

Ambidexteriteit binnen het MKB:
De invloed van een geïntegreerd managementteam,
integratie van medewerkers en leiderschapsstijl.



Erasmus Universiteit Rotterdam

Faculteit Rotterdam School of Management
Opleiding PTO drs. Bedrijfskunde

Master Strategisch Management
Student ing. Arjan Suijkerbuijk
Studentnummer 334463
Coach Dr. Tom J.M. Mom
Meelezer Dr. Martijn G. de Jong

Rucphen, 24 juni 2011

Het auteursrecht van deze afstudeerscriptie berust bij de auteur. Het gepresenteerde werk is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt dan degenen waarnaar verwezen wordt in de tekst en die genoemd worden bij de referenties. De inhoud van deze afstudeerscriptie is geheel voor de verantwoordelijkheid van de auteur. De Rotterdam School of Management is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

“It is not the strongest of the species that survive, nor the most intelligent, but the one that is most responsive to change.”

Charles Darwin

Voorwoord

Deze scriptie vindt zijn oorsprong in mijn verbazing over het schrille contrast tussen de academische literatuur waar ik de afgelopen twee jaar kennis van heb genomen en de onwetendheid van menig MKB bedrijf, worstelend met de veranderingen in haar omgeving. Vaak worden oplossingen gezocht in het besparen van kosten, soms in totaal andere manieren van werken, maar bijna altijd zijn zij gebaseerd op een onderbuikgevoel. De motivatie om deze bedrijven te helpen met de uitdagingen waarvoor zij staan, heeft uiteindelijk geleid tot deze scriptie.

Graag wil ik mijn coach en meelezer bedanken, Dr. Tom Mom en Dr. Martijn de Jong, voor hun begeleiding tijdens het schrijven van mijn scriptie. Tom, bedankt voor het forceren van keuzen, de snelle en concrete feedback, de praktische uitleg en je oog voor de menselijke maat. Daarnaast wil ik mijn medestudenten bedanken voor hun onzichtbare steun, namelijk de wetenschap dat ik niet als enige met mijn scriptie bezig was.

Tevens bedank ik iedereen die me heeft geholpen bij de verzameling van data. Bedrijven die me hebben geholpen door het invullen van een enquête, maar ook collega's en ex-collega's bij het aanschrijven en nabellen van bedrijven. En Korteweg Bouw, voor het mogelijk maken van deze opleiding en parallel aan mijn scriptietraject het effect van verschillende mechanismen in de praktijk te laten zien.

Last, but not least, ben ik mijn gezin dankbaar. Tim en Tygo die mijn onderzoek wisten te relativeren door van elk conceptueel model een prachtige kleurplaat te maken. Een derde op komst, die een ware stok achter de deur vormde om mijn scriptie op tijd afgerond te hebben. En natuurlijk mijn lieve vrouw, die me altijd de ruimte en het vertrouwen heeft geschonken. Annemieke, zonder jou had ik het nooit gered.

Rotterdam, Juni 2011

Arjan Suijkerbuijk

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	4
Inhoudsopgave.....	5
Overzicht gebruikte tabellen	7
Overzicht gebruikte figuren.....	7
Overzicht gebruikte afkortingen	7
Samenvatting	8
1 Inleiding.....	9
1.1 Introductie	9
1.2 Onderzoeksdoelstelling	11
1.2.1 Probleemdefinitie	11
1.2.2 Onderzoeksvraag.....	11
1.2.3 Conceptueel model	12
1.3 Methodologie.....	14
1.4 Inhoud en opzet scriptie	14
2 Theoretisch kader.....	15
2.1 Introductie	15
2.2 Ambidexteriteit binnen het MKB: een kennis- en leerperspectief	16
2.3 Integratie van het managementteam	19
2.3.1 Sociale integratie van het managementteam.....	20
2.3.2 Groepsbeloningen voor het managementteam.....	21
2.4 Integratie van medewerkers	22
2.4.1 Connectedness	24
2.4.2 Crossfunctionele interfaces	25
2.5 Leiderschapsstijl.....	27
2.5.1 Transformationeel leiderschap	28
2.5.2 Transactioneel leiderschap	29
2.6 Conclusie	31
3 Methodologie.....	32
3.1 Introductie	32
3.2 Onderzoeksstrategie	32
3.2.1 Methodologisch perspectief.....	32
3.2.2 Methodologische benadering	32

3.2.3	Onderzoeksmethode	33
3.2.4	Niveau van analyse	33
3.3	Steekproef en dataverzameling	33
3.3.1	Steekproef.....	33
3.3.2	Dataverzameling	34
3.4	Meeteenheden	35
3.4.1	Afhankelijke variabele	35
3.4.2	Onafhankelijke variabelen	36
3.4.3	Controlevariabelen	37
3.5	Conclusie	38
4	Analyse en resultaten	39
4.1	Introductie	39
4.2	Beschrijvende statistiek.....	39
4.2.1	Steekproef.....	39
4.2.2	Betrouwbaarheid afhankelijke variabele	40
4.2.3	Betrouwbaarheid schalen onafhankelijke variabelen	40
4.2.4	Factoranalyse	41
4.2.5	Correlatie tussen schalen.....	43
4.3	Analyse en resultaten	45
4.4	Post hoc analyse	47
4.5	Conclusie	47
5	Conclusies en aanbevelingen.....	48
5.1	Introductie	48
5.2	Discussie van de resultaten.....	48
5.3	Bijdragen van dit onderzoek	51
5.3.1	Bijdragen aan de wetenschap	51
5.3.2	Bijdragen aan de managementpraktijk	53
5.4	Beperkingen en suggesties voor toekomstig onderzoek	55
5.4.1	Beperkingen.....	55
5.4.2	Suggesties voor toekomstig onderzoek.....	56
	Literatuurlijst	58
	Appendix 1: Schalen en items	66
	Appendix 2: Post hoc analyse	68

Overzicht gebruikte tabellen

Tabel 1	Ambidexteriteit binnen het MKB volgens een kennis- en leerperspectief.....	18
Tabel 2	Sociale integratie van het managementteam	20
Tabel 3	Groepsbeloning voor het managementteam	22
Tabel 4	Connectedness.....	24
Tabel 5	Cross-functionele interfaces.....	26
Tabel 6	Transformationeel leiderschap.....	29
Tabel 7	Transactioneel leiderschap	30
Tabel 8	Verdeling over sectoren	39
Tabel 9	Interrater agreement score respondent MT-lid en medewerker.....	40
Tabel 10	Karakteristieken van de schalen (onafhankelijke variabelen)	41
Tabel 11	Factoranalyse	41
Tabel 12	Correlatiecoëfficiënten	44
Tabel 13	Regressieanalyse	46
Tabel 14	Overzicht hypothesen en resultaten.....	49

Overzicht gebruikte figuren

Figuur 1	Conceptueel model.....	13
Figuur 2	Onderzoeksframework.....	31

Overzicht gebruikte afkortingen

ing.	= ingenieur
MKB	= Midden- en Klein Bedrijf
MT	= Management Team
R&D	= Research & Development
NBD	= New Business Development
TQM	= Total Quality Management
BNP	= Bruto Nationaal Product
MNE	= Multinational Enterprise

Samenvatting

Er is nauwelijks conceptueel en empirisch gevalideerd onderzoek naar ambidexteriteit binnen het Midden- en Klein Bedrijf (MKB). De huidige wetenschappelijke literatuur richt zich met name op de antecedenten van ambidexteriteit bij grote ondernemingen. Deze thesis vult deze tekortkoming in de literatuur aan door hypothesen te ontwikkelen en te toetsen over de invloed van een geïntegreerd managementteam (MT), integratie van medewerkers, en leiderschapsstijl op ambidexteriteit binnen het MKB. Voor elk van de drie typen antecedenten wordt zowel een informeel als een formeel mechanisme onderzocht. De onderzochte mechanismen ter bevordering van de integratie van het managementteam zijn sociale integratie (informeel) en groepsbeloningen voor het MT (formeel), voor de integratie van medewerkers connectedness (informeel) en crossfunctionele interfaces (formeel) en voor leiderschapsstijl de mechanismen transformationeel leiderschap (informeel) en transactioneel leiderschap (formeel).

