheepsbouwindustrie, offshore, watermanagement, de energiemarkt en de chemische industrie. IHC Lagersmit heeft twee kernproducten die met een aantal variaties breed inzetbaar zijn. Om deze producten te kunnen maken, heeft Lagersmit een zeer modern en geavanceerd productiesysteem ingericht, met een flexibel en efficiënt logistiek systeem daarom heen. Op deze manier is Lagersmit in staat om tegen minimale kosten en een kleine doorlooptijd aan de wereldwijde vraag van de klant te voldoen. Het motto van Lagersmit is: *“Excellence in Sealing Solutions”*. In 2010 was de jaaromzet € 18,5 miljoen, waarvan 20 procent afkomstig is van IHC (intern) en 80 procent van externe klanten. Eind 2010 werkten er 55 medewerkers bij Lagersmit.

##### **Verloop van het traject**

###### *Aanvangsomstandigheden*

De achtergrond van de nieuwe ambitie van Lagersmit vindt men vanaf 2001. Lagersmit was toen een ambachtelijk bedrijf met een omzet van € 7 miljoen. Er was geen marktgerichte focus en een groot deel van het productpotentieel werd niet benut.

In 2007 is begonnen met planvorming voor een nieuw Lagersmit. Lagersmit had als strategische doelstellingen het focussen op een beperkt aantal producten in specifieke, deels nieuwe, markten en het vergroten van de toegevoegde waarde van de producten door meer onderdelen ervan zelf te produceren en de productie zo efficiënt mogelijk te maken. Ook werd als doel gesteld actiever in de aftersalesmarkt te gaan worden en de serviceactiviteiten te intensiveren. Hiertoe werd een nieuwe omzetambitie en EBITDA gedefinieerd.

###### *Exploitatieve acties*

In 2007 is een andere focus op de te voeren producten gelegd. Naar aanleiding hiervan is besloten te concentreren op roterende asafdichtingen. Zo is bijvoorbeeld de productie van askokers en –lagers als activiteit afgestoten. *“Doen waar je goed in bent of waar je beter in wilt worden”*. De gieterij voor deze activiteit is ontmanteld, verkocht aan een Chinese partner en in China opnieuw opgebouwd.

In 2008 werd een aanvang gemaakt met het opzetten van een nieuwe productstandaard. Hiermee zou de variëteit aan producten en de complexiteit van de productie ervan verminderd worden, waardoor er een grotere mate van efficiëntie behaald zou kunnen worden.

*“De focus bij Lagersmit is altijd exploitatie. Dat is de aard van het beestje”*





Verder is een ontwerp voor een nieuwe fabriek met kantoor gemaakt om alle nieuwe activiteit te kunnen huisvesten. Het gebouw is specifiek ontworpen om het conceptidee voor het nieuwe productieproces zo effectief en efficiënt mogelijk te laten verlopen.

In 2009 is een nieuw tekenprogramma in gebruik genomen. Dit programma, met daaraan gekoppeld een database, verkort de tekentijd van producten aanzienlijk en zorgt voor foutloze offerte- en productietekeningen. Ook dit vergroot dus de efficiëntie.

Verder is vanaf 2007 een groter marktaandeel behaald door te richten op een aantal specifieke Original Equipment Manufacturers (OEM-ers) om het afzetvolume te vergroten.

Door de economische crisis eind 2009 is de omzet in 2010 teruggelopen, één van de redenen waarom de exploitatie is afgenomen.

### *Exploratieve acties*

Om meer onderdelen zelf te produceren dan voorheen, maar vooral ook om de productie sneller en efficiënter te kunnen laten verlopen met behoud van kwaliteit, in 2009 een nieuw machinepark uitgedacht en aangekocht. Deze is in 2010 in bedrijf genomen. De samenstelling van deze machines en de mogelijkheden die ze voor Lagersmit bieden, is uniek en experimenteel in de industrie waar Lagersmit zich in bevindt en levert significant economisch voordeel op, maar ook strategisch voordeel t.o.v. concurrenten. De doorloop- en levertijden kunnen drastisch naar beneden en door toegenomen efficiëntie hoeven prijsstijgingen in de markt wellicht minder groot te zijn dan de concurrentie. *“Geen van onze concurrenten heeft zo’n een state-of-the-art machinepark.”*

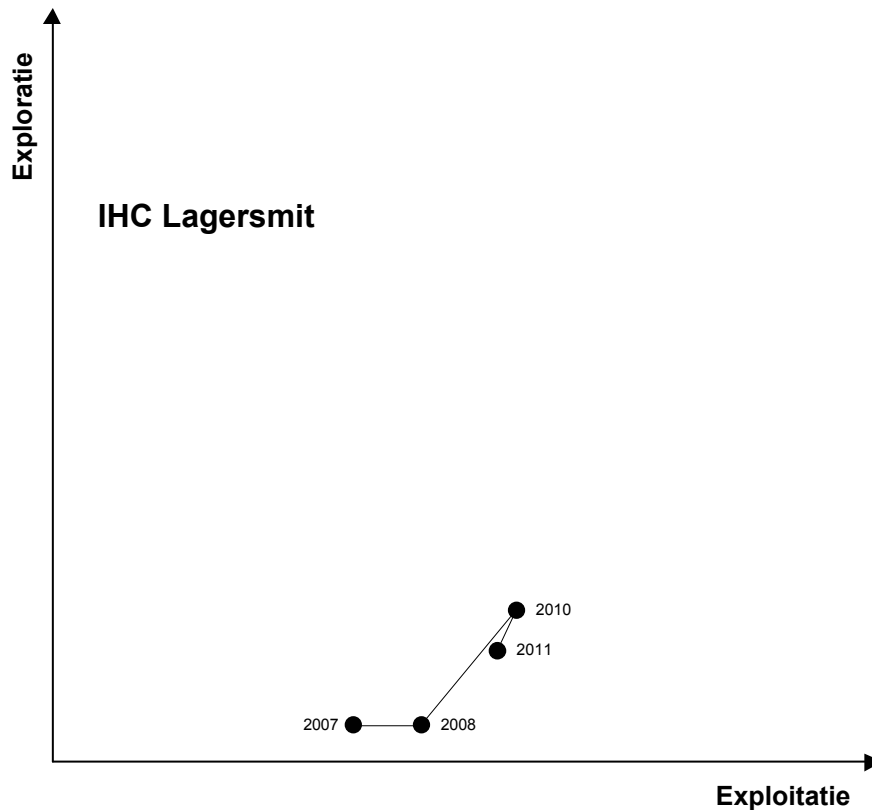
Het proces dat de productie, de logistiek eromheen en de kantoorinspanning daartussen omvat is in 2010 opnieuw in kaart gebracht. Dit is gebeurd op basis van het LEAN-manufacturing principe dat Toyota in de jaren '80 van de vorige eeuw heeft ontwikkeld. Alhoewel het doel van LEAN het elimineren van verspilling is en daarmee de efficiëntie te vergroten, is het ontwerp en de introductie ervan een exploratieve stap. Het is uniek voor elk bedrijf en is vaak een grote verandering in denk- en werkwijze.

Traditioneel was Lagersmit actief in de markt van scheepsvoortstuwingsinstallaties en in het afdichten van baggerpompen. In de strategische heroriëntatie is bepaald dat één van de producten met een kleine aanpassing ook goed toepasbaar is op andere markten, zoals waterzuiveringsinstallaties en de petrochemische industrie. Besloten is om in 2008 nieuwe PMC's te creëren voor een bredere afzetbasis voor de bestaande productenmix. *“We gaan voor duurzaamheid en willen bestaande techniek opnieuw combineren.”*

De economische crisis en het vertrek van een aantal medewerkers, waardoor het vernieuwingstraject is stilgevallen, heeft de mate van exploratie vanaf 2010 doen dalen.



De exploitatieve en exploratieve stappen die Lagersmit sinds 2007 heeft genomen, zijn hieronder in figuur 4 uitgezet.



**Figuur 4: Overzicht exploitatieve en exploratieve stappen IHC Lagersmit**

### **Invloed op het traject**

#### *Structuur:*

In 2008 is een marketeer aangetrokken om de naamsbekendheid van Lagersmit te verbeteren en meer aandacht aan imago en marktonderzoek te besteden. Hiermee is de diversiteit binnen Lagersmit toegenomen. Om de strategische vernieuwing op projectbasis uit te voeren is tussen 2008 en 2010 projectgroep GOAL actief geweest. GOAL staat voor Groei Ontwikkeling Ambitie Lagersmit. Deze projectgroep bestond uit verschillende projectteams die door medewerkers van Lagersmit werden gevuld. Deze projectaanpak heeft veel draagvlak in de organisatie gekweekt. De mate van formaliteit en functionele specialisatie nam af. Vanwege het wegvallen van een aantal sleutelfunctionarissen is de projectgroep eind 2009 gestopt. Verder zijn in 2009 binnen de afdeling R&D twee verschillende productgroepen georganiseerd om meer focus op ontwikkeling te faciliteren. In 2010 is de onderafdeling Service verschoven van de afdeling Operations naar Sales. De reden hiervoor was het aan elkaar knopen van klantinformatie aan het begin van een order en aan het eind. Dit leidt tot meer efficiënte en doeltreffende klantinformatie. Vanwege de



verhuizing naar een nieuw pand is in 2010 een eigen afdeling Expeditie opgericht. Tevens is de afdeling Techniek veranderd in de afdeling Techniek en Processen.

Besluiten van strategische en tactische aard worden centraal genomen door het management team. Binnen de afdeling en binnen het werk hebben de medewerkers veel ruimte om zelf beslissingen te nemen. Er is dus veel autonomie binnen de afdelingen en werknemers zijn zich bewust van hun zelfstandigheid en de verantwoordelijkheid die daarbij hoort.

De werkrelaties binnen Lagersmit zijn informeel en weinig autoritair. Alhoewel de verantwoordelijkheden die gedragen worden duidelijk zijn, wordt er niet veel 'op strepen gestaan' om dingen voor elkaar te krijgen. Er gaat veel in overleg, wat besluitvorming soms trager maakt maar de acceptatie vergroot. *"Wij werken hier als één grote familie"*

Er is binnen Lagersmit weinig sprake van functionele specificatie. Elke afdeling heeft weliswaar zijn taak- en doelstellingen en ook zijn specifieke functies, maar het is niet zo dat iedereen zich strikt met zijn eigen taak bezighoudt. Ook worden taken vrij gemakkelijk van elkaar overgenomen bij ziekte of vakantie. Zo houdt ook bijna iedereen binnen Lagersmit zich dagelijks voornamelijk bezig met de lopende operaties, in plaats van een scheiding tussen operatie en innovatie. *"Iedereen zet zich dagelijks in om alle orders zo goed mogelijk de deur uit te krijgen."*

Door de tijd heen is waarneembaar dat de structuur minder centraal is geworden daarmee flexibeler. Deze flexibiliteit maakt de structuur meer organisch.

In onderstaande tabel zijn de meest kenmerkende quotes m.b.t. structuur opgesomd.

| <b>Citaat:</b>   | <b>Duidt op:</b>  | <b>Gevolg:</b>  |
|--|---|---|
| <i>In 2009 is een marketeer aangenomen om ons imago te verbeteren en onze merkbekendheid te vergroten.</i> | Het feit dat meer kennis en kunde van derden wordt gebruikt. Niet alles wordt meer centraal bedacht.  | Centralisatie daalt                                     |
| <i>Projectgroep GOAL heeft tot synchronisatie geleid.</i>  | Het veranderingsplan dat initieel door de directie is uitgedacht wordt nu in een brede vertegenwoordiging van de organisatie tot uitvoering gebracht. | Centralisatie en mate van formaliteit daalt en is laag. |
| <i>We moeten capaciteit en kunde delegeren.</i>  |   |   |
| <i>Onze structuur is plat en informeel</i>   |   |   |
| <i>Iedereen zet zich dagelijks in om alle orders zo goed mogelijk de deur uit te krijgen.</i>              | Medewerkers weten veel van elkaars werk af. Kunnen dus elkaar helpen en elkaars werk overnemen.   | Functionele specialisatie is laag.                      |

**Tabel 7: Kenmerkende citaten 'structuur' Lagersmit**



### *Context*

De waargenomen mate van *stretch* is bij Lagersmit laag. Men doet zijn werk en doet dat goed. Er wordt in het dagelijks werk nauwelijks verbinding gemaakt tussen prestaties van nu en de mogelijkheden daarmee voor de toekomst. Men is niet ambitieus, maar houdt zich voornamelijk bij de bestaande taken en verantwoordelijkheden. Promotie heeft geringe intrinsieke en extrinsieke voordelen. *“De cultuur is conservatief en vriendschappelijk”*

Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn bij Lagersmit niet tot in detail beschreven. Medewerkers worden wel aan hun taak gehouden, maar niet vaak op hun resultaat aangesproken. Mensen doen vaak alleen wat ze gevraagd worden te doen en niet meer dan dat. De mate van discipline moet daarom als 'laag' worden aangemerkt. *“Men is niet gewend elkaar af te rekenen en verantwoordelijkheid te nemen.”*

Tot 2010 was er binnen Lagersmit een klankbordgroep. Dit was een doorsnede van het personeel, die als organisatiespreekbuis kon dienen. Omdat de doelstelling ervan niet werd bereikt, is het opgeheven. In 2010 is sprake geweest van een 'groep van 10'. Deze groep zou hebben moeten dienen om meer draagvlak te creëren onder het personeel voor de komende organisatieveranderingen. De 'groep van 10' is in hetzelfde jaar weer ontbonden, omdat besloten is de functie van draagvlakcreatie via de lijn te doen. Het opheffen van communicatiegroepen heeft het vertrouwen van het personeel in de organisatie verminderd.

Er is wel in grote mate sprake van 'steun'. Een aanzienlijk deel van de medewerkers werkt langer dan 10 jaar bij Lagersmit. Ze worden daarom als vakvolwassen en expert beschouwd. Er is veel vertrouwen in elkaars vakkundigheid.

Vastgesteld kan worden dat de performance management van Lagersmit laag is en gedurende de tijd niet Lagersmit-breed is bevorderd. De sociale steun is gedurende het traject gestegen door meer aandacht voor de sfeer in de onderneming, ondanks het feit dat een aantal spreekbuisgroepen zijn beëindigd.

De context van Lagersmit wordt daardoor aangemerkt als een *country club* context.



In onderstaande tabel zijn de meest kenmerkende citaten m.b.t. context opgesomd.

| <b>Citaat:</b>  | <b>Duidt op:</b>   | <b>Gevolg:</b>   |
|---|--|--|
| De cultuur is conservatief en vriendschappelijk.                    | Dat er veel sociaal gevoel voor elkaar is en er geen sprake is van een afrekencultuur. | De mate van sociale steun is hoog en de mate van performance management is laag. |
| Er wordt hier veel taart en koek met elkaar gegeten.                |  |  |
| Er heerst hier geen afrekencultuur. Fouten worden niet aangerekend. |  |  |
| Er is nu voor veel mensen geen incentive om harder te gaan werken.  |  |  |
| Veel beslissingen zijn hier emotioneel beladen, niet echt zakelijk. |  |  |
| Men is hier weinig veranderingsgedreven. Dat kost veel energie.     |  |  |

**Tabel 8: Kenmerkende citaten 'context' Lagersmit**

### *Leiderschap*

Het managementteam kan aangeduid worden als leidergecentreerd. Elke manager heeft zijn eigen afdeling en zijn eigen specifieke verantwoordelijkheden. Het nakomen en de bespreking daarvan vindt voornamelijk tussen de directeur en de respectievelijke manager plaats.