Resultaten tonen aan dat het managementteam binnen MKB bedrijven een belangrijke rol speelt bij het beïnvloeden van ambidexteriteit. Ten eerste is een geïntegreerd managementteam positief gerelateerd aan ambidexteriteit, waarbij het informele mechanisme (sociale integratie) meer verklarende kracht heeft dan het formele mechanisme (groepsbeloningen voor het MT). Ten tweede is het type leiderschapsstijl van het managementteam van grote invloed op ambidexteriteit: transformationeel leiderschap heeft een grote invloed op ambidexteriteit, transactioneel leiderschap minder. Tenslotte kunnen ook de medewerkers zelf ambidexteriteit bevorderen. Het informele mechanisme connectedness heeft hierbij meer invloed dan het formele mechanisme crossfunctionele interfaces. De theoretische bijdragen en empirische resultaten van deze studie vergroten inzicht in de antecedenten van ambidexteriteit binnen het MKB en laten zien met welke mechanismen ambidexteriteit binnen het MKB kan worden bevorderd.

Key words: Ambidexteriteit, MKB, integratie MT, integratie medewerkers, leiderschapsstijl

1 Inleiding

1.1 Introductie

Strategisch management houdt zich bezig met de vraag hoe bedrijven middels een concurrentievoordeel langdurig succesvol kunnen blijven (Henderson, 1989). Porter stelt dat de doelstelling van strategisch management bestaat uit “defining a company’s position, making trade-offs, and forging fit among activities” (1996: 77). De lange stabiele perioden waarin bedrijven hun concurrentievoordeel kunnen ontwikkelen komen echter door de steeds sneller veranderende omgeving steeds minder voor. Vaker zullen de perioden eerder kortere perioden met frequente veranderingen zijn (D’Aveni, 1994). Om op de veranderende omgeving in te kunnen spelen, zijn bedrijven genoodzaakt mee te veranderen. Dit vereist zoeken naar nieuwe manieren en activiteiten, innovatie en exploratie (Volberda, 2004). Echter, bedrijven die zich uitsluitend focussen op nieuwe activiteiten zullen nooit de opbrengstpotentie ten gelde kunnen maken. Het exploiteren van bestaande activiteiten is daarom ook van belang om financieel gezond te blijven (Levinthal & March, 1993; Raisch, Birkinshaw, Probst & Tushman, 2009). Veel bedrijven ervaren echter de combinatie van exploratie en exploitatie als elkaar uitsluitend. March (1991) daarentegen stelt dat bedrijven wel degelijk succesvol gelijktijdig kunnen exploreren als exploiteren en ook Raisch en Birkinshaw (2008) geven aan dat deze balans niet een kwestie van trade-offs is, maar dat exploratie en exploitatie beiden krachtig naast elkaar kunnen bestaan, als een tweebenigheid oftewel ambidexteriteit.

Traditioneel wordt ambidexteriteit gezien als het middels organisationele structuren scheiden van de exploratie- en exploitatie-activiteiten (O’Reilly & Tushman, 2004). Binnen het MKB zal er als gevolg van de beperkte bedrijfsgrootte en resources (Storey, 1994) eerder sprake zijn van een contextuele ambidexteriteit, waarbij iedere individuele werknemer in meer of mindere mate zijn tijd verdeelt over het verbeteren van de efficiëntie en het zoeken naar nieuwe kansen en mogelijkheden (Birkinshaw & Gibson, 2004). Ambidexteriteit binnen deze scriptie zal dan ook worden gezien vanuit het contextuele perspectief. De contextuele vorm van ambidexteriteit vraagt van medewerkers dat zij meer generalist zijn met flexibele rollen. Dit uit zich door buiten de grenzen van hun eigen werkzaamheden te zoeken naar kansen door samen te werken, te zoeken naar mogelijkheden samen met anderen, te zoeken naar interne verbanden en door te multitasken (Birkinshaw & Gibson, 2004). Kernaspect en van groot belang voor de bevordering van contextuele ambidexteriteit binnen het MKB is uitwisseling en integratie van kennis tussen organisatieleden.

Een belangrijke groep binnen de MKB bedrijven is het managementteam (MT). Vanwege het beperkt aantal hiërarchische lagen, zal het MT zowel de strategische als de operationele rollen vervullen (Floyd & Lane, 2000). Zij worden dus direct geconfronteerd met de tegenstrijdige belangen welke ambidexteriteit binnen een organisatie teweeg brengt. Kennisuitwisseling tussen MT-leden is voor een organisatie essentieel om een goede afweging te kunnen maken tussen de paradoxale vraagstukken. Voor het vergroten van de ambidexteriteit van een MKB onderneming is een horizontaal geïntegreerd MT dan ook van groot belang (Lubatkin, Simsek, Ling & Veiga, 2006).

Bij het creëren van een ambidexteriteit binnen een MKB-organisatie is niet alleen horizontale integratie binnen het managementteam van belang, maar ook horizontale integratie op lagere niveaus. Als gevolg van beperkte resources investeren veel MKB-bedrijven niet in Research & Development (R&D), New Business Development (NBD) en efficiencyprogramma's als Lean, Six Sigma of Total Quality Management (TQM) (Laforet, 2008). Vaak worden aan de frontlinie door medewerkers zelf beslissingen genomen tussen het verbeteren van de efficiency of het scheppen van nieuwe kansen (Gibson & Birkinshaw, 2004; Gilbert, 2006) en vindt exploratie en/of exploitatie plaats door kennisuitwisseling tussen werknemers onderling. Door horizontale integratie op het niveau van de medewerkers kan een MKB-onderneming haar huidige activiteiten stroomlijnen en potentieel nieuwe activiteiten ontdekken.

Naast horizontale interacties en integratie tussen zowel het managementteam als de medewerkers, spelen deze ook in verticale zin een grote rol ten aanzien van exploratie- en exploitatie-activiteiten binnen organisaties (Mom, Van den Bosch & Volberda, 2007). Bijvoorbeeld kennis die wordt opgedaan aan de frontlinie zal naar hogere niveaus gecommuniceerd moeten worden (Floyd & Lane, 2000) zodat de strategische keuzen gebaseerd zijn op de laatste marktontwikkelingen. Daarnaast zal het management de medewerkers willen stimuleren om de juiste keuzen te maken tussen exploratie en exploitatie. Bij de verticale relatie tussen management en medewerkers ligt een focus op de leiderschapsstijl van het managementteam voor de hand. De leiderschapsstijl van het hoger management wordt als bepalend gezien voor de mate en soort van verticale kennisoverdracht (Hambrick, 1994b).

Evenals in recente studies naar ambidexteriteit wordt voor elk van de drie antecedenten zowel een formeel als een informeel mechanisme onderzocht. Voor integratie van het managementteam zijn de mechanismen sociale integratie (informeel) en groepsbeloningen voor het MT (formeel), voor de integratie van medewerkers connectedness (informeel) en crossfunctionele interfaces (formeel) en voor leiderschapsstijl transformationeel leiderschap (informeel) en transactioneel leiderschap (formeel).

1.2 Onderzoeksdoelstelling

1.2.1 Probleemdefinitie

Diverse studies tonen aan dat bedrijven die in een steeds turbulenter en dynamischer wordende omgeving zowel in hoge mate kunnen exploreren als exploiteren, met ambidexteriteit over een concurrentievoordeel beschikken (Barney, 1991; Birkinshaw & Gibson, 2004; He & Wong, 2004; Raisch & Birkinshaw, 2008; Volberda, 1996). Inmiddels is veel onderzoek verricht naar welke factoren leiden tot ambidexteriteit. Opvallend is dat de meeste studies zijn verricht binnen grote internationale bedrijven (Ghemawat & Ricart i Costa, 1993; Jansen, Van den Bosch & Volberda, 2006; Mom et al., 2007; O'Reilly & Tushman, 2008), maar dat er een gebrek aan inzicht is ten aanzien van ambidexteriteit binnen het MKB. Er is tot op heden slechts één studie uitgevoerd binnen het MKB (Lubatkin et al., 2006). Gebrek aan inzicht is verrassend, te meer daar deze organisaties de meeste werkgelegenheid bieden en het meest bijdragen aan het Bruto Nationaal Product (BNP). Toch is inzicht van essentieel belang voor het MKB. Dezelfde spanningen tussen exploratie en exploitatie spelen namelijk bij kleinere ondernemingen (Lubatkin et al., 2006). Daarbij heeft het MKB te maken met een tekort aan macht en resources om het externe speelveld te beïnvloeden. Vaak zijn MKB ondernemingen de samenwerkingspartners van MNE's en worden zij gezien als een flexibele schil. Deze studie beoogt dan ook meer inzicht te bieden in het beïnvloeden van ambidexteriteit binnen MKB ondernemingen.

1.2.2 Onderzoeksvraag

Deze thesis onderzoekt in welke mate drie integratieantecedenten (twee horizontale en één verticale) zijn gerelateerd aan de ambidexteriteit van MKB-organisaties, waarbij voor elk van de drie antecedenten zowel een formeel als een informeel mechanisme is onderzocht. Voor integratie van het managementteam zijn dat sociale integratie (informeel) en groepsbeloningen voor het MT (formeel), voor de integratie van medewerkers connectedness (informeel) en crossfunctionele interfaces (formeel) en voor leiderschapsstijl de mechanismen transformationeel leiderschap (informeel) en transactioneel leiderschap (formeel). Samengevat komt de onderzoeksvraag neer op:

Wat is de relatie tussen een geïntegreerd managementteam (sociale integratie en groepsbeloningen voor het MT), integratie van medewerkers (connectedness en cross-functionele interfaces) en leiderschapsstijl (transformationeel en transactioneel), en de mate van ambidexteriteit binnen een MKB-organisatie?

Van de centrale onderzoeksvraag zijn de volgende subvragen te herleiden om het onderzoek te structureren:

Subvraag 1: Wat is ambidexteriteit binnen het MKB?

Subvraag 2: Wat is integratie van het MT en wat is haar invloed op ambidexteriteit?

Subvraag 3: Wat is integratie van medewerkers en wat is haar invloed op ambidexteriteit?

Subvraag 4: Welke leiderschapsstijlen worden onderscheiden en hoe beïnvloeden zij ambidexteriteit?

1.2.3 Conceptueel model

Ambidexteriteit is de capaciteit van de mensen binnen een organisatie om zowel krachtig te kunnen exploreren als exploiteren. Binnen het MKB is met name de horizontale en verticale uitwisseling en coördinatie van kennis tussen organisatielieden van belang (Jansen, Tempelaar, van den Bosch & Volberda, 2009; Mom et al., 2007). Binnen dit onderzoek worden drie antecedenten voor de uitwisseling van kennis onderzocht, namelijk integratie van MT en integratie van medewerkers (horizontaal) en leiderschapsstijl (verticaal). Per antecedent wordt zowel een formeel als een informeel mechanisme onderzocht. Dit is een veelgebruikt onderscheid (Foss, Minbaeva, Pedersen & Reinholt, 2009; Jansen et al., 2006; Mom, van den Bosch & Volberda, 2009). Beide mechanismen beïnvloeden ambidexteriteit, maar het effect van het mechanisme op ambidexteriteit kan verschillen (Jansen et al., 2009; Tsai, 2002). De mechanismen voor integratie van het managementteam zijn sociale integratie van het MT (informeel) en groepsbeloningen voor het MT (formeel), voor de integratie van medewerkers *connectedness* (informeel) en crossfunctionele interfaces (formeel), en voor leiderschapsstijl *transformationeel leiderschap* (informeel) en *transactioneel leiderschap* (formeel).

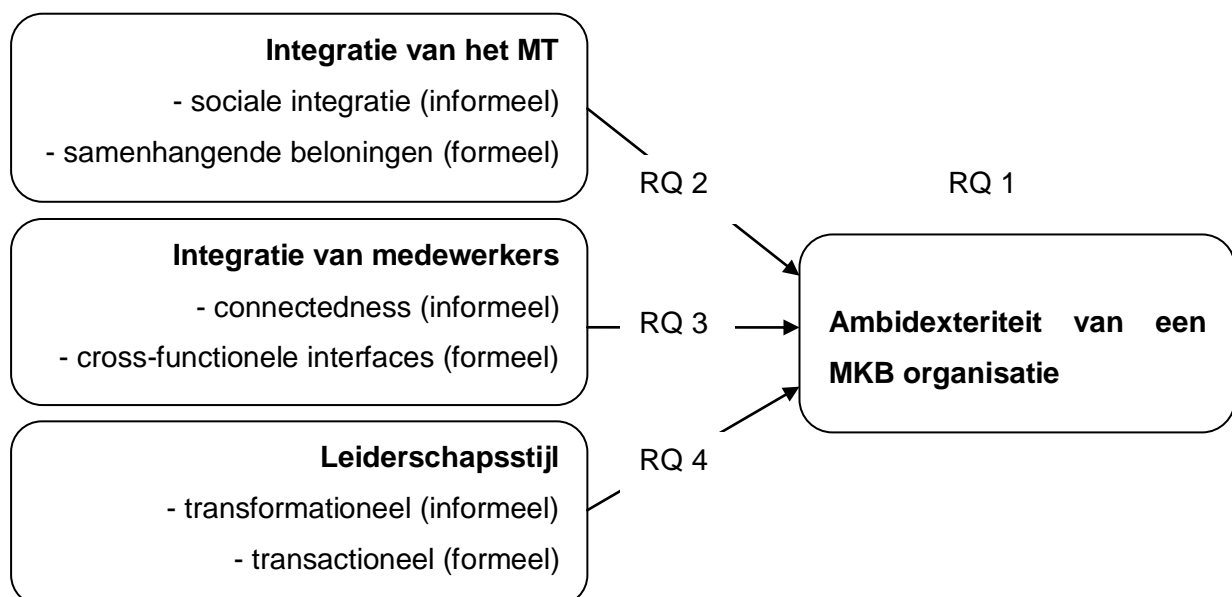
De enige studie naar ambidexteriteit binnen het MKB is uitgevoerd door Lubatkin et al. (2006). Zij hebben binnen het MKB onderzocht hoe het horizontale integratiemechanisme *sociale integratie van het MT* leidt tot ambidexteriteit. Sociale integratie van het MT betreft de eenheid van het managementteam als groep, waarbij de groepsleden elkaar waarderen en er veel sociale interactie tussen de MT-leden is (Lubatkin et al., 2006). Door binnen het managementteam samen te werken, informatie uit te wisselen en gezamenlijk beslissingen te nemen wordt beter gebruik gemaakt van alternatieven, kennis gecombineerd, innovatie gestimuleerd en de kwaliteit van beslissingen verbeterd (Lubatkin et al., 2006). Andere onderzoeken op het gebied van ambidexteriteit wijzen echter, naast sociale integratie van het MT, op het belang van *groepsbeloningen voor het MT* (Jansen, George, Van den Bosch & Volberda, 2008; Smith & Tushman, 2005). Groepsbeloningen zijn formele beloningen waarbij de MT-leden worden beloond voor de prestaties van de groep als geheel. Hiermee