De samenstelling van het MT is divers en het dienstverband bij Lagersmit varieert eveneens sterk. Dit levert regelmatig verschil van inzicht op, maar zorgt er ook voor dat bepaalde onderwerpen vanuit meerdere richtingen worden belicht. Omdat de huidige samenstelling van het MT pas een half jaar samenwerkt, is het nog geen hecht team.

De aansturing van medewerkers en daarmee de manier van leidinggeven is voornamelijk transactioneel. Er worden afspraken gemaakt waarvan vervolgens getracht wordt ze te monitoren en na te komen. De beloning voor goede prestaties is in beperkte mate extrinsiek. Veelal wordt motivatie en inspiratie op intrinsieke wijze opgebracht. *“Motivatie moet vanuit de mensen zelf komen. Het wordt niet door het MT opgewekt.”*



De dominante mindset binnen Lagersmit is causation. Er wordt een doel gesteld, waarna vervolgens wordt bekeken wat er voor nodig is om dit doel te halen. Men tracht met de aanwezige informatie de toekomst te voorspellen, waarna het pad er naar toe wordt gedefinieerd. Het komt voor dat de eerder toegezegde resources om een doel te behalen toch niet beschikbaar worden gesteld, terwijl de doelstelling niet wordt bijgesteld. *“Het komt voor dat we moeten roeien met de riemen die ons beloofd zijn.”*

Gelet op bovenstaande wordt het leiderschap binnen Lagersmit aangemerkt als matig directief.

In onderstaande tabel zijn de meest kenmerkende quotes m.b.t. leiderschap opgesomd.

| <b>Citaat:</b>  | <b>Duidt op:</b>                              | <b>Gevolg:</b>                                |
|---|---|---|
| <i>Het MT is goed gevarieerd samengesteld.</i>  | Veel diversiteit.                             | Maakt het soort leiderschap minder directief. |
| <i>Veel afspraken gaan via de directeur en minder direct tussen de MT leden. Manager: Veel wordt met de directeur besproken en daarna pas uitgevoerd.</i> | Er wordt veel leidgecentreerd gewerkt.        | Mate van directief leiderschap groeit.        |
| <i>Motivatie moet vanuit de mensen zelf komen. Niet van het leiderschap en van bonussen.</i>  | Een hoge mate van transactioneel leiderschap. | Meer directief leiderschap.                   |
| <i>Motivatie wordt niet door het MT opgewerkt. Dat moeten de medewerkers zelf doen.</i>   |   |   |
| <i>Het komt voor dat we moeten roeien met de riemen die beloofd zijn.</i>   |   |   |
| <i>MT leden zijn hier geen voorbeeld voor anderen. Noch inspireren ze medewerkers om creatief te zijn of harder te werken.</i>                            |   |   |
| <i>Er wordt hier alleen naar concrete doelen toegewerkt. Helaas wordt voor het doel bereikt wordt vaak de aandacht weer ergens anders op gevestigd.</i>   | De neiging naar causation is groot.           | Werkt directief leiderschap in de hand.       |

**Tabel 9: Kenmerkende citaten 'leiderschap' Lagersmit**



De management- en organisatiefactoren die tijdens het onderzoek naar voren zijn gekomen, leveren onderstaand beeld op. Veranderingen zijn met een pijl aangegeven.

| Factor                               | IHC Lagersmit                    |
|--------------------------------------|----------------------------------|
| <b>Structuur:</b>                    | <b>mechanistisch → organisch</b> |
| • Aantal hiërarchische lagen         | 2                                |
| • Mate van centralisatie             | hoog → laag                      |
| • Mate van formaliteit               | laag → laag                      |
| • Mate van functionele specialisatie | laag                             |
| <b>Context:</b>                      | <b>country club</b>              |
| • <i>Strech</i>                      | laag                             |
| • Discipline                         | laag                             |
| • Vertrouwen                         | laag → hoog                      |
| • Steun                              | laag → hoog                      |
| <b>Leiderschap:</b>                  | <b>matig directief</b>           |
| • Gecentreerdheid                    | leider → team → leider           |
| • Diversiteit                        | hoog                             |
| • Stijl                              | transactioneel                   |
| • Mindset                            | <i>causation</i>                 |

Tabel 10: Overzicht management- en organisatiefactoren IHC Lagersmit

## Resultaat van het traject

### *Balans exploitatie - exploratie*

Het zwaartepunt van de activiteiten van Lagersmit ligt aan de exploitatieve kant. Dit werd in de periode 2007-2010 versterkt door de grote vraag uit de markt waar aan moest worden voldaan.

Het MT bepaalt wanneer exploitatie en wanneer exploratie wordt gepleegd en welk budget daarvoor wordt vrijgemaakt, maar de balans wordt nu niet gemanaged. De nadruk ligt op exploitatie en wanneer het opportuun geacht, worden technisch- en commercieel exploratieve acties gepleegd om een bepaalde order of orderstroom binnen te halen.

Aan de marktkant van exploratie zijn vorderingen gemaakt met het betreden van nieuwe markten en het aangaan van nieuwe PMC's. Aan de productkant zijn veel ideeën, maar ontbreekt het aan de tijd, de gelegenheid en de capaciteit om ideeën uit te werken danwel ontwikkelingen af te maken. Door de economische crisis en het stilvallen van het vernieuwingstraject is een afname van ambidexteriteit tussen 2010 en 2011 waargenomen.



### *Structuur*

De structuur van Lagersmit is gedurende het traject meer organisch geworden, voornamelijk door de oprichting van het GOAL project. Deze projectgroep heeft planvorming en verandering mogelijk gemaakt. Mensen kregen inspraak en inzicht in de voordelen van verandering. Efficiënter werken en daarmee het toenemen van exploitatie was het gevolg. Door het aantrekken van een marketeer kwam er meer inzicht en aandacht voor de wereld om Lagersmit heen. Dit heeft geleid tot het betreden van nieuwe markten en daarmee de exploratie vergroot.

Het stilvallen van project GOAL heeft tot aanzienlijke vertragen van het totale project geleid en daarmee ook de performance van het bedrijf. Het aantrekken van een marketeer heeft meer markt bewustzijn gecreëerd. Dit heeft succesvolle oprichting van nieuwe PMC's tot gevolg gehad en de performance van Lagersmit doen stijgen.

### *Context*

Er wordt binnen Lagersmit weinig aandacht besteed aan performance management. Het gebruik van KPI's en het stellen en nakomen van targets werd niet consequent en strikt nagestreefd. De mate van sociale steun is gedurende de strategische verandering gegroeid. Dit komt met name door de aandacht voor de sfeer binnen de organisatie waarin in projectvorm een verbetering tot stand is gebracht.

De country club context die binnen Lagersmit dominant is, heeft een remmend effect op de mate van ambidexteriteit gehad. De intrinsieke wil om te verbeteren en te veranderen is in mindere mate aanwezig, zodat exploitatie en exploratie slechts in beperkte mate kunnen toenemen of zelfs, zoals in 2010-2011 is waargenomen, kunnen afnemen. Dit heeft ook een remmend effect gehad op de verkoopgroei.

### *Leiderschap*

De mate van diversiteit binnen het MT is hoog, wat de mate van directiviteit vermindert. Tijdens projectgroep GOAL is het leiderschap minder leidergecentreerd geweest. Door in projectvorm leiding te geven aan het veranderingstraject was de informatie-uitwisseling tussen medewerkers en de betrokkenheid bij het proces groot. Dit heeft de groei van ambidexteriteit bevorderd.

Na het stilvallen van projectgroep GOAL in 2010 is het MT teruggevallen naar het meer gecentraliseerde en directieve manier van leiding geven van voor het veranderingstraject. Het effect hiervan is een teruglopende mate van exploitatie en exploratie. Er is geen directe invloed van het leiderschap op de performance van Lagersmit gevonden. Afgeleid kan worden dat de terugval in exploratie en exploitatie ook tot een terugval van de performance heeft geleid.





#### 4.1.3 Caseomschrijving IHC Hytop

##### **Introductie**

IHC Hytop (Hytop) is gespecialiseerd in het ontwerpen, bouwen en onderhouden van complete hydraulische installaties voor de baggerindustrie, de offshore en de zware hijsindustrie. De kernproducten van Hytop zijn hydrauliek, hydraulische *power packs*, diesel *power packs*, lieren en bediening. Alle ervaring en know-how om deze producten te ontwikkelen is binnen Hytop aanwezig. Er wordt op projectbasis geëngineerd, gepland, geproduceerd en in-bedrijf gesteld.

Eind 2010 werkten er 75 medewerkers bij Hytop.

##### **Verloop van het traject**

###### *Aanvangsomstandigheden*

De relevante achtergrond voor de laatste strategische vernieuwing vindt zijn oorsprong in 2001. IHC Merwede had de keuze gemaakt de directeur en het management te vervangen vanwege achterblijvende resultaten. De opdracht aan het nieuwe management was de toegevoegde waarde en de winstgevendheid van Hytop te vergroten. Het nieuwe management heeft een heroriëntatie uitgevoerd om te bepalen wat de kwaliteiten van Hytop zijn en wat ze daarmee konden doen. Besloten is om alleen grote technische uitdagingen aan te gaan en ook de offshore markt te gaan betreden. Er moest meer vanuit de klant worden geredeneerd en Hytop moest efficiënter gaan werken. In 2006 is begonnen met het daadwerkelijke vernieuwingstraject.

###### *Exploitatieve acties*

Vanaf 2005 begon de economie, na een matige vier jaar, weer aan te trekken. Deze *hausse* heeft tot 2009 geduurd. In 2009 is het productieproces aangepast om in een meer logische volgorde te assembleren en dubbel werk te voorkomen. *“Hytop streeft geen operational excellence na. Het is niet boeiend en past niet bij ons.”* De jaarlijkse omzet tot 2010 is sterk gestegen.

###### *Exploratieve acties*

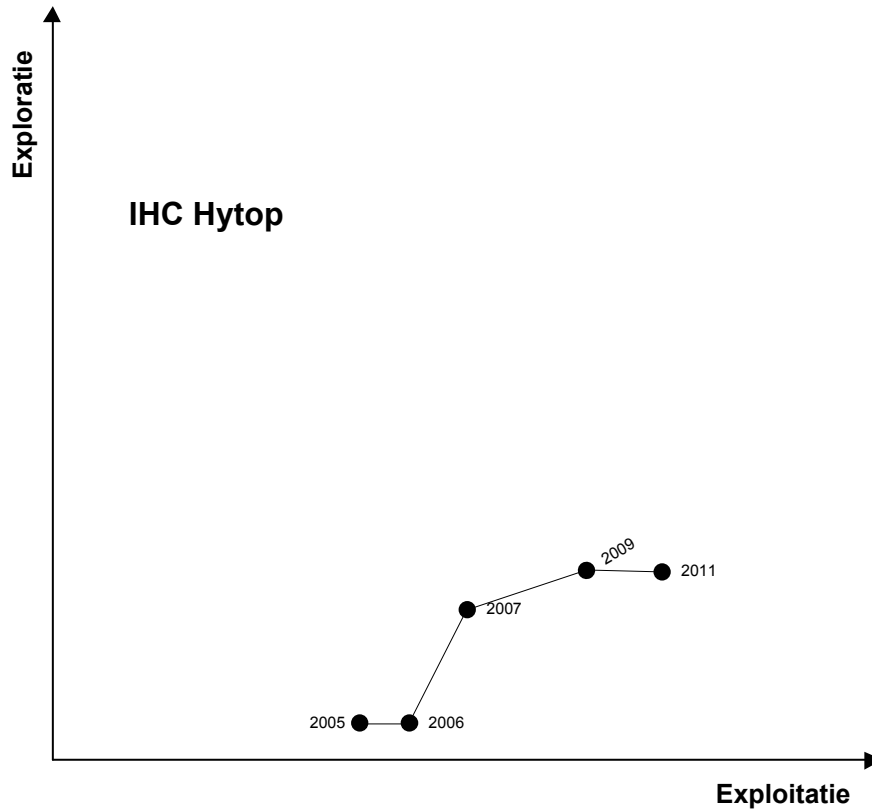
Hytop richt zich op klantgericht innoveren in projecten die van tevoren aanbetaald moeten worden. Innovatie vinden dus plaats in de offertefase of in de opdrachtfase van een project.

*“Exploratie staat in dienst van de aansluiting bij de klant.”*

In 2006 is een nieuwe radicale toepassing voor een hydraulische lier ontworpen, op basis van bestaande technieken maar met een uniek toepassing op een unieke schaal. Tevens is in 2006 de offshore markt als nieuwe markt betreden. *“Vrij innovatie doen wij niet. Het is altijd toegespitst op een bepaald project.”* Er is vanaf 2010 een langlopende ontwikkeling van kunststof kabels in combinatie met tractielieren, gericht op potentiële vraag in de ‘deep sea mining’ markt.

Figuur 5 geeft de exploitatieve en exploratieve stappen van Hytop weer.





**Figuur 5: Overzicht exploitatieve en exploratieve stappen IHC Hytop**

### **Invloed op het traject**

#### *Structuur*

Het aantal hiërarchische lagen binnen Hytop is beperkt. Er is een directieteam (DT) en een operationeel team (OT). *“Er werd teveel gepraat met te weinig resultaat.”*

In 2006 is het OT beter gestructureerd en de samenstelling werd meer op de organisatie afgestemd. *“De vertegenwoordiging in het OT was niet meer representatief voor het bedrijf.”*

In 2007 is een matrixorganisatie ten behoeve van projectwerk geïmplementeerd. Dit heeft de werkvorm formeler en gestructureerder gemaakt. Naast projectteams zijn er nog andere secundaire structuren, zoals lijnbesprekingen binnen afdelingen en werkbesprekingen om knelpunten binnen projecten op te lossen. *“De primaire structuur is duidelijk. Wij hebben geen R&D afdeling. Onze mensen zijn R&D.”*

De dagelijkse uitvoering van het werk is decentraal neergelegd. Via de projectleiders komt relevantie informatie bij het DT. Dit levert een informele manier van werken op. Men is toegankelijk en laagdrempelig. Alhoewel er een grote vaste kern is, waarbinnen iedereen zijn specialisatie heeft, is er geen sprake van structurele scheiding van kennis. Door de sterke secundaire samenwerkingsvormen komen de specialisaties intensief bij elkaar en vindt



informatie-uitwisseling plaats. Jobrotation komt niet vaak voor en er is geen afdeling exclusief ingericht voor R&D.

Met name door de invoering van de matrixorganisatie voor projecten is de organisatie minder flexibel geworden. De structuur is daardoor veranderd van organisch naar matig mechanistisch.