wordt een wederzijds belang tussen MT-leden gecreëerd en wordt samenwerking gestimuleerd (Bloom, 1999; Smith & Tushman, 2005).

Om op de lagere niveaus ambidexteriteit te bevorderen zijn horizontale integratiemechanismen op de lagere niveaus van belang. Een belangrijk informeel horizontaal integratiemechanisme op lagere niveaus is *connectedness* en beschrijft de mate en aard van onderling informeel contact tussen medewerkers (Jaworski & Kohli, 1993) ook omschreven als de dichtheid van het sociale netwerk binnen een organisatie (Jansen et al., 2009; Mom et al., 2009). Een belangrijk formeel mechanisme zijn *crossfunctionele interfaces* als jobrotatie, werkgroepen, projectgroepen, waarbij medewerkers van verschillende afdelingen op een formele manier aan elkaar worden gekoppeld om bepaalde taken uit te voeren (Jansen et al., 2006; Mom et al., 2009).

Voor uitwisseling van kennis tussen het managementteam en de medewerkers is de leiderschapsstijl een belangrijk antecedent. De twee meest gehanteerde leiderschapsstijlen worden onderzocht, t.w. transactioneel en transformationeel leiderschap (Bass, 1985; Bryant, 2003; Vera & Crossan, 2004). *Transformationeel leiderschap* is een informele leiderschapsstijl waarbij leiders worden gerespecteerd en vertrouwd en medewerkers worden gemotiveerd door inspirerende doelstellingen. Daarnaast worden medewerkers gestimuleerd buiten de kaders te denken en heeft de leider oog voor individuele groei als een soort coach (Bass, 1998; Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Yukl, 1999). Een veelgebruikte formele leiderschapsstijl is *transactioneel leiderschap* (Bass, 1990; Howell & Avolio, 1993). Transactioneel leiderschap is een leiderschapsstijl waarbij de focus wordt gelegd op het stellen van doelen, monitoren van de geleverde prestaties en beloning op basis van geleverde prestaties (Avolio, Bass & Jung, 1999; Bryant, 2003).

Figuur 1 Conceptueel model



1.3 Methodologie

Deze studie beoogt in belangrijke mate bij te dragen aan een beter begrip van hoe uitwisseling en integratie van kennis binnen het managementteam, tussen werknemers onderling en tussen managementteam en werknemers zijn gerelateerd aan ambidexteriteit binnen het MKB. Dit impliceert dat gezocht wordt naar voor de populatie geldende uitspraken. Hiertoe wordt na het nemen van een steekproef en aldus kwantitatief meten van de variabelen, statistisch de relatie tussen de variabelen geanalyseerd. Om de variabelen meetbaar te maken, wordt allereerst een uitgebreid literatuuronderzoek uitgevoerd naar de relevante variabelen en hun achterliggende dimensies. Dit inzicht wordt gebruikt om een enquête op te stellen, waarmee de variabelen kwantitatief worden gemeten. Deze enquête wordt vooraf zowel getoetst door deskundigen van de Erasmus Universiteit als deskundigen uit de praktijk. Vervolgens worden de enquêtes uitgezet onder MKB bedrijven, de resultaten geanalyseerd en enkele aanvullende interviews gehouden om de gevonden resultaten in perspectief te kunnen plaatsen.

1.4 Inhoud en opzet scriptie

Deze scriptie bestaat uit vijf hoofdstukken. Na het onderzoek te hebben geïntroduceerd in hoofdstuk 1, zal in hoofdstuk 2 een overzicht worden gegeven van wat binnen de huidige literatuur reeds bekend is over ambidexteriteit binnen het MKB, daarmee het belang van deze studie onderstrepend. Tevens zal in dit hoofdstuk op basis van de huidige inzichten een conceptueel model met nieuwe hypothesen worden ontwikkeld. In hoofdstuk 3 wordt de onderzoeksmethodologie beschreven met onderwerpen als bepaling steekproef, datavalidatie en data-analyse. De uitkomsten van de data-analyse zullen in hoofdstuk 4 worden gepresenteerd. Tenslotte wordt in hoofdstuk 5 afgesloten met een discussie van de bevindingen, hoe deze theoretisch en praktisch geïnterpreteerd zouden moeten worden, de beperkingen van dit onderzoek en suggesties voor toekomstig onderzoek.

2 Theoretisch kader

2.1 Introductie

Om op een veranderende omgeving in te kunnen spelen, zijn bedrijven genoodzaakt zich aan te passen. Dit vereist zoeken naar nieuwe manieren en activiteiten, geassocieerd met innovatie en exploratie (Volberda, 2004). Daarnaast is echter het exploiteren van bestaande activiteiten van belang om financieel gezond te blijven (Levinthal & March, 1993; Raisch et al., 2009). Diverse onderzoeken suggereren dat bedrijven die zowel in hoge mate weten te exploreren als te exploiteren een concurrentievoordeel bezitten (Barney, 1991; Floyd & Lane, 2000; Jansen et al., 2009; Levinthal & March, 1993; March, 1991; Tushman & O'Reilly, 1996). Met dit concurrentievoordeel van ambidexteriteit kan een betere performance worden behaald (Birkinshaw & Gibson, 2004; He & Wong, 2004; Jansen, Van den Bosch & Volberda, 2005; Lubatkin et al., 2006; Shaw, Gupta & Delery, 2005). Opvallend is dat er een gebrek aan inzicht is ten aanzien van ambidexteriteit binnen het Midden- en Klein Bedrijf. Toch is inzicht van essentieel belang voor het MKB; dezelfde spanningen tussen exploratie en exploitatie spelen namelijk ook bij kleinere ondernemingen (Lubatkin et al., 2006). Daarbij heeft het MKB te maken met een tekort aan macht en resources om het externe speelveld te beïnvloeden. Vaak zijn MKB ondernemingen de samenwerkingspartners van MNE's en worden zij gezien als een flexibele schil. Deze studie beoogt dan ook meer inzicht te bieden in de antecedenten van ambidexteriteit binnen MKB's.

Kernaspect en van groot belang voor de bevordering van ambidexteriteit binnen het MKB is uitwisseling en integratie van kennis tussen organisatieleden en -niveaus. Binnen het MKB wordt traditioneel onderscheid gemaakt tussen "het management" en "de werknemers". Kennisuitwisseling binnen het MKB kan derhalve plaatsvinden tussen MT-leden onderling, tussen werknemers onderling en tussen management en werknemers. Om kennisuitwisseling en –integratie te stimuleren, kan gebruik worden gemaakt van mechanismen. Ter bevordering van informatie-uitwisseling binnen het MT kunnen onder andere sociale interactie en groepsbeloningen worden ingezet. De kennisoverdracht tussen werknemers onderling kan worden vergroot door de mechanismen connectedness en cross-functionele teams. Tenslotte is voor de overdracht van informatie tussen medewerkers en managementteam met name de leiderschapsstijl van de leidinggevende van belang, waarbij binnen dit onderzoek de splitsing wordt gemaakt tussen transactioneel en transformatieel leiderschap.

2.2 Ambidexteriteit binnen het MKB: een kennis- en leerperspectief

Alhoewel ambidexteriteit voor het eerst wordt genoemd door Duncan (1976), krijgt zij pas uitvoerig aandacht na het artikel van March (1991). March stelt dat ambidexteriteit bestaat uit twee fundamenteel verschillende activiteiten; exploitatie, gerelateerd aan verfijnen, optimaliseren, efficiëntie en verbeteren, en exploratie, geassocieerd met experimenteren en ontdekken van nieuwe activiteiten. Daar waar sommige wetenschappers stellen dat het binnen een organisatie onmogelijk is om de fundamenteel verschillende activiteiten van exploitatie en exploratie gelijktijdig te laten plaatsvinden (McGill, Slocum & Lei, 1992) en er een keuze tussen exploitatie of exploratie gemaakt moet worden (Ghemawat & Ricart i Costa, 1993), geeft March (1991) aan dat bedrijven zich moeten richten op zowel exploitatie als exploratie om te kunnen overleven. Het lange termijn succes van een organisatie hangt af van haar vermogen om “to engage in enough exploitation to ensure the organization’s current viability and to engage in enough exploration to ensure future viability” (Levinthal & March, 1993: 105). Onderzoek naar ambidexteriteit, of het vermogen van een organisatie gelijktijdig te exploiteren en te exploreren, krijgt de laatste jaren binnen de wetenschap dan ook veel aandacht.

In 2008 geven Raisch en Birkinshaw een overzicht van de tot dan toe verschenen artikelen over ambidexteriteit, waarbij ze een vijftal manieren beschrijven waarop naar ambidexteriteit kan worden gekeken: Organizational learning, Technological innovation, Organizational adaption, Strategic management en Organizational design. Binnen het organizational learning-perspectief worden exploitatie en exploratie gekoppeld aan leren en het opbouwen van kennis, waarbij elk van de activiteiten zijn eigen verschillende leerprocessen met zich mee brengt (Raisch & Birkinshaw, 2008). De essentie van ambidexteriteit is derhalve ‘to manage contradictory knowledge processes’ (Lubatkin et al., 2006: 653). Artikelen waarbij ambidexteriteit gerelateerd wordt aan technological innovation, beschrijven het verschil tussen incrementele en radicale innovaties (Dewar & Dutton, 1986). Incrementele innovaties worden gerelateerd aan kleine aanpassingen van bestaande producten, terwijl radicale innovaties geassocieerd worden met het introduceren van nieuwe producten (Raisch & Birkinshaw, 2008). Organizational adaption beschrijft het vermogen van een organisatie te balanceren tussen continuïteit van het bedrijf en het veranderen van de organisatie, bijvoorbeeld door in de tijd de focus te variëren (Raisch & Birkinshaw, 2008). Kijkend door een strategic management-lens naar ambidexteriteit, wordt exploitatie vertaald als het ontplooiën van initiatieven welke passen binnen de huidige strategie en exploratie als het ontplooiën van initiatieven welke buiten de scope van de huidige strategie vallen (Raisch & Birkinshaw, 2008). Tenslotte kan ambidexteriteit worden geassocieerd met organizational design, waarbij met name het accent gelegd wordt op de structuur van de organisatie. In dit

geval wordt exploitatie bevordert door mechanische structuren (standaardisatie, centralisatie en hiërarchie) en creëer je exploitatie juist door een organische structuur (decentralisatie en autonomie) (Duncan, 1976).

Om ambidexteriteit binnen het MKB te kunnen plaatsen, is kennis van de verschillen tussen grote ondernemingen en MKB-organisaties vereist. MKB-ondernemingen blijken namelijk geen kleinere versies van grote ondernemingen (O'Regan & Ghobadian, 2005). Volgens Mintzberg (1979: 306) verschillen MKB-organisaties van grote ondernemingen door "little or no techno structure, few support staffers, a loose division of labor, minimal differentiation among its units, and a small managerial hierarchy. Little of its behavior is formalized, and it makes minimal use of planning, training and liaison devices. It is above all, organic". Daarnaast heeft het MKB continu te maken met de uitdaging van beperkte resources (Storey, 1994). Om ambidexteriteit te bevorderen binnen een organische structuur met beperkte resources zal een MKB-organisatie het maximale moeten halen uit de resources die ze tot haar beschikking heeft. Omwille van haar immobiliteit en generieke toepasbaarheid heeft kennis de beste kans op het verkrijgen van een duurzaam concurrentievoordeel (McEvily & Chakravarthy, 2002; Miller & Shamsie, 1996). Kennis maakt het mogelijk nauwkeuriger de aard en het potentieel van mogelijke kansen in te schatten en eventuele opvolgende acties te overwegen (Cohen & Levinthal, 1990). Zonder de nodige kennis is een organisatie minder vaardig in het ontwaren en exploiteren van nieuwe kansen.

Het creëren van een ambidextere organisatie is geen eenvoudige opgave omdat ambidexteriteit verschillende kennisprocessen vereist (Baum, Li & Usher, 2000; Benner & Tushman, 2003; Floyd & Lane, 2000; Gupta, Smith & Shalley, 2006; Raisch & Birkinshaw, 2008). Een eerste aspect van ambidexteriteit binnen het organizational learning perspectief betreft het zoeken naar kennis. Voor het creëren van zowel exploitatie als exploratie is het van belang voor de onderneming "to combine effective opportunity-seeking behavior" (=exploratie) "with effective advantage-seeking behavior" (=exploitatie) (Ireland, Hitt & Sirmon, 2003: 966). Anderen geven aan dat ambidexteriteit gaat over het bevorderen van de top-down, bottom-up en horizontale diverse kennisstromen binnen de organisatie (Floyd & Lane, 2000; Mom et al., 2007). Exploitatie wordt gekoppeld aan top down instructies (Mom et al., 2007; Raisch & Birkinshaw, 2008), welke vaak specifiek en ondubbelzinnig zijn en bedoeld om huidige activiteiten efficiënter en effectiever uit te kunnen voeren (Schulz, 2003). Exploratie vereist bottom up en horizontaal leren (Mom et al., 2007; Raisch & Birkinshaw, 2008) waardoor bestaande kennis juist in twijfel wordt getrokken (Floyd & Lane, 2000; Ghemawat & Costa, 1993; Rivkin & Siggelkow, 2003) en in een breder perspectief geplaatst (Daft & Lengel, 1986; Jansen et al., 2005). Holmqvist (2004) belicht meer de kwaliteit, diepgang of toepasbaarheid van de uitgewisselde kennis; door het gelijktijdig bevorderen van