In onderstaande tabel zijn de meest kenmerkende citaten m.b.t. structuur en de structurele verandering opgesomd.

| <b>Citaat:</b>   | <b>Duidt op:</b>  | <b>Gevolg:</b>  |
|--|---|---|
| <p><i>De vertegenwoordiging van het OT was niet meer representatief voor het bedrijf.</i></p> <p><i>Met het nieuwe OT worden eindelijk echte onderwerpen besproken.</i></p>                      | <p>De organisatie en de werkwijze van het management was niet aangesloten bij de rest van de organisatie.</p>   | <p>Het OT is opnieuw samengesteld. Hierdoor was de vertegenwoordiging van het bedrijf beter afgestemd op de samenstelling. De centralisatie en de mate van formaliteit naar hiermee af. Daarmee werd de organisatie aanvankelijk meer organisch.</p>                            |
| <p><i>We hebben een vaste kern van specialisten. Daar worden onze kerncompetenties in opgesloten.</i></p> <p><i>Er is weinig jobrotation binnen Hytop. Mensen doen waar ze goed in zijn.</i></p> | <p>Een hoge mate van functionele specialisatie.</p>   | <p>Wekt een meer mechanistische structuur in de hand.</p>   |
| <p><i>Wij hebben geen R&amp;D afdeling. Onze mensen zijn R&amp;D.</i></p> <p><i>Projectmatig werken verhoogde onze output, maar ook ons eilandjes denken.</i></p>                                | <p>Er worden geen resources specifiek op R&amp;D ingezet. Er is voornamelijk projectgerichte innovatie. Projectmatig werken heeft innovatie dus behouden. Door de indeling in projectgroepen ging men zich wel meer concentreren op alleen zijn eigen werk. De integrale blik op het werk nam af.</p> | <p>Matrixorganisatie borgt een bepaalde mate van exploratie, maar maakt de organisatie meer mechanistisch. De organisatie werd meer star dan voorheen en daarmee meer mechanistisch. Men werkt voornamelijk voor zijn eigen project en kijkt minder integraal om zich heen.</p> |

**Tabel 11: Kenmerkende citaten 'structuur' Hytop**



### *Context*

*“De cultuur is hier van: Jan pakt de leuning, we gaan ervoor!”* Mensen worden beloofd door een groter en nog uitdagender project toebedeeld te krijgen. Men raakt voornamelijk intrinsiek gemotiveerd. Vanaf 2005 is er binnen Hytop veel meer gestuurd op KPI's en op resultaat. Op deze manier werd duidelijk gesteld wat er van de projecten en dus van de medewerkers werd verwacht. *“Werken is zweten”*

Door het succes kreeg Hytop het imago 'arrogant' te zijn. Er werd binnen de organisatie te weinig aan zelfreflectie gedaan. Dat heeft geleid tot een klanttevredenheidsonderzoek in 2010.

Er heerst binnen Hytop een a-politieke sfeer. Mensen spelen geen spelletjes en zijn recht-door-zee. Men heeft vertrouwen in elkaar en in de afspraken die men met elkaar maakt. Men is erg loyaal naar de organisatie toe en de lengte van de dienstverbanden is groot.

*“Hytop is een oude hechte club met veel sociaal gevoel voor elkaar.”* Bij vragen wordt tijd gemaakt om elkaar te helpen en de mate van interne begeleiding en opleiding is hoog. In de periode 2005-2009 is hier minder aandacht aan besteed vanwege de enorme drukte door de grote marktvraag.

Van bovenstaande kan worden geconcludeerd dat de performance management in de loop van de jaren is gestegen en de sociale steun van Hytop altijd hoog is geweest. De context van Hytop wordt daardoor aangemerkt als *high performance* context.



In onderstaande tabel zijn de meest kenmerkende quotes m.b.t. de context opgesomd.

| <b>Citaat:</b>   | <b>Duidt op:</b>  | <b>Gevolg:</b>                             |
|--|---|--|
| <i>Er werd teveel gepraat met te weinig resultaat.</i><br><br><i>In het begin interesseerde zich hier niemand voor cijfers.</i>  | Er heerste voor aanvang van het vernieuwingstraject geen ambitieuze sfeer binnen Hytop.                                   | Prestatiemanagement was laag.              |
| <i>Jan pakt de leuning. We gaan ervoor!</i><br><br><i>Werken is zweten.</i><br><br><i>Er heerst hier wat ik noem commerciële agressie. We zijn creatief en ondernemend.</i>  | Tijdens het veranderingstraject is de context veranderd naar een toegenomen wil om aan te pakken en te presteren.         | Prestatiemanagement is gestegen naar hoog. |
| <i>We hebben hier een open cultuur. Geen spelletjes en geen politiek.</i><br><br><i>Hytop heeft een eigen familiecultuur met een eigen identiteit.</i><br><br><i>Bij Hytop doen we het samen.</i><br><br><i>Hytop is een oude hechte club met veel sociaal gevoel voor elkaar.</i><br><br><i>Met is trots op het product; het moet in je bloed zitten.</i> | Veel cohesie in de groep en sterke eigen identiteit en cultuur. Een trots gevoel voor het product en elkaars vakmanschap. | Sociale steun is hoog.                     |

**Tabel 12: Kenmerkende citaten 'context' Hytop**

### *Leiderschap*

Hytop kenmerkte zich tot eind 2010 door een leidergecentreerde manier van leidinggeven. De mate van delegeren en het oplossen van conflicten op lager niveau was laag. Er werd veel via het DT gespeeld. In 2010 is dit door het aantreden van een nieuwe Operations Manager veranderd en probeert men meer teamgecentreerd te werken.

Het OT bestaat sinds eind 2010 uit veel verschillende types. Dit levert veel discussie op en zorgt ervoor dat de zaken van meerdere kanten worden belicht. Zoals eerder geschreven is dit niet altijd zo geweest. *“Sommige leidinggevendenden misten de aansluiting bij de echte wereld.”* De meeste beslissingen, zowel beleidsmatig als operationeel worden in het DT genomen. In 2006 is door de herinrichting van het OT meer diversiteit ontstaan. Sinds 2010 wordt er meer besluitvorming via het OT gedaan.



De leiderschapsstijl die is aangetroffen is transactioneel. Hiermee is een context van resultaatgerichtheid en verantwoordelijkheid gekweekt die in de hele organisatie doorgedrongen is. Er werd strikt op resultaat en KPI's gestuurd, met name in de periode 2005 -2009. Vanaf 2010 lijkt de mate van transactioneel leiderschap te zijn afgenomen. *“2010 is het jaar waarin we meer moeten borgen en kwaliteit moeten vasthouden”*

De dominante mindset in het werk binnen Hytop is causation. Er wordt vooraf altijd heel duidelijk een doel of een voorwaarde gesteld, waarna wordt bekeken of dit haalbaar is en wat daarvoor nodig is. *“Wat willen we en wat hebben we daarvoor nodig?”* Omdat er bijna alleen binnen projecten wordt ontwikkeld, is de mate van onzekerheid waar rekening mee moet worden gehouden relatief klein.

De factoren van leiderschap inventariserend, maakt duidelijk dat er binnen Hytop een directieve vorm van leiderschap overheerst, alhoewel deze gedurende het strategisch vernieuwingstraject afneemt door een toename van diversiteit en een afname van leidergecentreerdheid. Bij aanvang van het vernieuwingstraject nam de mate van directiviteit toe, onder andere door de toenemende drukte vanwege de grote marktvraag. Aan het eind van het traject zijn veranderingen waargenomen die de mate van directiviteit laten afnemen.

In onderstaande tabel zijn de meest kenmerkende quotes m.b.t. leiderschap opgesomd.

| <b>Citaat:</b>  | <b>Duidt op:</b>  | <b>Gevolg:</b>  |
|---|---|---|
| <i>Het DT bepaalde alles wat er ging gebeuren.</i>  | De directie hield de besluitvorming erg dicht bij zichzelf.       | Zeer directief leiderschap.                               |
| <i>Een tijd lang is eigenlijk alles door de directie bepaald. Sinds kort wordt er meer aan het OT overgelaten.</i>                                      |   |   |
| <i>We hebben een tijd lang een zeer dominante directie gehad.</i>   |   |   |
| <i>Voor de economische crisis was de druk op presteren erg groot vanwege de grote hoeveelheid werk. Dit werd heel direct gemonitord en afgedwongen.</i> | Een sterke mate van transactioneel leiderschap in die periode.    | Draagt bij aan de mate van directiviteit van leiderschap. |
| <i>Er wordt nergens aan begonnen voordat het doel is vastgesteld.</i>   | Een hoge mate van causatief denken.                               | Draagt bij aan directief leiderschap.                     |
| <i>Met de nieuwe Operations manager is er meer overleg en wordt er meer gedelegeerd.</i>  | De directie wordt meer open en laat meer aan de organisatie over. | Mate van directief leiderschap neemt af.                  |

**Tabel 13: Kenmerkende citaten 'leiderschap' Hytop**



In tabel 14 volgt een opsomming van de resultaten van de management- en organisatiefactoren.

| <b>Factor</b>                        | <b>IHC Hytop</b>                                     |
|--------------------------------------|--|
| <b>Structuur:</b>                    | <b>organisch → matig mechanistisch</b>               |
| • Aantal hiërarchische lagen         | 2  |
| • Mate van centralisatie             | hoog   |
| • Mate van formaliteit               | laag   |
| • Mate van functionele specialisatie | hoog   |
| <b>Context:</b>                      | <b>country club → high performance</b>               |
| • <i>Strech</i>                      | laag → hoog  |
| • Discipline                         | laag → hoog  |
| • Vertrouwen                         | hoog   |
| • Steun                              | hoog   |
| <b>Leiderschap:</b>                  | <b>matig directief → directief → matig directief</b> |
| • Gecentreerdheid                    | leidergecentreerd                                    |
| • Diversiteit                        | groot  |
| • Stijl                              | transactioneel                                       |
| • Mindset                            | <i>causation</i>                                     |

**Tabel 14: Overzicht management- en organisatiefactoren IHC Hytop**

## **Resultaat van het traject**

### *Balans exploitatie - exploratie*

Alhoewel voor projecten nieuwe toepassingen worden ontwikkeld, ligt in de dagelijkse praktijk de nadruk binnen Hytop op exploitatie. Deze focus op exploitatie werd extra sterk in de economische *hausse* tussen 2005 en 2009.

De balans tussen innovatie en efficiënt werken wordt door het directieteam bepaald. Aan de hand van marktkansen of vragen van de klant, wordt de haalbaarheid van een project ingeschat en wordt er een budget ingericht om een nieuwe ontwikkeling te starten. Dit is geen strategische ontwikkeling, maar gelegenheidsinnovatie. Ook wordt niet aan een ontwikkeling gestart zonder garantie dat er voor betaald wordt.

### *Structuur*

Opvallend is dat *overall* de structuur veranderd is van organisch naar een meer mechanistische. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de invoering van een matrixorganisatie t.b.v. het uitvoeren van de projecten. Deze matrixorganisatie bevordert het 'eilandjes denken' en maakt de organisatie minder flexibel in de inzet van hun personeel. Toch lijkt het erop dat de matrixorganisatie er voor heeft gezorgd dat het exploitatieve werkzaamheden voor een project



konden worden gecombineerd met de exploratieve acties die nodig waren om een project te realiseren. De matrixstructuur heeft de grote hoeveelheid werk die verzet moest worden tijdens de economische hoogtijdagen mogelijk gemaakt. Deze structurele wijziging heeft de onderneming in staat gesteld een grote performancegroei te doorstaan.

### *Context*

De sociale steun binnen Hytop is vanaf 2005 altijd hoog geweest. Men leert van elkaar en heeft een redelijk goed vertrouwen in de organisatie. Er is vanaf 2005 meer nadruk gekomen op prestatie, efficiency en verbetering. Dit heeft geresulteerd in een grote toename van performance management. Gesteld kan worden dat Hytop hierdoor is veranderd van een country club omgeving naar een high performance context. Deze verschuiving heeft een toename van exploitatie binnen de onderneming veroorzaakt. Men dacht niet alleen meer aan hoe een project technisch zo goed mogelijk werd uitgevoerd, maar het besef om dit doelmatiger en efficiënter te doen is toegenomen. Ook is de wil om te presteren en om meer werk in dezelfde tijd uit te voeren gestegen, zodat de output per medewerker steeg en de organisatie meer projecten in dezelfde tijd aan kon. Dit heeft de omzet, de verkoopgroei en daarmee ook de exploitatie sterk doen toenemen.

### *Leiderschap*

De verschuiving in leiderschap is opvallend. Van matig directief, naar directiever en weer terug. De toename van directief leiderschap heeft plaatsgevonden in de periode van economische hoogtij en bij de invoering van een aantal exploratieve stappen. Aan het einde van het strategisch vernieuwingstraject is waargenomen men minder leider gecentreerd wordt en de diversiteit toeneemt.

De meer directieve periode viel samen met de invoering van een nieuwe product, de nieuwe matrixorganisatie en aansluitend een extreem drukke periode vanwege de grote marktvaart. Ook is in die periode een nieuwe markt betreden. Kortom: in een periode van grote vernieuwingen en hoge werkdruk is een directieve manier van leidinggeven gehandhaafd. Er is geen direct verband tussen directief leiderschap en performance gevonden.





## 4.2 Vergelijking tussen de BU's

In deze paragraaf zullen de resultaten van de verschillende BU's met elkaar worden vergeleken. Allereerst worden de strategische vernieuwingstrajecten vergeleken; daarna de management- en organisatiefactoren en tot slot wordt er een verband tussen de afgelegde trajecten en de verschillende factoren gelegd.

### 4.2.1 Vergelijking strategisch vernieuwingstraject

De trajecten die de drie BU's hebben afgelegd, zijn in figuur 6 naast elkaar gepresenteerd.

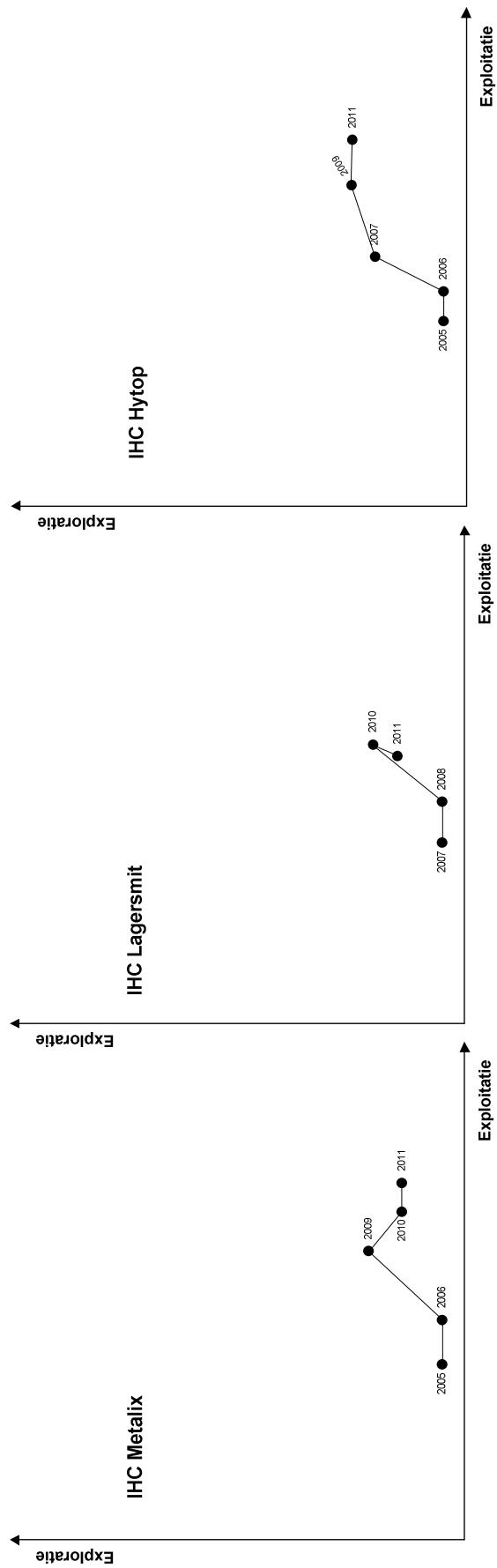
Alle drie de trajecten lijken te starten met een vlakke exploitatieve aanloop. Dit wordt verklaard door het feit dat de exploratieve stappen planmatig werden genomen. Er is dus vooraf tijd nodig om de plannen te maken voordat investeringen of wijzigingen worden doorgevoerd.