“reliability enhancing” en “variance increasing” leerprocessen kan ambidexteriteit worden bereikt. “Exploitation is about creating reliability in experience, and thrives on productivity and refinement. Exploration is concerned with creating variety in experience, and thrives on experimentation and free association” (Holmqvist, 2004: 70). Bij het opnemen van nieuwe kennis binnen een MKB-organisatie spelen verschillende leermechanismen een rol. Argyris en Schön (1978) beschrijven deze leermechanismen als “single loop learning”, waarbij de organisatie middels kleine veranderingen het verschil tussen verwacht en verkregen resultaat probeert te minimaliseren in termen van effectiviteit en efficiëntie en “double loop learning”, gekoppeld aan het in twijfel trekken van de uitgangspunten welke initieel tot actie hebben geleid en aldus nieuwe kennis creërend. Opgedane kennis kan binnen de organisatie worden geïntegreerd als taciete of expliciete kennis (Lubatkin et al., 2006). Taciete kennis wordt geassocieerd met het verdiepen van de huidige kennisbasis (Katila & Ahuja, 2002; Levinthal & March, 1993) door er op voort te bouwen en haar verder te verfijnen (Floyd & Lane, 2000; Ghemawat & Costa, 1993; Rivkin & Siggelkow, 2003). Expliciete kennis daarentegen wordt geassocieerd met het verbreden van de kennisbasis (Katila & Ahuja, 2002; Levinthal & March, 1993; Sidhu, Volberda & Commandeur, 2004) waardoor nieuwe inzichten worden opgedaan. Vera & Crossan beschrijven de spanning tussen exploitatie en exploratie als: “The tension between the feed-forward and the feed-back flows of learning” (2004), waarbij het feed-forward leerproces leidt tot innovatie en vernieuwing en het feedback leerproces de huidige kennis van de organisatie sterker maakt (Crossan, Lane, & White, 1999)”. In feite is met de feed-forward en feed-back kennisstromen de cirkel weer rond en kan het delen van kennis weer worden gekoppeld aan het zoeken naar kennis.

Tabel 1 Ambidexteriteit binnen het MKB volgens een kennis- en leerperspectief

Dimensie / aspect	Uitleg	Bronnen
Zoeken naar nieuwe kennis	Ambidexteriteit wordt geassocieerd met het zoeken naar nieuwe kansen en tegelijkertijd te zoeken naar kansen om bestaande kennis te verbeteren door alle organisatieleden.	Ireland et al. 2003 Levinthal en Marc 1993 Hansen et al. 2001
Richting en volume van kennis	Ambidexteriteit heeft te maken met het combineren van top-down, bottom-up en horizontale kennisstromen	Mom et al. 2007
Kwaliteit van de kennis	Ambidexteriteit gaat over het bevorderen van de kwaliteit van kennis door het combineren van verschillende leerprocessen	Holmqvist 2004
Opnemen van kennis	Ambidexteriteit betreft het combineren van single loop / double loop leerprocessen en leren te leren-leerprocessen van alle organisatieleden.	Argyris en Schön 1978 Sheremata 2000
Integreren van kennis	Ambidexteriteit heeft te maken met het opslaan en integreren van expliciete en/of taciete kennis	Lubatkin 2006 Nonaka & Konno 1998
Delen van kennis	Ambidexteriteit gaat over het evalueren van bestaande kennis door feedback- en feedforward-processen, gekoppeld aan het openstaan voor het delen van kennis door alle organisatieleden	Vera & Crossan 2004

2.3 Integratie van het managementteam

Het vermogen van een organisatie zich aan te passen op de veranderende omgeving wordt in grote mate bepaald door karakteristieken van het managementteam (Hambrick, Davison, Snell & Snow, 1998; Lubatkin et al., 2006; Mooney & Sonnenfeld, 2001; Simsek, Veiga, Lubatkin & Dino, 2005). Tushman en O'Reilly suggereren dat door integratie van het managementteam de processen (binnen het MT) worden gefaciliteerd 'that enable them to handle large amounts of information and decision alternatives and deal with conflict and ambiguity' (Tushman & O'Reilly, 1997: 23).

Om de interne processen binnen het MT te operationaliseren, introduceerde Hambrick het metabegrip "MT-integratie" (1994a). Volgens de definitie van Hambrick bestaat MT-integratie uit een drietal elementen: (1) mate van samenwerking binnen het MT, (2) de kwaliteit en kwantiteit van de uitgewisselde informatie en (3) de nadruk op het nemen van gezamenlijke beslissingen. Met deze elementen wordt, door een combinatie van sociale en taakgeoriënteerde processen, de mate van wederzijdse en collectieve interactie meetbaar gemaakt (Hambrick, 1994a). Anderen omschrijven een geïntegreerd MT als "a forum in which senior executives can openly and freely exchange contradictory knowledge, resolve conflicts, and create a set of shared perceptions that then can be integrated and acted upon" (Lubatkin et al., 2006: 652).

Ingeval van een geïntegreerd MT ontstaat er meer commitment, informatieuitwisseling en samenwerking tussen MT-leden (Carmeli & Schaubroeck, 2006; Michalisin, Karau & Tangpong, 2004). Integratie van het MT bevordert een meer diepgaand begrip en beter gebruik van haar huidige expliciete kennisbasis. Tushman en Nadler stellen dat MT-integratie de mogelijkheden tot feedback vergroot en het corrigeren van fouten bevordert (1978), waardoor bestaande activiteiten worden verfijnd. Een geïntegreerd MT wordt gerelateerd aan het vermogen van een MKB-organisatie het maximale te halen uit de huidige bedrijfsprocessen door deze steeds verder te optimaliseren (Lubatkin et al., 2006). Daarnaast leidt de uitwisseling van kennis tot het maken van nieuwe combinaties, waardoor nieuwe inzichten worden opgedaan en de mogelijke strategische opties worden uitgebreid (Hambrick et al., 1998). Dit uit zich bijvoorbeeld in een hogere intensiteit van exploratie activiteiten (Carmeli & Halevi, 2009) of in kwalitatief betere beslissingen (Carmeli & Schaubroeck, 2006).

Binnen het MKB waarbij MT-leden vaak afzonderlijk verantwoordelijk zijn voor hun eigen afdeling (Eisenhardt, Kahwajy, & Bourgeois, 1997; Tushman & Oreilly, 1996) krijgt het MT te maken met tegenstrijdige belangen. Niet zelden gaat het eigen belang een rol spelen en komt de "eigen" afdeling voorop te staan (Hambrick, 1995). Daarom is binnen het MKB behoefte aan mechanismen welke integratie van het MT bevorderen. Informele

mechanismen zijn vooral bruikbaar bij het uitwisselen van ideeën en leiden tot meer exploratie (Daft & Lengel, 1986; Zahra & George, 2002). Formele mechanismen daarentegen hebben als voordeel meer systematisch te zijn (Zahra & George, 2002) maar zijn minder flexibel t.a.v. kennisuitwisseling en worden vaak geassocieerd met exploitatie. Om die reden wordt binnen de context van dit scriptieonderzoek gefocust op zowel een informeel als een formeel mechanisme.