Bij twee van de drie BU's eindigt het traject ook in een vlakke exploitatieve fase. Bij één BU is dit niet waargenomen. Dit kan verklaard worden door het feit dat het strategisch vernieuwingstraject ongepland werd afgebroken en nog moet worden voltooid.

Het is opvallend dat alle drie de trajecten na de exploitatieve aanloop een bepaalde ambidextere groei bevatten. Deze groei naar een hoger niveau van ambidexteriteit houdt tussen de twee en drie jaar aan. In deze periode investeren de BU's in verschillende experimentele machines en worden nieuwe markten betreden. De exploitatieve groei wordt veroorzaakt door de economische hoogtijden in die periode. Proces- en productaanpassingen zijn nodig om aan de marktvaart te kunnen voldoen.

Vervolgens is er één BU die exploitatief blijft groeien, maar qua exploratie een afname meemaakt. Een andere BU daalt zowel in exploratie als in exploitatie en de derde BU ziet de toenemende mate van exploratie afvlakken. Deels kan dit verklaard worden doordat de economische crisis in die periode intrad. Voor een ander deel is geconstateerd dat de BU die een afvlakking van exploratieve acties meemaakt exploitatief op niveau blijft omdat hij een nieuwe markt had aangeboord die tijdens de economische crisis juist niet inzakte.





Figuur 6: Vergelijking van de strategische vernieuwingstrajecten



#### 4.2.2. Vergelijking management- en organisatiefactoren

Tabel 15 is een totaaloverzicht van de onderzochte management- en organisatiefactoren bij de drie BU's. Hieronder zullen de BU's per factor met elkaar vergeleken worden.

##### *Structuur*

Twee van de drie BU's hebben de structuur bij aanvang van het traject meer organisch gemaakt. Dit is voornamelijk tot stand gekomen door decentralisatie en door een afname van de formaliteit binnen de organisatie. Decentralisatie bevordert de invoering van een managementlaag en het delegeren van taken en verantwoordelijkheden naar een lager niveau. Bij dezelfde twee BU's is een lage mate van functionele specificatie opgevallen. Multi-skill en jobrotation wordt bevordert en men weet van elkaar wat elkaars werk inhoudt. Ook kan werk eenvoudig van elkaar overgenomen worden.

Bij de derde BU is de structuur gedurende het vernieuwingstraject juist meer mechanistisch gemaakt. De mate van functionele specialisatie was daar al behoorlijk hoog, maar door de invoering van een matrixorganisatie ten behoeve van het uitvoeren van projecten, is de centralisatie ook gestegen. Dit resulteert in een meer mechanistische structuur dan voorheen.

##### *Context*

Vastgesteld is dat de context van alle drie de BU's in het begin van hun strategische vernieuwing konden worden gekenmerkt als *country club*. Twee van de drie BU's hebben dit ontwikkeld naar een *burn-out* en een *high performance* context. Bij één BU is geen grote ontwikkeling in context waargenomen.

Context is opgebouwd uit twee dimensies: sociale steun en performance management.

De sociale steun bij alle BU's is gemiddeld tot hoog. Het zijn hechte teams, met een sterke cultuur en een eigen identiteit. De onderlinge steun tussen de medewerkers is groot. Door een toename op exploitatie is bij één BU waargenomen dat het vertrouwen van medewerkers in de organisatie afneemt. Gemaakte afspraken over loopbaanontwikkeling en opleidingen werden niet meer nagekomen en besluitvorming werd minder transparant.

Twee van de drie BU's hebben een grote stap in performance management gedaan. Er zijn duidelijke verantwoordelijkheden afgesproken, waar men aan wordt gehouden. KPI's en andere kwantificering van resultaten en voortgang worden nadrukkelijk gebruikt. Bij één BU is niet waargenomen dat er meer aandacht aan performance management is besteed.



### *Leiderschap*

Het is opvallend dat het leiderschap bij alle BU's zich als directief kenmerkt. De managementteams zijn sterk leidergecentreerd, er wordt op transactionele wijze leiding gegeven en men werkt in principe altijd naar een bepaald doel toe.

Bij twee BU's is opgevallen dat de mate van directiviteit gedurende traject eerst is toegenomen en daarna weer is afgenomen. Deze toe- en afname is veroorzaakt door variatie in de mate van transactioneel leiding geven. Het lijkt erop dat gedurende de uitvoering van de vernieuwing de directie de touwtjes steviger in handen heeft genomen en aan het einde weer laat vieren.

Ook heeft de toegenomen diversiteit bij één van de BU's een matigend effect op het directief leiderschap gehad.





Tabel 15: Totaaloverzicht management- en organisatiefactoren

| <b>Factor</b>                        | <b>IHC Metalix</b>                                   | <b>IHC Lagersmit</b>             | <b>IHC Hytop</b>                                     |
|--------------------------------------|--|----------------------------------|--|
| <b>Structuur:</b>                    | <b>mechanistisch → organisch</b>                     | <b>mechanistisch → organisch</b> | <b>organisch → matig mechanistisch</b>               |
| • Aantal hiërarchische lagen         | 1 → 2  | 2                                | 2  |
| • Mate van centralisatie             | hoog → gemiddeld                                     | hoog → laag                      | hoog   |
| • Mate van formaliteit               | hoog → gemiddeld                                     | laag → laag                      | laag   |
| • Mate van functionele specialisatie | hoog → gemiddeld                                     | laag                             | hoog   |
| <b>Context:</b>                      | <b>country club → burn out</b>                       | <b>country club</b>              | <b>country club → high performance</b>               |
| • <i>Strech</i>                      | laag → hoog  | laag                             | laag → hoog  |
| • Discipline                         | laag → hoog  | laag                             | laag → hoog  |
| • Vertrouwen                         | hoog → laag  | laag → hoog                      | hoog   |
| • Steun                              | hoog   | laag → hoog                      | hoog   |
| <b>Leiderschap:</b>                  | <b>matig directief → directief → matig directief</b> | <b>matig directief</b>           | <b>matig directief → directief → matig directief</b> |
| • Gecentreerdheid                    | leidergecentreerd                                    | leidergecentreerd                | leidergecentreerd                                    |
| • Diversiteit                        | laag → hoog  | hoog                             | hoog   |
| • Stijl                              | transactioneel                                       | transactioneel                   | transactioneel                                       |
| • Mindset                            | <i>causation</i>                                     | <i>causation</i>                 | <i>causation</i>                                     |

#### *4.2.3 Resultaat van het traject*

In deze paragraaf worden de resultaten van het strategische vernieuwingstraject met elkaar vergeleken in termen van de balans tussen exploitatie en exploratie en de mate van ambidexteriteit die is bereikt.

#### *Balans exploitatie - exploratie*

Bij alle BU's ligt de nadruk op exploitatieve acties. Vaak is dit in de vorm van proces- of productverbetering om meer efficiëntie te behalen en dus meer resultaat. Productinnovaties zijn daarmee vaak incrementeel.

De exploratie die gepleegd wordt, gaat vaak over de aanschaf en implementatie van nieuwe experimentele techniek. Exploratie krijgt daardoor geen continue aandacht, maar gebeurt in stappen. Commerciële innovatie met nieuwe PMC's en/of internationalisering wordt op beperkte schaal door alle BU's uitgevoerd.

#### *Mate van ambidexteriteit*

Los van de balans tussen exploitatie en exploratie is ook gekeken naar de mate waarin de BU's ambidexter zijn. Waargenomen is dat de mate van ambidexteriteit in de loop der jaren is gegroeid, maar niet zodanig dat gesteld kan worden dat deze hoog is. Het aantal exploitatieve- en exploratieve stappen is beperkt. Het management van de BU besteedt er nauwelijks aandacht aan. Men is niet gewend om ambidexter te werken en te denken en de organisaties zijn niet ingericht om ambidexteriteit in hogere mate te huisvesten omdat de focus in het verleden altijd op exploitatie is geweest.

#### *4.2.4 Invloed van management- en organisatiefactoren*

Deze paragraaf beschrijft hoe de onderzochte management- en organisatiefactoren het afgelegde strategische vernieuwingstraject hebben beïnvloed, danwel hoe bepaalde management- en organisatiefactoren zijn aangepast om meer ambidexter te worden.

#### *Verloop van het traject*

De grote exploratieve stap die de BU's hebben gezet gaan vallen samen met het meer organisch maken van de onderneming. Er ontstaan meer secundaire structuren om meer samen te werken en meer informatie te delen, er wordt meer gedelegeerd en men is flexibeler inzetbaar.

Wanneer de economische omstandigheden verslechteren, neemt de mate van exploratie bij alle BU's af. Voor één BU valt deze afname samen met het vertrek van de innovatie-engineer, waarmee de permanente en toegewijde aandacht voor exploratie verdwijnt. Bij een andere BU loopt in die periode het strategisch vernieuwingstraject vast omdat een aantal sleutelpersonen vertrekken en de projectgroep t.b.v. de verandering uit elkaar valt. Deze interne tegenslag en de



marktneergang veroorzaken een daling in zowel exploitatie als exploratie. Bij de derde wordt een structurele wijziging doorgevoerd door opdrachten op matrixbasis uit te voeren. Dit heeft een afvlakking van de weg naar ambidexteriteit veroorzaakt, maar er wel voor gezorgd dat er op projecten altijd een bepaalde mate van innovatie gepleegd wordt om de projecten succesvol af te kunnen ronden. Een aantal structurele wijzigingen heeft direct invloed op de performance van de BU's gehad. Meestal heeft dit te maken met het beschikbaar stellen van toegewijde resources om een bepaald project uit te voeren of een bepaald product te implementeren. Dit leidt tot snelle en breed gedragen implementatie, waarvan de waardetoevoeging direct effectief kan worden.

Het valt op dat alle drie de BU's gedurende het traject exploitatief gegroeid zijn. Dit kan verklaard worden door een toegenomen marktvraag en de daarmee toegenomen focus op exploitatie. Eén van de drie BU's echter groeit exploitatief niet zo hard als de anderen en ondervindt zelfs een terugval. Het valt op dat bij deze BU geen waargenomen wijzigingen in de organisatiecontext heeft ondergaan en in het 'country club kwadrant' is gebleven. De twee andere BU's hebben een duidelijke toename in performance management teweeggebracht en daarmee hun performance continu kunnen verbeteren.

De twee BU's die hun strategisch vernieuwingstraject hebben voltooid, vertonen allebei een periode waarin de mate van directief leiderschap is toegenomen. Dit zou kunnen pleiten voor het feit dat in een periode van veel veranderingen met een bepaald doel tot verbetering, het management tijdelijk de touwtjes strakker in handen moet nemen om de veranderingen, in de periode die ervoor kan worden uitgetrokken, voor elkaar te krijgen. Er is hierbij geen direct verband tussen de verandering in leiderschap en de performance van de BU's gevonden.

#### *Resultaat van het traject*

De balans tussen exploitatie en exploratie ligt bij alle BU's aan de exploitatieve kant. Bij geen van de BU's is een aparte R&D afdeling ingericht. Er is daarmee ook geen onafhankelijke permanente aandacht voor innovatie. Innovatie wordt primair gekoppeld aan marktkansen en individuele projecten en is daarom veelal gericht op de korte- of middellange termijn.

Daarnaast is het leiderschap dat is aangetroffen binnen de BU's directief. Dit zorgt voor een meer exploitatieve neiging van de organisatie. Er wordt voornamelijk causatief gedacht en men is meestal leidergecentreerd. Minder creatief denken en minder informatie horizontaal delen kan een rem zijn op exploratieve ideeën en initiatieven.

De beperkte mate van continue aandacht voor exploratie en het directieve leiderschap zijn tevens een rem voor de haalbare mate van ambidexteriteit als geheel. Het complementaire karakter van



exploitatie en exploratie moet elkaar versterken naar een hogere mate van ambidexteriteit. Waar het één uitblijft, kan het ander niet ontwikkelen.





## **Hoofdstuk 5 – Beantwoording onderzoeksvraag, managementimplicaties en beperkingen**

Dit hoofdstuk bestaat uit vier onderdelen. Allereerst wordt een introductie gegeven over de uitgevoerde theoretische verkenning en de voor dit onderzoek opgestelde onderzoeksvraag. Aansluitend wordt op basis van deze primaire theoretische verkenning, aangevuld met additioneel literatuuronderzoek en op basis van de analyse van de resultaten, antwoord gegeven op de onderzoeksvraag. Het beantwoorden van de onderzoeksvraag biedt implicaties voor de bestaande theorie. Deze worden expliciet gemaakt door het opstellen van proposities die bestaande kennis illustreren of aanleiding kunnen geven tot vervolgonderzoek. Vervolgens wordt stilgestaan bij een aantal managementimplicaties. Tot slot wordt stilgestaan bij een aantal beperkingen van dit onderzoek en worden aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan.

### **5.1 Introductie**

Eén van de meest gedragen ideeën in de moderne bedrijfskunde is dat het lange termijn succes van een onderneming afhankelijk is van het vermogen om haar huidige capaciteiten te exploiteren en tegelijkertijd nieuwe competenties te exploreren (Levinthal en March, 1993). Door op de korte termijn te exploiteren wordt resultaat gegenereerd dat gebruikt kan worden om te investeren in innovaties. Met deze innovatie behoudt een onderneming duurzaam competitief voordeel en is het van haar voortbestaan verzekerd. Het proces van tegelijkertijd exploiteren en exploreren werd in 1976 door Duncan voor het eerst aangeduid als ambidexteriteit. Ambidexter kan uit het Latijn worden vertaald als tweehandigheid en duidt op de eigenschap om twee dingen gelijktijdig uit te kunnen voeren.

March (1991) omschreef exploitatie als “verfijning, keuze, productie, efficiëntie, selectie, implementatie en uitvoering”. Exploratie omschreef hij als “zoeken, variëren, risico nemen, experimenteren, flexibiliteit, ontdekking en innovatie”. Gibson en Birkinshaw (2004) definiëren exploitatie als het proces van het benutten van bestaande resources om maximaal resultaat te halen. Exploratie is volgens hen een proces van ontwikkeling van nieuwe technologieën en markten.

Een ambidextere onderneming, die efficiënt is in haar dagelijkse werkzaamheden en zich aan kan passen aan de omgeving, zal in de toekomst voort kunnen blijven bestaan (Duncan, 1976, Tushman en O'Reilly, 1996). Het idee achter de waarde van ambidexteriteit schuilt volgens Gibson en Birkinshaw (2004) in het feit dat de vraag en de taakstelling van een onderneming altijd een bepaalde tegenstrijdigheid in zich heeft, zodat er altijd afwegingen en keuzes moeten worden gemaakt. De meest succesvolle ondernemingen beschouwen deze vraagstukken niet als



conflicten, maar proberen de tegenstrijdigheden zoveel mogelijk met elkaar te verzoenen, waardoor ze duurzaam competitief voordeel opbouwen.

Om het managen van ambidexteriteit door de tijd heen te beoordelen, kan naar strategische vernieuwingstrajecten van organisaties worden gekeken. Floyd en Lane (2000) definiëren strategische vernieuwing als een evolutionair proces, dat geassocieerd wordt met de promotie, accommodatie en toepassing van nieuwe kennis en innovatief gedrag, om veranderingen in de kerncompetenties van een organisatie aan te brengen en/of om haar produkt-markt-domein te veranderen.

Verschillende organisatie- en managementfactoren spelen een rol bij het bereiken van ambidexteriteit. De indeling volgens het leidende werk van Raisch en Birkinshaw (2008), is voor dit onderzoek gevolgd om organisatie- en managementfactoren te identificeren. Zij onderkennen de hoofdfactoren structuur, context en leiderschap.

De structuur van een organisatie verbindt de taken, de technologieën en de mensen ervan. Leidend werk van McDonough en Leifer (1983) brengt voor het eerst duidelijk naar voren dat organisaties vaak niet één structuur gebruiken, maar meerdere tegelijkertijd om om te gaan met een variëteit aan werkzaamheden en uitdagingen. De belangrijkste kenmerken om de structuur van een organisatie te beschrijven zijn het aantal hiërarchische lagen, de mate van centralisatie, hoe formeel een structuur is en wat de mate van functionele specificatie is. Met de invulling van deze kenmerken kan een structuur als mechanistisch of als organisch worden omschreven. Een organische structuur is flexibel en kan zichzelf goed en snel aanpassen aan veranderende omstandigheden. Een organische structuur heeft een positieve invloed op de te behalen mate van ambidexteriteit.

De context van een organisatie verwijst naar de systemen, processen en overtuigingen die het gedrag van medewerkers in een organisatie bepalen (Ghoshal en Bartlett, 1994). Eenvoudiger uitgedrukt: de onzichtbare stimulansen die mensen motiveren zich op een bepaalde manier te gedragen. Ghoshal en Bartlett (1994) zetten uiteen dat er vier attributen zijn die gezamenlijk de context van een organisatie bepalen: *stretch*, discipline, steun en vertrouwen. De mate van aanwezigheid van deze vier attributen geeft een organisatie een *low performance* context, een *country club* context, een *burn-out* context of een *high performance* context. Een *high performance* context biedt de meeste steun van ambidexteriteit. Een *low performance* context het minste.

De leiding van een onderneming speelt een cruciale rol in het aanmoedigen van ambidexteriteit.



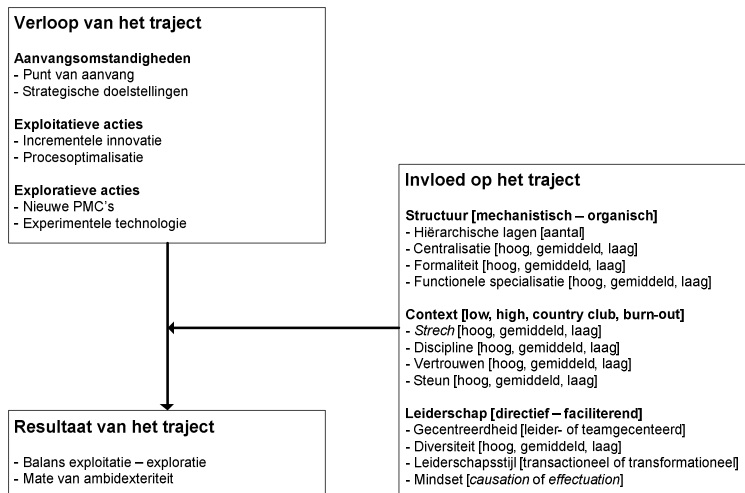
Volgens Floyd en Lane (2000) is een rol een verzameling gedragingen dat anderen van individuen verwachten in een bepaalde context. Elke positie in een organisatie wordt geassocieerd met bepaalde rollen en bepaalde verwachtingen. Mintzberg (1973) suggereerde dat de primaire rol van een manager het verzamelen en het verspreiden van informatie is. Dit maakt een manager een knooppunt van informatiestromen binnen een organisatie. De meest pregnante kenmerken van leiderschap en de invloed ervan op ambidexteriteit, zijn hoe het managementteam is gecentreerd (leidergecentreerd of teamgecentreerd), wat de achtergrond van de leden van het managementteam is (diversiteit), wat voor soort leiderschapsstijl er wordt gevoerd (transactioneel of transformationeel) en welke *mindset* dominant is in een organisatie om waarde te creëren (*causation* of *effectuation*). Door deze kenmerken kan het leiderschap binnen een organisatie worden beschreven als directief of als faciliterend. Faciliterend leiderschap zou onder bepaalde omstandigheden de mate van ambidexteriteit het beste ondersteunen.

Het doel van dit onderzoek is om in kaart te brengen hoe organisaties innovatie en efficiëntie combineren tijdens strategische vernieuwing. In voorgaand onderzoek is aangetoond dat de aard van exploitatieve werkzaamheden conflicteert met exploratieve. In dit onderzoek is gekozen voor een procesbenadering en is onderzocht hoe strategische vernieuwingstrajecten plaatsvinden om te ontdekken hoe er met deze conflicten omgegaan wordt. Hierbij wordt de invloed van de omgeving als uitgangspunt en daarmee als basis beschouwd. Dit onderzoek richt zich dus alleen op de organisatie- en managementfactoren die tijdens een strategische vernieuwing worden veranderd om conflicten op te lossen en om het organisatiedoel te behalen. Hiertoe is onderstaande onderzoeksvraag opgesteld.

Hoe zien strategische vernieuwingstrajecten naar ambidexteriteit eruit en wat is de invloed van management- en organisatiefactoren op de mate van ambidexteriteit die wordt bereikt?

Om structuur te geven aan het empirische deel van dit onderzoek, is een theoretisch raamwerk opgesteld. Dit theoretisch raamwerk is met figuur 7 weergegeven.





**Figuur 7: Theoretisch raamwerk**

Het is zichtbaar dat het raamwerk de onderzoeksvraag opdeelt in drie delen. Ten eerste het verloop van het traject. De startomstandigheden en het doel van het traject worden vastgesteld en de exploitatieve- en exploratieve stappen die de onderneming heeft gedaan worden beschreven. Ten tweede de invloed op het traject. Hierbij wordt een aantal management- en organisatiefactoren beschreven, alsmede of- en hoe- ze gedurende het strategisch vernieuwingstraject zijn veranderd. Tot slot het resultaat van het vernieuwingstraject. De balans tussen exploitatie en exploratie wordt tegen het licht gehouden en de bereikte mate van ambidexteriteit wordt beschreven.

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden is een casestudie bij drie business units binnen de maritieme industrie uitgevoerd. Hierbij zijn semigestructureerd interviews gehouden en is een aantal bedrijfsdocumenten bestudeerd.

## 5.2 Beantwoording onderzoeksvraag en proposities

In deze paragraaf zal de onderzoeksvraag worden beantwoord. Stilgestaan wordt bij het verloop van een strategisch vernieuwingstraject en welke invloed de organisatiestructuur en –context hierop hebben en wat de invloed van leiderschap is. Per onderdeel worden op basis van de gevonden resultaten proposities opgesteld die tot vervolgonderzoek kunnen leiden. Tot slot wordt stilgestaan bij de vraag of de prioriteit van de verschillende management- en organisatiefactoren gedurende het traject wijzigt en of de samenhang ertussen een rol van belang speelt. Aan het einde van paragraaf 5.2 worden de proposities in een tabel opgesomd.



### 5.2.1 Verloop van het traject

Het verloop van het strategische vernieuwingstraject naar ambidexteriteit wordt zichtbaar door de uitgangspositie bij aanvang van het traject te beschouwen en vanuit daar de uitgevoerde strategische vernieuwingsacties te beschrijven. De strategische vernieuwingsacties zijn hierbij onderverdeeld in exploitatieve- en exploratieve georiënteerde acties. Exploitatieve acties zijn maatregelen ter verbetering van de efficiëntie en incrementele verbeteringen. Exploratieve acties zijn radicale innovaties en het betreden van nieuwe markten.

Waargenomen is dat de uitgangspunten van de drie verschillende BU's vergelijkbaar waren. Er was sprake van een relatief lage omzet, weinig efficiëntie en relatief weinig ondernemerschap. Ondanks het feit dat de strategische doelstellingen verschillend waren, ziet het begin van het afgelegde traject er bij alle BU's min of meer hetzelfde uit.

Het traject begint met een exploitatieve aanloop waarin planvorming plaatsvindt en waarin de resources worden opgespaard die nodig zijn voor de uitvoering van de strategische vernieuwing. Aansluitend worden grote investeringen gedaan in experimentele technologieën om het productieproces te verbeteren en/of een nieuw product op basis van bestaande kennis te creëren. Deze investeringen worden niet allemaal in één keer uitgevoerd, maar achter elkaar. Ook is in dit deel zichtbaar dat nieuwe PMC's worden gecreëerd.

Dit sluit aan bij wat Lavie, Stettner en Tushman (2010) naar voren brengen met het begrip paradoxale associatie. Exploitatie en exploratie wisselen elkaar af, vullen elkaar aan en kunnen niet los van elkaar worden gezien. Met exploitatie worden middelen gegenereerd waarmee nieuwe innovaties gepleegd kunnen worden. Met innovatie creëert een onderneming competitief voordeel die geëxploiteerd kan worden.

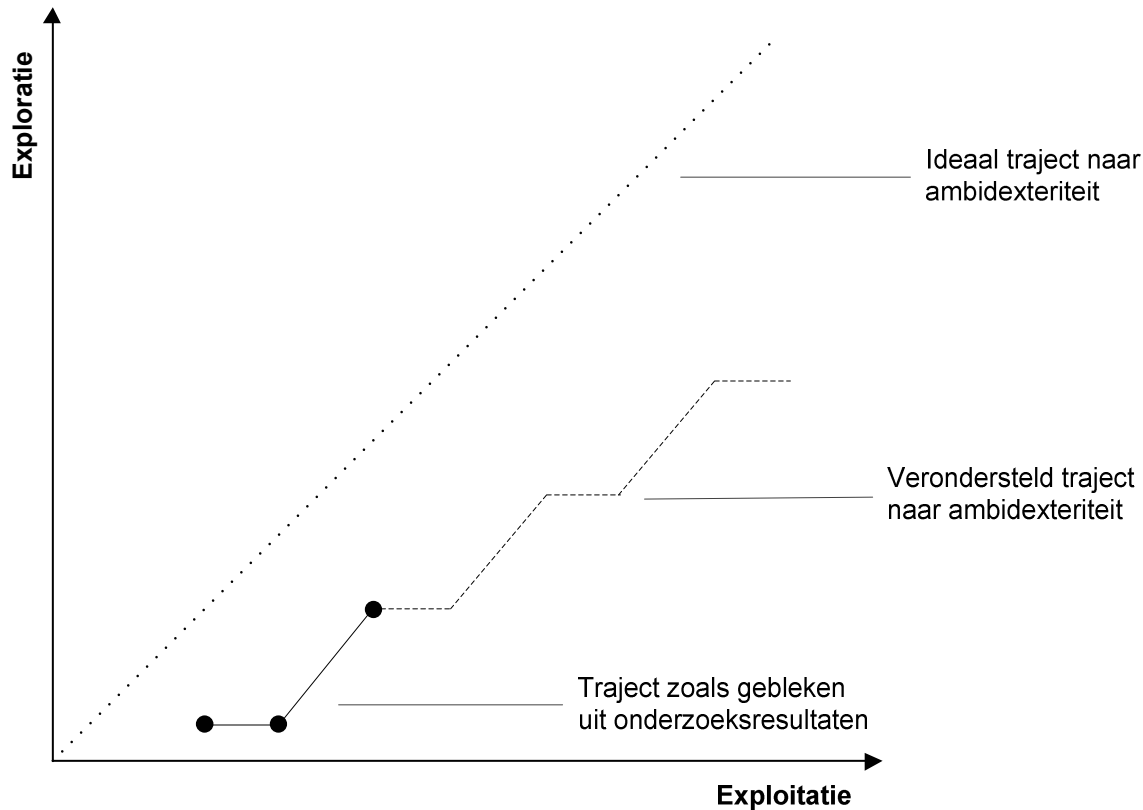
Na deze fase is het opvallend dat de exploratieve groei bij alle BU's afneemt. Bij twee BU's daalt de mate van exploratie en bij één vlakt de exploratieve groei flink af. Hieruit valt op te maken dat naarmate de exploitatieve groei vordert, het moeilijk is om dezelfde mate van exploratieve groei vast te houden. Het is aannemelijk dat bedrijven na een ambidextere stap een exploitatieve periode inlassen. Enerzijds kan dit nodig zijn om de laatste wijzigingen in de organisatie te laten inslijten. Anderzijds is deze periode nodig om opnieuw resources te verzamelen die nodig zijn voor de volgende ambidextere stap. Beargumenteerd kan worden dat ondernemingen dus geen rechte weg naar ambidexteriteit bewandelen, maar dat ambidexteriteit stapsgewijs wordt bereikt.

Propositie 1a: Strategische vernieuwingstrajecten naar ambidexteriteit vinden trapsgewijs plaats.



Figuur 8 geeft de rechte diagonale weg naar ambidexteriteit weer met een gestippelde lijn.

Daarbij is het waargenomen patroon bij alle BU's met een doorgetrokken lijn getekend. Aansluitend is met een onderbroken lijn het denkbeeldige traject naar ambidexteriteit weergegeven.



**Figuur 8: Verondersteld traject naar ambidexteriteit**

Het valt op dat alle BU's een exploitatieve aanloop nemen, voordat de eerste exploratieve beweging wordt gezien.

Na deze fase is het opvallend dat de exploratieve groei bij alle BU's afneemt. Bij twee BU's daalt de mate van exploratie en bij één vlakt de exploratieve groei flink af. Hieruit valt op te maken dat naarmate de exploitatieve groei vordert, het moeilijk is om dezelfde mate van exploratieve groei vast te houden.

Agarwal en Helfat (2009) schrijven dat grote transformaties zeer ingrijpend zijn in meerdere dimensies. Het heeft dus niet alleen financiële gevolgen, maar het heeft ook invloed op het business model, op de technologische basis van een onderneming, op beschikbare capaciteit en kwaliteit, op de organisatiestructuur en op de mindset. Vanwege deze grote gevolgen zijn grote transformaties complex. Ondernemingen zouden volgens Agarwal en Helfat (2009) daarom de



neiging kunnen gaan krijgen om gedurende vernieuwingstrajecten alleen kleine incrementele wijzigingen te doen, in de hoop dat dit voldoende is om met de omgeving mee te veranderen. Hiermee verliezen ze de aandacht voor exploratie. Tushman en O'Reilly (2004) en O'Reilly en Tushman (2008) waarschuwen op basis van hun onderzoeksbevindingen hiervoor. Het zijn exact deze omstandigheden waarbij een onderneming kan vallen in wat zij de *competence trap* noemen. Het navolgen van louter exploitatie en teveel incrementele veranderingen leidt tot verminderde exploratie en daarmee tot een afstand van de omgeving die na verloop van tijd niet meer overbrugd kan worden. Het verloop van de onderzochte trajecten laat zien dat exploratie inzakt naarmate exploitatie groter wordt. Het illustreert daarmee de neiging om exploratie naar verloop van tijd te verwaarlozen. Stimulatie van exploratie wanneer de mate van exploitatie is toegenomen is dus cruciaal om een hogere mate van ambidexteriteit te bereiken.

Propositie 1b: Om ambidexter te worden is het cruciaal om bij een toenemende mate van exploitatie, exploratie te blijven stimuleren.

Dit pleit ervoor dat organisatie maatregelen nemen om dezelfde exploratieve vorderingen te maken als exploitatieve. Een manier hiervoor is het aanpassen van management- en organisatiefactoren.

#### *5.2.2 Invloed op het traject*

Verschillende organisatie- en managementfactoren spelen een rol bij het bereiken van ambidexteriteit. De indeling volgens het leidende werk van Raisch en Birkinshaw (2008), is voor dit onderzoek gevolgd om organisatie- en managementfactoren te identificeren. Zij onderkennen de hoofdfactoren structuur, context en leiderschap.