2.3.1 Sociale integratie van het managementteam

Sociale integratie is, als informeel mechanisme, een stimulans voor MT-integratie. Door O'Reilly, Caldwell & Barnett wordt sociale integratie omschreven als "attraction to the group, satisfaction with other members of the group, and social interaction among the group members" (1989: 22). In de eerste onderzoeken naar sociale integratie ligt de focus met name op de aanpak van problemen; door het vertrouwen en samenwerking tussen de MT-leden zal bij problemen gezamenlijk gezocht worden naar oplossingen (Dailey, 1978). Anderen zien sociale integratie binnen het MT meer in relatie tot conflicten. Volgens hen leidt sociale integratie tot meer samenwerking, dus zal bij conflicten meer worden gezocht naar compromissen (Michel & Hambrick, 1992). Volgens O'Reilly et al. (1989) zijn MT-leden van een sociaal geïntegreerd MT door hun onderlinge samenwerking efficiënter in het coördineren van taken. Door anderen wordt met name het streven naar teamsucces benadrukt (Smith et al., 1994) en omschreven met begrippen als "group pride", "teamspirit" en "teamwork" (Hambrick, 1994a). Tenslotte zijn er die sociale integratie associëren met het vermogen van een MT kritisch te zijn naar elkaar, zonder daarbij te vervallen in persoonlijke conflicten (Eisenhardt et al., 1997).

Tabel 2 Sociale integratie van het managementteam

Dimensie / aspect	Uitleg	Bronnen
Gezamenlijk zoeken naar oplossingen	Sociale integratie binnen het MT wordt geassocieerd met MT-leden die gezamenlijk zoeken naar een oplossing voor elkaars problemen.	Dailey 1978 Michel & Hambrick 1992
Vertrouwen in elkaar	Binnen een sociaal geïntegreerd MT hebben MT-leden vertrouwen in elkaar.	O'Reilly et al. 1989
Streven naar teamsucces	Een hoge mate van sociale integratie binnen het MT is gekoppeld aan een gezamenlijk streven naar teamsucces.	Smith et al. 1994
Openstaan voor (interne) kritiek	Sociale integratie binnen het MT is gerelateerd aan de mate waarin MT-leden openstaan voor kritiek tegenover elkaar.	Eisenhardt et al. 1997

Binnen een geïntegreerd MT worden problemen gezamenlijk opgelost. Hierbij worden problemen vanuit diverse perspectieven bekeken waarbij elk MT-lid zijn eigen specifieke vakkennis inbrengt. Daarnaast wordt door het onderling vertrouwen kennis tussen MT-leden

uitgewisseld (Jansen et al., 2009). Dit leidt tot voortbouwen op bestaande kennis van het volledige MT, gerelateerd aan exploitatie. Tevens wordt bij het zoeken naar oplossingen kennis op nieuwe manieren gecombineerd, waardoor exploratie van de MKB onderneming wordt gestimuleerd. Door het streven naar teamsucces zijn MT-leden eerder geneigd elkaar te helpen en informatie te delen, waarmee zij andere MT-leden kunnen helpen. Hierdoor worden de feedback en feedforward kennisstromen tussen afdelingen bevorderd, zodat verdieping en verbreding van de huidige kennisbasis van de MKB ondernemingen plaatsvindt. Het vertrouwen wat MT-leden in elkaar hebben, leidt ertoe dat ze eerder informatie zullen gaan halen bij collega's. Bij deze zoektocht naar informatie kan kennis worden opgedaan, waarmee huidige activiteiten kunnen worden geoptimaliseerd of waardoor kansen worden herkend voor nieuwe activiteiten. De kritische houding ten opzichte van elkaars standpunten binnen een MT bevordert uitwisseling van taciete kennis over de verschillende afdelingen. Deze uitwisseling leidt tot horizontale kennisstromen, feedback en feedforward kennisstromen, opportunity- en advantage seeking behavior. Bijgevolg kan worden gesteld dat sociale integratie zowel exploratie als exploitatie bevordert en daarmee ambidexteriteit van een MKB onderneming.

HYPOTHESE 1: Sociale integratie binnen het managementteam van MKB's is positief gerelateerd aan de ambidexteriteit van MKB's.

2.3.2 Groepsbeloningen voor het managementteam

Groepsbeloningen voor het MT is een mechanisme waarbij een MT-lid niet wordt beloond voor zijn of haar individuele prestaties (bijvoorbeeld de omzet van een bepaalde afdeling waar hij/zij aan het hoofd staat) maar voor de prestaties van de organisatie als geheel een beloning ontvangt (Collins & Clark, 2003). Groepsbeloningen worden met name toegepast in situaties waarbij de MT-leden worden geconfronteerd met tegengestelde belangen (Shaw, Gupta, & Delery 2002; Wageman & Baker, 1997). Door het toepassen van groepsbeloningen wordt een wederzijdse afhankelijkheid tussen MT-leden tot stand gebracht (Wageman, 1995) waardoor de aandacht wordt verlegd van afdelingsactiviteiten naar de activiteiten van de organisatie als geheel (Siegel & Hambrick, 2005). De wederzijdse afhankelijkheid binnen het MT zal onder andere de competitie tussen MT-leden reduceren (Pfeffer, 1995). MT-leden zullen als gevolg van groepsbeloningen eerder en beter naar elkaar luisteren en meer interesse in elkaar tonen (Bloom, 1999) waardoor communicatie tussen MT-leden zal toenemen (Collins & Smith, 2006; Shaw, Gupta & Delery, 2001). Bovendien zullen MT-leden in geval van groepsbeloningen meer open staan voor elkaars problemen en elkaar trachten te helpen (Wageman, 1995). Indien de oplossing voor problemen niet wordt gevonden, zijn

MT-leden meer genegen met elkaar te onderhandelen en compromissen te sluiten (Pfeffer, 1995). Tenslotte stimuleren groepsbeloningen de uitwisseling en integratie van verschillende competenties tussen MT-leden (Smith & Tushman, 2005).