#### *Structuur*

Op basis van vier onderliggende factoren is de structuur van de onderzochte BU's bestempeld als mechanistisch danwel organisch. De basisgedachte is dat een organische structuur zich gemakkelijker aan de omgeving aanpast dan een mechanistische. Daarmee is een organische structuur sneller ingespeeld op veranderende omstandigheden en stelt de structuur de organisatie in staat om snel te schakelen tussen verschillende soorten werkzaamheden. De organisatie is als het ware beter in staat om met veranderingen om te gaan, zowel veranderingen van binnenuit als het aanpassen aan verandering van de omgeving.

Gevonden is dat alle BU's een meer organische structuur hebben aangenomen. Dit komt voornamelijk door het centraler beschikbaar stellen van informatie, het minder hiërarchisch maken van de werkverhoudingen en door het opwekken van jobrotation en werknemers meer multi-skill maken. Aansluitend breekt een periode van exploratieve en exploitatieve groei aan. De



resultaten van dit onderzoek illustreren dus de stelling dat succesvolle vernieuwing gepaard gaat met het meer organisch maken van de organisatiestructuur.

Propositie 2a: Om de mate van exploitatie en exploratie te verhogen is het noodzakelijk om de organisatiestructuur meer organisch te maken.

Wat in de resultaten opvalt, is dat het succes van de uitvoering strategische vernieuwing na verloop van tijd minder groot wordt. Bij twee van de drie BU's is een daling van de mate van exploratie waargenomen na een aantal jaren van groei. Het is opvallend dat er bij de BU die exploratief is blijven stijgen gedurende het vernieuwingstraject een structurele verandering is doorgevoerd door projecten in matrixvorm uit te voeren. Hiermee lijkt een bepaalde mate van exploratie te worden geborgd.

Volgens Gibson en Birkinshaw (2004) gaat het erom dat de organisatiestructuur ambidexteriteit bevordert door de tegenstrijdige aspecten van exploitatie en exploratie te accommoderen. Een brede inventarisatie van Raisch en Birkinshaw (2008) behandelt ook dit onderwerp. Hun inventarisatie laat zien dat de oplossingen voor de organisatiestructuur wijzen naar twee verschillende concepten: ruimtelijke scheiding of parallele structuren.

Bij ruimtelijke scheiding wordt de tegenstrijdigheid tussen exploitatie en exploratie opgevangen door deze activiteiten fysiek van elkaar te scheiden. Een onderneming creëert een aparte afdeling om exploratie te plegen, terwijl de rest van de organisatie zich richt op exploitatie. Deze scheiding zorgt ervoor dat elke afdeling optimaal kan worden ingericht voor de aard van haar werkzaamheden. Volgens Gilbert (2005) zorgt ruimtelijke scheiding er dus voor dat ambidextere organisaties verschillende competenties met verschillende uitdagingen kunnen huisvesten.

Het gebruik van parallele structuren stelt werknemers in staat om te schakelen tussen meerdere soorten structuren, afhankelijk van de structuur die bij een specifieke taak hoort (Bushe en Shani, 1991). De primaire structuur kan gebruikt worden voor routinetaken en voor het behoud van stabiliteit en efficiëntie. Additionele secundaire structuren, zoals stuur- of projectgroepen, compenseren de tekortkomingen van de primaire structuur en kunnen gebruikt worden voor niet-routinematige taken en innovatie. Op deze manier wordt efficiëntie met flexibiliteit gecombineerd, zonder deze fysiek van elkaar te scheiden.

Waargenomen is dat de structuur om innovaties te huisvesten en door te blijven voeren bij twee van de drie BU's gedurende het vernieuwingstraject wegvallen en dat daarmee ook de mate van exploratie afneemt. Bij de derde BU is gedurende de vernieuwing een matrixorganisatie





geïmplementeerd. Aangetoond is dat de mate van organisch maken van een organisatie kennelijk een bepaalde kritieke ondergrens heeft. Er moet bepaald mechanisme in de organisatie overblijven om de resultaten van de vernieuwing te borgen en de vernieuwing voort te laten duren. In dit onderzoek is gevonden dat parallelle structuren, zoals een matrixorganisatie voor projecten, deze borging bieden.

Propositie 2b: Het implementeren van parallelle structuren om de gevolgen van meer exploitatie en exploratie te borgen, heeft een positieve invloed op het bereiken van een hogere mate van ambidexteriteit.

### *Context*

De context van een organisatie verwijst naar de systemen, processen en overtuigingen die het gedrag van medewerkers in een organisatie bepalen (Ghoshal en Bartlett, 1994). Eenvoudiger uitgedrukt: de onzichtbare stimulansen die mensen motiveren zich op een bepaalde manier te gedragen. Ghoshal en Bartlett (1994) zetten uiteen dat er vier attributen zijn die gezamenlijk de context van een organisatie bepalen: *stretch*, discipline, steun en vertrouwen.

Gibson en Birkinshaw (2004) gaan hierop verder door de vier attributen te bundelen in twee dimensies. De combinatie van *stretch* en discipline wordt prestatie management genoemd. Prestatie management zorgt er voor dat werknemers beter presteren en houdt ze verantwoordelijk voor die prestaties. De combinatie van steun en vertrouwen noemen ze sociale ondersteuning. Sociale ondersteuning biedt medewerkers de veiligheid en de ruimte die ze nodig hebben om hun werk te doen.

De onderzoeksresultaten wijzen uit dat bij twee van de drie BU's er duidelijk een toename van de aandacht voor performance management is geweest en dat deze BU een hogere mate van exploitatie hebben behaald. De BU die niet waarneembaar meer aan prestatie management heeft gedaan is zelfs exploitatief gedaald.

De onderzoeksresultaten illustreren dus het pleidooi van Gibson en Birkinshaw (2004) over het behalen van exploitatie door meer nadruk op prestatie management te leggen. Een aanvulling hierop zou kunnen zijn dat om exploitatieve groei te behouden, ook een toenemende nadruk op prestatie management noodzakelijk is.

Propositie 3a: Een toenemende nadruk op prestatie management heeft een positieve invloed op exploitatieve groei.

Er is een verschil tussen de twee BU's die meer aan prestatie management hebben gedaan. De termen van Gibson en Birkinshaw (2004) gebruikend, heerst er bij ene BU een *burn-out* context



en bij de ander een *high-performance* context. Bij de burn-out context is een daling van de mate van exploratie waarneembaar en bij de high-performance context niet. De onderzoeksresultaten illustreren dus het reeds bekende feit dat zowel aandacht voor prestatie management en sociale steun leidt tot een *high performance* context en daarmee een hogere mate van ambidexteriteit.

Wat nu voor het eerst naar voren komt, is dat specifiek de factor 'vertrouwen' een sterke invloed heeft op de organisatiecontext. Te veel prestatie management leidt tot een afname van het vertrouwen. Medewerkers kunnen niet meer op onderlinge afspraken vertrouwen, betrokkenheid van medewerkers bij veranderingsprocessen neemt af en het besluitvormingsproces van de onderneming kan minder transparant worden.

Propositie 3b: Het behoud van vertrouwen van medewerkers in de organisatie en in elkaar is van cruciaal belang voor het succesvol bereiken van ambidexteriteit.

### *Leiderschap*

Het soort leiderschap (directief of faciliterend) binnen een BU is aan de hand van vier factoren in kaart gebracht. Ten eerste is bekeken of het MT leidergecentreerd of teamgecentreerd is. Ten tweede is de diversiteit van het MT onderzocht. Ten derde is vastgesteld of er voornamelijk een transactionele dan wel transformationele leiderschapsstijl is. Tot slot is de dominante mindset (causation of effectuation) bepaald.

Het is opvallend dat het leiderschap bij alle BU's zich als directief kenmerkt. De managementteams zijn leidergecentreerd, er wordt op transactionele wijze leiding gegeven en men werkt in principe altijd naar een bepaald van tevoren vastgesteld doel toe (causation).

Bij twee BU's is opgevallen dat de mate van directiviteit gedurende traject eerst is toegenomen en daarna weer is afgenomen. Deze toe- en afname is veroorzaakt door variatie in de mate van transactioneel leiding geven en door variatie in leidergecentreerd leiderschap. Het lijkt erop dat gedurende de uitvoering van de vernieuwing de directie de touwtjes steviger in handen heeft genomen en deze aan het einde weer laat vieren.

Ook heeft de toegenomen diversiteit bij één van de BU's een matigend effect op het directief leiderschap gehad.

Het lijkt erop dat een bepaalde mate van transactioneel leiderschap en directiviteit nodig is om een bepaalde verandering tot stand te brengen.

In onderzoek van Volberda, Baden-Fuller en van den Bosch (2001) naar strategische vernieuwing binnen multi-unit ondernemingen binnen de financiële sector, worden vier ideaaltypen van strategische vernieuwingstrajecten geïdentificeerd. Specifiek wordt hierbij



gekeken naar de rol van het management tijdens deze vernieuwing. De eerste is *emergent renewal*. In essentie wordt hierbij de markt gevolgd, waarbij de rol van het management is het versterken van de markt signalen voor de interne organisatie. De tweede is *facilitated renewal*. Hierbij is de rol van het management om een context te creëren waarbij de optimale omstandigheden voor strategische vernieuwing ontstaan en waarbij nieuwe ideeën en initiatieven een kans krijgen. De derde is *transformational renewal*. Dit is een holistisch proces waarbij alle lagen van een onderneming actief betrokken zijn bij het vernieuwingsproces. De vierde tot slot is *directed renewal*. Dit kenmerkt zich doordat het management totale controle op het vernieuwingsproces heeft en dat vanuit het management vernieuwingsacties worden geïnitieerd, die vervolgens door de organisatie moeten worden uitgevoerd.

Bij alle onderzochte BU's heeft het management een rol gespeeld die het meeste lijkt op *directed renewal*. Uit navraag bij verschillende MT-leden blijkt dat de hoofdredenen hiervoor tijdsdruk zijn en het zien en grijpen van kansen in de markt. Binnen de onderzochte BU's heeft alleen het management zicht op de tijdsdruk en op marktontwikkelingen. Deze zogenaamde *windows of opportunity* blijven vaak niet lang open staan en moeten direct benut worden. Directieve acties en strakke controle zijn het gevolg, ook om de onherroepelijke weerstand tegen verandering in de organisatie te breken. Gevonden is dat de BU die niet een meer directieve leiderschapsstijl had aangenomen, het vernieuwingstraject niet binnen de beoogde tijd heeft kunnen afronden.

Propositie 4a: Om een stap naar een hogere mate van ambidexteriteit binnen een bepaalde tijd succesvol uit te voeren, is een tijdelijk toename van de mate van directiviteit van leiderschap noodzakelijk.

Een belangrijk onderdeel van leiderschap is de mindset die binnen een organisatie dominant is. Een sterke mate van causatief denken is bij alle BU's aangetroffen. Vanuit de theorie is bekend dat sterk causatief denken leidt tot een meer exploitatieve instelling van een onderneming.

De verschillende trajecten overschouwend is geen van de BU's in staat geweest om binnen de onderzochte periode een tweede 'exploratieve sprong' te maken danwel een sterke groei van zowel exploratie als exploitatie vast te houden. Dit geeft aanleiding om te stellen dat vanuit het causatief denken organisaties minder aandacht aan innovatief werken schenken wanneer bepaalde van tevoren gestelde doelen zijn behaald en dat het doorstarten van exploratie bij een bepaalde mate van exploitatie daardoor moeizamer wordt. Ook kan gesteld worden dat causatief denken de creativiteit van ondernemingen remt. Bij tegenslagen gedurende de uitvoering van strategische vernieuwing is een organisatie minder goed in staat met oplossingen voor deze tegenslagen te komen. Noch is de onderneming in staat om tijdens het traject in te spelen op nieuwe kansen en omstandigheden om de uitkomst nog succesvoller te maken. Dit effect wordt



nog groter wanneer de onderneming zich in een omgeving bevindt die van nature al een exploitatieve neiging heeft.

Propositie 4b: Een causatieve mindset heeft een negatieve invloed op exploratieve groei in een overwegend exploitatieve omgeving.

### *5.2.3 Prioriteit van de management- en organisatiefactoren*

Waargenomen is dat alle BU's aan het begin van hun vernieuwingstraject primair aandacht hebben geschonken aan de organisatiecontext. Er is veel tijd en aandacht aan sociale steun gegeven om ervoor te zorgen dat deze gedurende het traject onverminderd hoog zou blijven. Verder zijn de organisatie meer organisch gemaakt om komende veranderingen makkelijker op te kunnen vangen.

Tijdens het traject hebben twee van de drie BU's hebben vanaf veel aandacht het verhogen van het performancemanagement besteed. In navolging hiervan is bij deze twee BU's vervolgens ook een toename van de mate van directief leiderschap waargenomen en heeft men pas later in het traject de nodige structurele wijzigingen gepleegd om de veranderingen te borgen en verder aan de toekomst te bouwen.

Aan het eind van het vernieuwingstraject is waargenomen dat het leiderschap minder directief wordt en krijgt context van de drie management- en organisatiefactoren de minste aandacht. De prioriteit van de management- en organisatiefactoren aan het begin van een strategisch vernieuwingstraject is dus ten eerste context, ten tweede structuur en ten derde leiderschap.

Tijdens het afleggen van het traject krijgt leiderschap de meeste nadruk, ten tweede context en ten derde structuur. Aan het eind van het vernieuwingstraject is structuur de eerste prioriteit, leiderschap staat op twee context krijgt de derde prioriteit. De volgorde en prioriteit van de management- en organisatiefactoren speelt dus een rol in strategische vernieuwingstrajecten.

Propositie 5a: Om exploitatie en exploratie te laten toenemen, vormt eerst de organisatiecontext het belangrijkste startpunt, naarmate het proces vordert leiderschap en aansluitend structuur.



Propositie 5a suggereert dus dat er altijd een bepaald verband tussen de drie verschillende management- en organisatiefactoren bestaat en dat er altijd een bepaalde afstemming tussen die drie nodig is: een zogenaamde fit. Als één van de drie factoren verandert, moeten de anderen mee veranderen om de organisatie goed in balans te houden. Dit impliceert dat de fit tussen structuur, context en leiderschap van belang is om ambidexteriteit te bereiken.

Propositie 5b: Een goede fit tussen management- en organisatiefactoren heeft een positieve invloed op het bereiken van ambidexteriteit.



#### 5.2.4 Opsomming proposities

Om overzicht te bieden worden in tabel 16 de opgestelde proposities opgesomd.

| <b>Nr.</b>                                   | <b>Omschrijving</b>   |
|--|---|
| <b>1. Strategische vernieuwingstrajecten</b> |   |
| 1a   | Strategische vernieuwingstrajecten naar ambidexteriteit vinden trapsgewijs plaats.  |
| 1b   | Om ambidexter te worden is het cruciaal om bij een toenemende mate van exploitatie, exploratie te blijven stimuleren.   |
| <b>2. Organisatiestructuur</b>               |   |
| 2a   | Om de mate van exploitatie en exploratie te verhogen is het noodzakelijk om de organisatiestructuur meer organisch te maken.  |
| 2b   | Het implementeren van parallelle structuren om de gevolgen van meer exploitatie en exploratie te borgen, heeft een positieve invloed op het bereiken van een hogere mate van ambidexteriteit. |
| <b>3. Context</b>                            |   |
| 3a   | Een toenemende nadruk op prestatie management heeft een positieve invloed op exploitatieve groei.   |
| 3b   | Het behoud van vertrouwen van werknemers in de organisatie en in elkaar is van cruciaal belang voor het succesvol uitvoeren van een stap naar ambidexteriteit.                                |
| <b>4. Leiderschap</b>                        |   |
| 4a   | Om een stap naar een hogere mate van ambidexteriteit binnen een bepaalde tijd succesvol uit te voeren is een tijdelijke toename van de mate van directiviteit van leiderschap noodzakelijk.   |
| 4b   | Een causatieve mindset heeft een negatief invloed op exploratieve groei in een overwegend exploitatieve omgeving.   |
| <b>5. Management- en organisatiefactoren</b> |   |
| 5a   | Om exploratie en exploitatie te laten toenemen, vormt eerst de organisatiecontext het belangrijkste startpunt, naarmate het proces vordert leiderschap en aansluitend context.                |
| 5b   | Een goede fit tussen management- en organisatiefactoren heeft een positieve invloed op het bereiken van ambidexteriteit.  |

Tabel 16: Opsomming proposities voor vervolgonderzoek



### 5.3 Managementimplicaties

In deze paragraaf zullen de meest in het oog springende resultaten van dit onderzoek worden toegeschreven naar de gevolgen voor het management van een onderneming die strategische vernieuwing naar ambidexteriteit wil gaan uitvoeren. Achtereenvolgens wordt behandeld het 'trapsgewijze traject', de volgorde van belang van management en organisatiefactoren, het zorgen voor samenhang tussen de management- en organisatiefactoren en de complementariteit van exploitatie en exploratie.

#### 5.3.1 Het 'trapsgewijze traject'

Zoals in paragraaf 5.2.1 beschreven lijkt het erop dat de ideale diagonale weg naar ambidexteriteit geen realistische is en in de praktijk niet voorkomt. Aangevoerd is dat een bepaalde exploitatieve aanloop overgaat in een ambidextere stap, waarna het toegenomen gehalte exploratie afneemt. Een tweetal zaken lijkt dit verschijnsel te veroorzaken.

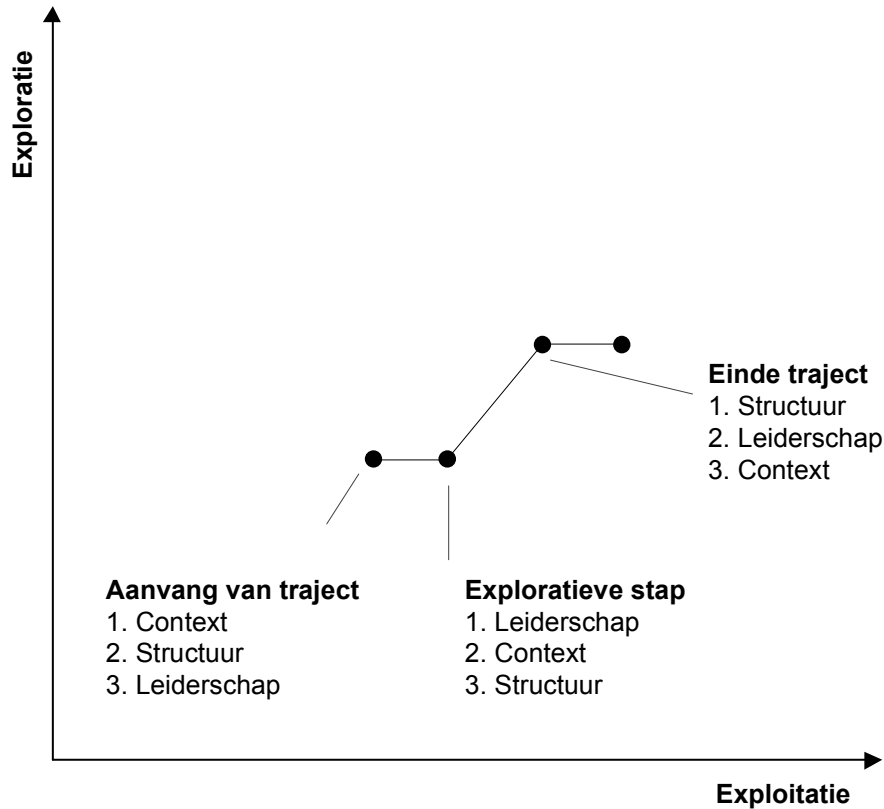
Ten eerste lijken de economische omstandigheden, alhoewel in dit onderzoek niet expliciet onderzocht, een rol van betekenis te spelen. De gevonden opmars naar een hogere mate van ambidexteriteit vindt plaats tijdens gunstige economische omstandigheden. Daar waar eind 2009 de economische crisis intreedt, wordt de ambidextere groei minder of daalt deze zelfs.

Ten tweede speelt de intrinsieke neiging van managers naar exploitatie een rol van betekenis. Het vaststellen van doelen en resultaat- en kortetermijngericht werken maakt exploitatieve acties dominant over innovatie. Gevonden is dat wanneer de mate van exploitatie grote wordt, het steeds moeilijker wordt om exploitatie te blijven uitvoeren of opnieuw in te voeren. Het is met name dan van belang dat het management zichzelf dwingt aandacht voor exploratie te houden. Juist vanwege de tegenstrijdige processen van innovatief en efficiënt werken, lijkt de praktijk dus te suggereren dat succesvolle vernieuwingstrajecten naar ambidexteriteit geen rechte lijnen zijn, maar stapsgewijs, met bepaalde exploitatieve 'rustmomenten' moeten worden uitgevoerd.

#### 5.3.2 De volgorde van belang van management- en organisatiefactoren

Uit de onderzoeksresultaten komt naar voren dat gedurende de strategische vernieuwing, verschillende management- en organisatiefactoren prioriteit krijgen. Deze verschuivingen vinden op bepaalde plaatsen in het traject plaats. In figuur 9 is aangegeven waar en hoe deze verschuiving plaatsvindt.





**Figuur 9: Verschuiving prioriteiten management- en organisatiefactoren**

De verschuiving van de prioriteit beoogt drie effecten. De prioriteit op context zorgt ervoor dat de medewerkers van de onderneming worden voorbereid op de verandering die de organisatie te wachten staat. Door op tijd de juiste context te kweken, zal het succes van het inzetten van strategische vernieuwing vergroot worden.

Het daadwerkelijk doorvoeren van de verandering vereist striktheid en doorzettingsvermogen. Weerstand tegen verandering vanwege onzekerheid en onduidelijkheid vraagt om directief leiderschap. Vasthoudendheid van het management in deze periode lijkt van cruciaal belang.

Om de vernieuwingen aan het einde van de ambidextere stap te borgen, moet de structuur de hoogste prioriteit krijgen, of dit nu een aanpassing in de primaire structuur wordt of in de secundaire. Aangevoerd is dat wanneer ondernemingen dit niet doen of hier de kans niet voor krijgen, er een terugval in de mate van ambidexteriteit kan optreden wat afbreuk doet aan het succes van de strategische vernieuwing.

### *5.3.3 Samenhang tussen management- en organisatiefactoren*

In paragraaf 5.3.2 staat omschreven dat de prioriteit van de management- en organisatiefactoren verschuift afhankelijk van in welke fase de strategische vernieuwing bevindt. Het is belangrijk om te benadrukken dat wanneer de inhoud van één van de factoren verandert, ook de andere





factoren inhoudelijk moeten mee veranderen. Dit zorgt voor consequentie en consistentie en congruentie. Indien de context meer naar performance management schuift, dient het leiderschap zich daar op aan te passen. Zo kan bijvoorbeeld de mate van transactioneel leiderschap toenemen om de afgesproken performance doelstellingen te controleren en af te dwingen. Ook de organisatiestructuur zou daarin moeten meebewegen. Wanneer meer controle nodig is, moet ook de mate van controleerbaarheid van de organisatie vergroot worden. Zo zou omwille van de bestuurbaarheid een managementlaag kunnen worden toegevoegd zodat er met meer detail kan worden ingezoomd op de gang van zaken binnen de onderneming.

#### *5.3.4 Complementariteit*

Het is al vaker naar voren gekomen dat het managen van de tegenstrijdigheden van het proces van efficiënt en innovatief één van de belangrijkste managementuitdagingen is (Mom, 2002).

Zoals Jansen, Van den Bosch en Volberda (2003) het beknopt omschrijven zijn ondernemingen met een oriëntatie op exploratie gericht op het experimenteren met nieuwe ideeën, technologieën en processen, het zoeken naar nieuwe producten en diensten en het betreden van nieuwe markten. Ondernemingen met een focus op exploitatie verbeteren echter bestaande producten en diensten, verhogen de efficiency van bedrijfsprocessen en trachten tot kostenbesparingen te komen (March, 1991). Exploratie en exploitatie hebben een verschillende, maar complementaire invloed op de prestaties van ondernemingen. De opbrengsten van exploratie zijn onzeker en kosten meer tijd dan van exploitatie. Ondernemingen die overmatig exploreren, zullen dan ook lijden onder hoge kosten. Ondernemingen die te veel gefocust zijn op exploitatie, worden rigide en kunnen zich steeds moeilijker aanpassen aan nieuwe ontwikkelingen (Ahuja, Lampert, Tandon 2008). Om succesvol te vernieuwen moeten ondernemingen dus een balans vinden tussen exploitatie en exploratie.

In hun onderzoek naar de factoren van invloed op de balans tussen exploitatie en exploratie hebben Jansen en collega's (2003) het belang aangetoond van interactie tussen medewerkers en het bevorderen van de creatie van nieuwe kennis. Werk- en taakgroepen (cross functionele interfaces), jobrotation en hechte sociale netwerken ondersteunen met name exploratie volgens hun onderzoek. Om exploitatie te bevorderen tonen ze aan dat routinematigheid van activiteiten en processen van belang is.

Ook laten hun resultaten zien dat de door hun veronderstelde negatieve relatie tussen regels en procedures en de balans tussen exploratie en exploitatie niet opgaat. Zoals ook in dit onderzoek indirect aangetoond is, kan het strikter naleven van procedures en regels een bevorderend effect hebben door exploitatie en exploratie te formaliseren. Verder illustreren zij dat voor het managen van de balans het managen van het portfolio van vaardigheden (coördinatie-, systeem- en socialisatievaardigheden) binnen en tussen bedrijfsonderdelen van wezenlijk belang is. In relatief turbulente omgevingen zullen vooral coördinatievaardigheden belangrijk zijn. In een relatief



stabiele omgeving zal de nadruk meer liggen op systeemvaardigheden. Het aanpassen van vaardigheden is een belangrijke uitdaging voor het management. Alleen door hier continue aandacht aan te besteden blijft de onderneming in balans en kunnen deze inspanningen bijdragen aan duurzaam concurrentievoordeel.

#### **5.4 Onderzoeksbeperingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek**

Om de grootte van dit onderzoek te beperken, is er voor gekozen de omgeving van de business units en de maritieme industriële industrie uit te sluiten. Deze is als uitgangspunt en aanleiding voor dit onderzoek genomen. Om de relatie tussen de omgeving en de gevolgen voor strategische vernieuwingstrajecten naar ambidexteriteit beter te kunnen beschrijven, verdient het de aanbeveling dit bij vervolgonderzoek te betrekken. Hierbij zou gedacht kunnen worden aan de economische omstandigheden, de industriële omstandigheden, het kennisniveau, de technologie en de marktdynamiek.

De keuze voor de onderzochte management- en organisatiefactoren is gebaseerd op leidend onderzoek van Raisch en Birkinshaw (2008). Een uitbreiding van het aantal factoren zou meer detailinzicht geven in de invloeden op het bereiken van ambidexteriteit. De grootte van de organisatie en de mate van sociale integratie zijn hier voorbeelden van. In bredere zin zou *human capital*, zijnde de opleiding, de vaardigheden, de competenties en de kennis van medewerkers (Keeley, 2007) een goede aanvulling kunnen vormen op de reeds onderzochte factoren. Immers, de rol van de manager is cruciaal en door meer over de invulling en de effecten van deze rol te leren, leren we nog meer over het creëren en in stand houden van ambidexteriteit.

In dit onderzoek is gefocust op het managementteam en op de leden daarvan. Om vooral de management- en organisatiefactoren vollediger te kunnen omschrijven, verdient het de aanbeveling ook andere lagen in de organisatie bij het onderzoek te betrekken. Met name de factor leiderschap is beter te beschrijven als ook de ontvangende kant ervan wordt onderzocht. Ook zou gekeken kunnen worden naar de rol van de Raad van Bestuur bij het aansporen danwel het faciliteren van ambidexteriteit bij de verschillende BU's. Het is goed mogelijk dat de aansturing vanaf het topmanagementniveau in belangrijke mate het bereiken van een hoge mate van ambidexteriteit beïnvloedt.

De business units die zijn onderzocht zijn allemaal onderdeel van één corporatie die binnen één specifieke industrie valt. Een groot deel van de corporatie bevindt zich bovendien in een zogenaamde nichemarkt. Dit maakt dat men terughoudend moet zijn met het generaliseren van de onderzoeksresultaten. Vergelijkbaar longitudinaal onderzoek in andere industrieën en in andere markttypen zou de generaliseerbaarheid ervan vergroten.



Een mogelijke beperking op de toepasbaarheid van de resultaten van dit onderzoek komt voort uit de theoriekeuze. Een aantal theorieën waarop dit onderzoek is gebaseerd, stammen af van uitgebreid onderzoek binnen multinationale en multi-business-unit ondernemingen. Het is maar de vraag of de conclusies uit die onderzoeken in dezelfde mate gelden voor dit onderzoek binnen een nationale omgeving en op single-business-unit niveau. Meer soortgelijk onderzoek zal leiden tot meer vergelijkbare bevindingen, zodat de toepasbaarheid en generaliseerbaarheid groter worden.

Het strategisch vernieuwingstraject is in kaart gebracht door het aantal exploitatieve en exploratieve acties vast te stellen. Er is in dit onderzoek uitgegaan van het feit dat elke strategische vernieuwingsactie hetzelfde gewicht heeft. Meer longitudinaal onderzoek zal deze methode verder moeten valideren.

Dit onderzoek is door één persoon binnen een beperkte tijd uitgevoerd. De gekozen methodiek van het houden van semigestructureerde interviews was goed toepasbaar, maar het verdient de aanbeveling om dit met meer dan één persoon uit te voeren. Door meerdere interviewers te gebruiken wordt nog meer rijke data verzameld, wat de onderzoeksresultaten ten goede komt.

Bovendien was de onderzoeker zelf werkzaam binnen één van de onderzochte BU's. De bias die ontstaat doordat de onderzoeker ook collega is, heeft mogelijk bij een aantal geïnterviewden een bepaalde mate van terughoudendheid in de hand gewerkt. Op bepaalde momenten is zelfs een zekere mate van achterdocht bespeurd. Deze bias kan worden verminderd door te zorgen voor meer onafhankelijkheid tussen onderzoeker en onderzoeksobject.



## Bijlage 1: Meest toonaangevend onderzoek naar ambidexteriteit (Raisch en Birkinshaw, 2009)

| Studies / Year                    | Research Focus                              | Theoretical Lens                                | Methodology   | Key Findings   |
|-----------------------------------|---|---|---|--|
| Adler, Goldoftas, & Levine (1999) | Antecedents                                 | Organizational design                           | Field study of the Toyota Production System             | In a case study of the Toyota Production System, the authors describe the functioning of four organizational mechanisms: metaroutines, partitioning, switching, and ambidexterity used in the production process to manage the efficiency and flexibility paradox.   |
| Auh & Menguc (2005)               | Environmental factors; performance outcomes | Strategic management                            | Survey of 260 Australian manufacturing firms            | The study explores the contingency role that competitive intensity plays in explaining the relationship between exploration/exploitation and firm performance. The results show that defenders benefit from exploration while prospectors benefit from exploitation as competition increases.                                      |
| Beckman (2006)                    | Antecedents                                 | Leadership theory                               | Survey of 170 U.S. high-tech firms                      | The results suggest that team composition is an important antecedent of firm ambidexterity. Founding teams with common prior company affiliations engaged in exploitation, whereas diverse prior affiliations encouraged exploration. A mix of common and diverse prior affiliations was found to be a precursor of ambidexterity. |
| Bradach (1997)                    | Antecedents                                 | Organizational design                           | Field study of five large U.S. restaurant chains        | From interview and observational data, the authors model how chains use a plural form-the simultaneous use of company and franchise units-to achieve uniformity and system-wide adaptation. The simultaneous use of different structures was found to enhance the performance of the chain.  |
| Burgelman (1991)                  | Ambidexterity                               | Strategic Management; organizational adaptation | Inductive field study of Intel Corporation              | The paper presents an intraorganizational ecological perspective on strategy making and organizational adaptation. Consistently successful organizations are expected to simultaneously exercise induced and autonomous strategic processes.   |
| Burgelman (2002)                  | Ambidexterity                               | Strategic management; organizational learning   | Longitudinal inductive field study of Intel Corporation | The paper examines implications of coevolutionary lock-in in terms of its effect on balancing induced and autonomous strategy processes and exploitation and exploration in organizational learning. Co-evolutionary lock-in is shown to arise from an extremely focused induced strategy process                                  |



| Studies / Year                            | Research Focus                      | Theoretical Lens                                  | Methodology  | Key Findings   |
|---|-------------------------------------|---|--|--|
| Danneels (2002)                           | Ambidexterity                       | Technological innovation; organizational learning | Field research in five high-tech firms                                   | A typology is derived that classifies new product projects based on whether they draw on existing competences, or whether they require new competences. Following organizational learning theory, these options are conceptualized as  |
| Ebben & Johnson (2005)                    | Other moderators                    | Strategic management                              | Archival study of 200 and survey of 144 privately held U.S. firms        | Using configuration theory, the authors show that small firms that pursue efficiency strategies or flexibility strategies outperform those that attempt to pursue both. Size is used as a configurational attribute to develop hypotheses on how pure and mixed strategies affect small firm performance |
| Gibson Birkinshaw (2004)                  | & Antecedents; performance outcomes | Organizational design                             | Survey of 4,195 employees in 41 business units of 10 multinational firms | The findings suggest that a context characterized by a combination of stretch, discipline, support, and trust facilitates contextual ambidexterity. Ambidexterity is found to mediate the relationship between context and firm performance  |
| Gupta, Smith, & Shalley (2006)            | Ambidexterity                       | Organizational learning                           | Conceptual paper   | Theory paper addressing four related questions: What do exploration and exploitation mean? Are they two ends of a continuum or orthogonal to each other? How should organizations achieve balance between exploration and exploitation? Should all organizations strive for a balance or not?            |
| He & Wong (2004)                          | Performance outcomes                | Organizational learning; technological innovation | Survey of 206 manufacturing firms in Singapore and Malaysia              | The authors find evidence for the ambidexterity hypothesis by demonstrating that the interaction between explorative and exploitative innovation is positively related to sales growth and that the relative imbalance between both innovation types is negatively related to sales growth.              |
| Jansen, van den Bosch, & Volberda (2005a) | Antecedents; environmental factors  | Technological innovation                          | Survey of 363 unit managers of a large European financial services firm  | The study reveals that multiunit firms develop ambidextrous organizational units to compete in dynamically competitive environments. Moreover, the authors establish that units with decentralized and densely connected social relations are able to act ambidextrously.                                |



| Studies / Year                           | Research Focus   | Theoretical Lens                         | Methodology  | Key Findings   |
|--|--|--|--|--|
| Jansen, van den Bosch, & Volberda (2006) | Antecedents; environmental factors; performance outcomes | Technological innovation                 | Survey of 283 unit managers of a large European financial services firm  | The results indicate that centralization negatively affects exploratory innovation, whereas formalization positively affects exploitative innovation. Pursuing exploratory innovation was found to be more effective in dynamic environments and pursuing exploitative innovation was more beneficial in competitive environments.   |
| Kyriakopoulos & Moorman (2004)           | Other moderators   | Marketing                                | Survey of 75 Dutch business units of packaged food producers             | Market orientation is found to facilitate a complementarity of high levels of marketing exploration and marketing exploitation strategies that results in improved new product financial performance.  |
| Levinthal & March (1993)                 | Ambidexterity  | Organizational learning                  | Conceptual paper   | The paper describes three forms of learning myopia that may undermine the organization's ability to explore, as well as a range of solutions that organizations may use to sustain exploration in the face of a tendency to become overly focused on exploitation.   |
| Lubatkin, Simsek, Ling, & Veiga (2006)   | Antecedents; performance outcomes                        | Leadership theory                        | Survey of top managers from 139 small to medium-sized enterprises (SMEs) | Top management team behavioural integration is found to facilitate the processing of disparate demands essential to attaining ambidexterity in SMEs. Furthermore, the findings suggest that the joint pursuit of an exploratory and exploitative orientation affects performance.  |
| March (1991)                             | Ambidexterity  | Organizational learning                  | Conceptual paper   | The paper considers the relation between exploration and exploitation. It examines the complications in allocating resources between the two and points to the risks inherent in a one-sided orientation.  |
| Probst & Raisch (2005)                   | Ambidexterity  | Organizational adaptation                | Field research in 52 multinational firms                                 | Analyzing corporate crises, the authors reveal a mutual logic of failure. In most cases, companies grew and changed too quickly. Conversely, if these factors were insufficiently developed, companies aged prematurely, which likewise led to failure. To sustain success, companies have to keep a balance between these extremes. |
| Smith & Tushman (2005)                   | Antecedents  | Organizational Design; leadership theory | Conceptual paper   | Using the literature on paradox, contradictions, and conflict, the authors develop a model for managing strategic contradictions and identifying leadership conditions that facilitate a team's ability to engage in paradoxical cognitive processes.  |



| <b>Studies / Year</b>     | <b>Research Focus</b>      | <b>Theoretical Lens</b> | <b>Methodology</b>                    | <b>Key Findings</b>   |
|---------------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------------------------|---|
| Tushman & O'Reilly (1996) | Antecedents; ambidexterity | Organizational design   | Field research in multinational firms | The authors develop the idea of ambidextrous organizations. Following a discussion of the nature of change and the need for organizational adaptation, the structural, cultural, and leadership requirements of ambidextrous organizations are presented in detail. |



## Literatuurlijst

- Adler, P.S., B. Goldoftas, D.I. Levine. 1999. Flexibility versus Efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota Production System. *Organization Science* **10** 43-68
- Ahuja, G., C.M. Lampert, V. Tandon. 2008. Moving beyond Schumpeter: Management research on the determinants of technological innovation. *Academy of Management Annals* **2(1)** 1-98
- Anand, J., H. Singh. 1997. Asset redeployment, acquisitions, and corporate strategy in declining industries. *Strategic Management Journal* **18** 99-118
- Albert, S., D.A. Whetten. 2004. Organizational identity. In M.J. Hatch & M. Schultz (Eds.), *Organizational identity* pp. 89-117. New York: Oxford University Press.
- Avolio, B.J., B.M. Bass, D.I. Jung. 1999. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* **72** 441-462
- Argawal, R., C.E. Helfat. 2009. Strategic Renewal of Organizations. *Organization Science* **20** 281-293
- Bass, B.M., B.J. Avolio. 1990. The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.) *Research in organizational change and development* **4** 231-272. Greenwich, CT: JAI Press
- Bass, B.M., B.J. Avolio. 1993b. Transformational leadership: A response to critiques. In M.M. Chermers & R. Ayman (Eds). *Leadership theory and research: perspectives and directions* 49-80. New York: Academic Press.
- Beckman, C.M., P. Haunschild. 2002. Network learning: The effects of partners' heterogeneity of experience on corporate acquisitions. *Administrative Science Quarterly* **47** 92-124
- Beckman, C.M. 2006. The influence of founding team company affiliations on firm behaviour. *Academy of Management Journal* **49(4)** 741-758





- Birkinshaw, J., C.B. Gibson. 2004. Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*. 47-55
- Bushe, G.R., A.B. Shani. 1991. Parallel learning structures: Increasing innovation in bureaucracies. *Reading, MA: Addison-Wesley*
- Bunderson, J.S. 2003. Team Member Functional Background and Involvement in Management Teams: Direct Effects and the Moderating Role of Power Centralization. *The Academy of Management Journal* **46** 458 - 474
- Bryman, A., E. Bell. 2007. Business research methods. *Oxford University Press*, New York
- Chandler, G.N., DeTienne, D.R., McKelvie, A., Mumford, T.V. 2009. Causation and Effectuation of Processes: A Validation Study. *Journal of Business Venturing* doi: 10.1016
- Christensen, C.M., J. Bower. 1996. Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. *Strategic Management Journal* **17** 197-218
- Cottrell, T., B.R. Nault. 2004. Product variety and firm survival in the microcomputer software industry. *Strategic Management Journal* **25** 1005-1025
- Duncan, R. 1976. The ambidextrous aorganization: Designing dual structures for innovation. *The management of organization* **1** 167-188
- Ebben, J.J., A.C. Johnson. 2005. Efficiency, flexibility, or both? Evidence linking strategy to performance in small firms. *Strategic Management Journal* **26** 1249-1259
- Eisenhardt, K.M. 1989. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review* **14** 532-550
- Eisenhardt, K.M., S.L. Brown. 1998. Competing on the Edge: strategy as structured chaos. *Long Range Planning* **31** 786-789
- Floyd, S.W., P.J. Lane. 2000. Strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review* **25(1)** 154-177



- Gibson, C.B., J. Birkinshaw. 2004. The antecedents, consequences and mediating role of organizational ambidexterity. *Academic of Management Journal* **15** 91-112
- Gilbert, C.G. 2005. Unbundling the structure of inertia: Resource vs. routine rigidity. *Academy of Management Journal* **48(5)** 741-763
- Ghoshal, S., C.Bartlett. 1994. Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality in management. *Strategic Management Journal* **15** 91-112
- Glaser, B., A. Strauss. 1967. The disocery of grounded theory: Strategies of qualitative research. Londen: Wiedenfeld and Nicholson
- Hackman, S. 2002. Key factors in planning for adaptability and change. *Research & Development Lab Design Handbook* 49
- Hannan, M.T., J. Freeman. 1977. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology* **82(5)** 929-964
- Hannan, M.T., J. Freeman. 1984. Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review* **49 (2)** 149-164
- He, Z., P.K. Wong. 2004. Exploration vs. exploitation: An empirical test of ambidexterity. *Organizational Science* **15** 481-494
- Jansen, J.J.P., F.A.J. van den Bosch, H.W. Volberda. 2003. Strategische vernieuwing van ondernemingen. *M&O* **6** 25-36
- Jansen, J.J.P., George, G., Van den Bosch, F.A.J., Volberda, W. 2008. Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership. *Journal of Management Studies* **45** 5 July 2008
- Jansen, J.J.P., M.P. Tempelaar, F.A.J. van den Bosch, H.W. Volberda. 2009. Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms. *Organization Science* **20** 797-811
- Jelinek, M., C.B. Schoonhoven. 1990. The innovation marathon: lessons from high technology firms. Basil Blackwell



- Keegan, W., S. Moriarty, T. Duncan. 1992. Marketing. *Englewood Cliffs*, NJ: Prentice Hall
- Keeley, B. 2007. Human capital: how what you know shapes your life. Paris: OECD
- Knott, A.M., H. Posen. 2005. Is failure good? *Strategic Management Journal* **26** 617-641
- Lavie, D., U. Stettner, M.L. Tushman. 2010. Exploration and Exploitation Within and Across Organizations. *The Academy of Management Annals* **4** 109-155
- Levinthal, D., J. March. 1993. Myopia of learning. *Strategic Management Journal* **14** 95-112
- Lewin, A.Y., C.P. Long, T.N. Carroll. 1999. The co evolution of new organizational forms. *Organization Science* **10(5)** 535-550
- Lubatkin, M.H., Z. Simsek, Y. Ling, J.F. Veiga. 2006. Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioural integration. *Journal of Management* **32(5)** 646-672
- March, J.G. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Sci.* **2** 71-87
- McDonough, E.F., R. Leifer. 1983. Using simultaneous structures to cope with uncertainty. *Academy of Management Journal* **26** 727-735
- Meyer, A. 1982. Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly* **27(4)** 515-537
- Mintzberg, H. 1973. The nature of managerial work: Henry Mintzberg. New York: Harper & Row
- Miles, R.E., C.C. Snow. 1978. Organizational strategy, structure and process. New York: McGraw-Hill
- Mom, T.J.M., F.A.J. Van den Bosch, H.W. Volberda. 2002. Exploratie en exploitatie van kennis: het managen van determinanten van horizontale kennisuitwisseling. *M&O jrg. 56* **5** 23-42
- O'Reilly, C.A., M.L. Tushman. 2008. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. B. Staw, A. Brief, eds. *Research in organizational behaviour* **28** JAI Press, Greenwich, CT, 185-206



- Porter, M. E. 1980. *Competitive strategy* (1st ed.). New York: Free Press.
- Raisch, S., J. Birkinshaw. 2008. Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management* **34 (3)** 375-409
- Rivkin, J.W., N. Siggelkow. 2003. Balancing search and stability: Interdependencies among elements of organizational design. *Management Science*, **49** 290–311.
- Sarasvathy, S.D. 2001. Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift From Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review* **26** 243-263
- Smith, W.K. 2006. Top management team approaches to simultaneously managing exploration and exploitation. *Academy of Management Best Conference Paper Proceedings* **2006**
- Smith, W.K., M.L. Tushman. 2005. Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science* **16** 522-536
- Sorensen, J.B. 2002. The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly* **47(1)** 70-91
- Strauss, A. 1987. *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge, England: Cambridge University Press
- Teece, D. 1986. Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy* **15** 285-305
- Tushman, M.L., C.A. O'Reilly. 1996. The ambidextrous organization: managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review* **38** 1-23
- Tushman, M.L., C.A. O'Reilly. 2004. The ambidextrous organization. *Harvard Business Review* **82** 74-81



- Tushman, M.L., W.K. Smith, R.C. Wood, G. Westerman, C.A. O'Reilly. 2007. Organizational designs and innovation streams. *Harvard Business School Working Paper* **2007**
- Vera, D., M. Crossan. 2004. Strategic leadership and organizational learning. *The Academy of Management Review* **29** 222 - 240
- Volberda, H.W. 2007. De flexibele onderneming. Kluwer, Deventer
- Volberda, H.W., C. Baden-Fuller, F.A.J. van den Bosch. 2001. Mastering Strategic Renewal: Mobilising Renewal Journeys in Multiunit Firms. *Long Range Planning* **34** 159-178
- Volberda, H.W., F.A.J. van den Bosch, B. Vlier, E.R. Gedajlovic. 2001. Following the Herd or Not? Patterns of Renewal in the Netherlands and the UK. *Long Range Planning* **34** 209-229
- Yin, R. 1981. The case study crisis: Some answers. *Administrative Science Quarterly* **26** 58-65
- Yin, R. 1984. Case study research. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