Tabel 3 Groepsbeloning voor het managementteam

Dimensie / aspect	Uitleg	Bronnen
Mate van competitie	Groepsbeloningen voor het MT verminderen de competitie tussen MT-leden onderling.	Pfeffer 1995
Mate van communicatie	Groepsbeloningen voor het MT verbeteren de communicatie tussen MT-leden.	Collins & Smith 2006 Shaw et al. 2001
Oplossen van problemen	Groepsbeloningen voor het MT bevorderen een oplossingsgerichte houding van MT-leden.	Wageman 1995
Zoeken naar compromissen	Groepsbeloningen voor het MT zijn gerelateerd aan de mate waarin MT-leden onderling zoeken naar compromissen.	Pfeffer 1995
Integreren van activiteiten	Groepsbeloningen voor het MT worden geassocieerd met integratie van activiteiten van de afdelingen waar MT-leden verantwoordelijk voor zijn.	Smith & Tushman 2005

Groepsbeloningen voor het MT bevorderen de communicatie tussen MT-leden omdat zij wederzijds van elkaar afhankelijk zijn (Collins & Smith, 2006; Shaw et al., 2001). Onderlinge communicatie stimuleert op haar beurt horizontale kennisuitwisseling binnen het MT en daarmee de exploratiecomponent van ambidexteriteit (Mom et al., 2007). Samen met topdown en bottom up kennisstromen wordt ambidexteriteit van MKB ondernemingen vergroot. Tevens wordt de kwaliteit van de uitgewisselde kennis vergroot door beter naar elkaar te luisteren, waarmee de bestaande kennisbasis wordt verbreed en/of verdiept en ambidexteriteit wordt bevorderd (Holmqvist, 2004; Vera & Crossan, 2004). Door het oplossen van problemen en zoeken naar compromissen wordt bij het MT een leerproces in gang gezet, waarmee niet alleen nieuwe kennis wordt opgedaan, maar ook ervaring in het leren zelf wordt opgebouwd (Argyris & Schön, 1978; Vera & Crossan, 2004). Bovendien wordt het integreren van kennis, taciet dan wel expliciet, concreet gemaakt door activiteiten af te stemmen op die van de andere MT-leden. Het omgaan met de tegengestelde kennisprocessen wordt door de groepsbeloningen gefaciliteerd. Tevens wordt onderlinge kennisuitwisseling en –integratie gestimuleerd middels groepsbeloningen.

HYPOTHESE 2: Een groepsbeloning voor MT-leden binnen MKB's is positief gerelateerd aan de ambidexteriteit van de MKB's

2.4 Integratie van medewerkers

In tegenstelling tot integratie van het managementteam vormt de integratie van medewerkers een meer vrijwillige en persoonlijke manier om ambidexteriteit te bevorderen (Tsai, 2002).

Daar waar de integratie van het managementteam een gebalanceerde allocatie van resources en strategische samenhang mogelijk maakt, zorgt integratie van medewerkers voor het uitwisselen en combineren van kennis tussen medewerkers onderling (Jansen et al., 2009; Kogut & Zander, 1992; Tsai & Ghoshal, 1998). Integratie van medewerkers beschrijft het bestaan en de rijkheid van communicatiekanalen (Gupta & Govindarajan, 2000) met aspecten als informele communicatie, openheid en dichtheid van het netwerk (Daft & Lengel, 1986; Gupta & Govindarajan, 1991; Tushman, 1977). Veel overeenkomsten heeft integratie van medewerkers met het begrip sociaal kapitaal, zoals beschreven door Nahapiet & Ghoshal (1997), bestaande uit aspecten als dichtheid van het netwerk, vertrouwen en gezamenlijk belang.

Via het netwerk tussen medewerkers onderling kunnen kennis, vaardigheden en ervaringen worden uitgewisseld en gecombineerd, waardoor ambidextere organisaties in staat zijn om met de paradoxale activiteiten van exploratie en exploitatie om te gaan (Kleinbaum & Tushman, 2008). Integratie van medewerkers leidt niet alleen tot de creatie van nieuwe kennis in de vorm van bijvoorbeeld innovaties (Cohen & Levinthal, 1990), maar voorziet tevens in mogelijkheden tot het nuttiger gebruiken van resources en het verkrijgen van synergie tussen afdelingen (Tushman & O'Reilly, 2007).

Voor MKB-ondernemingen is integratie van medewerkers een betaalbare manier om ambidexteriteit te faciliteren. Daar waar grote ondernemingen de capaciteit hebben om te investeren in nieuwe technologieën, opleidingen en training van medewerkers, ontbeert het MKB deze mogelijkheden (Laforet & Tann, 2006). Daarnaast ontbreken in MKB-ondernemingen vaak R&D activiteiten of business development afdelingen. Het is binnen het MKB dus belangrijk open te staan voor nieuwe ideeën en hiervoor zoveel mogelijk bronnen te benutten (Salavou, Baltas & Lioukas, 2004). Haar interne netwerk is voor het MKB van fundamenteel belang om in te kunnen spelen op een veranderende omgeving en haar efficiëntie te vergroten (Galan, Monje & Zuniga-Vicente, 2009).

Om kennisuitwisseling tussen medewerkers mogelijk te maken, is het van belang de integratie tussen medewerkers te stimuleren (Jansen et al., 2009). Daar waar informele relaties vaak op een natuurlijke manier ontstaan, kunnen zij worden bevorderd door opgelegde werkwijzen om horizontale communicatie op gang te brengen (Tsai, 2002). Binnen dit scriptieonderzoek zal een belangrijk informeel en een belangrijk formeel mechanisme worden onderzocht waarmee integratie tussen medewerkers kan worden bevorderd: connectedness als een informeel mechanisme (Jansen et al., 2006; Tsai & Ghoshal, 1998) en cross-functionele interfaces als formeel mechanisme (Lawrence & Lorsch, 1967; Martinez & Jarillo, 1989).

2.4.1 Connectedness

Voor de sociale interactie tussen verschillende personen en afdelingen binnen MKB-organisaties wordt in de literatuur het begrip “connectedness” gehanteerd. Jaworski en Kohli (1993) hebben connectedness geïntroduceerd en zien connectedness als een aspect van “interdepartmental dynamics” ofwel de mate van informele contacten tussen werknemers onderling, waarmee kennisuitwisseling wordt gefaciliteerd. Vanuit het perspectief van de lerende organisatie, koppelt de meerderheid connectedness aan sociaal kapitaal (Ireland et al., 2003; Jansen et al., 2009; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Sheremata, 2000). Volgens Jansen et al. (2009) kan connectedness worden gedefinieerd als “the overall pattern of a firm’s social network in terms of density” waarmee één aspect van de structurele dimensie van sociaal kapitaal wordt omschreven (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Een ander aspect van de structurele dimensie is de configuratie van het netwerk, gekoppeld aan de sterkte en kwaliteit van de relaties (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Deze dimensie is van belang voor de uitwisseling van kennis omdat zwakke relaties overdracht van kennis hinderen (Hansen, 1999). Tenslotte zijn er die connectedness zien als “internal social capital” (Ireland et al., 2003) door Leana en Van Buren (1999: 540) gedefinieerd als resources “reflecting the character of social relations within the organization, realized through members’ levels of collective goal orientation and shared trust.”

Tabel 4 Connectedness

Dimensie / aspect	Uitleg	Bronnen
Dichtheid van het netwerk	Een dichter netwerk geeft medewerkers toegang tot meer informatiebronnen waar zij hun kennis vandaan kunnen halen.	Jansen et al. 2009 Nahapiet & Ghoshal, 1998
Sterkte van de relaties	Sterkere relaties vergemakkelijken de overdracht van kennis tussen medewerkers.	Nahapiet & Ghoshal, 1998
Karakter van de relaties	Vertrouwen en een gezamenlijk doel binnen een relatie worden geassocieerd met een bredere en diepere kennisoverdracht.	Leana & Van Buren, 1999

Door onderlinge relaties tussen medewerkers vindt kennisuitwisseling plaats (Tsai & Ghoshal, 1998). Een groter en dichter netwerk tussen medewerkers onderling leidt derhalve tot meer mogelijkheden tot kennisuitwisseling, waardoor meer manieren ontstaan om kennis te combineren, geassocieerd met exploratie (Cohen & Levinthal, 1990; Jansen et al., 2009). Daarnaast kan op meer kennis worden voortgebouwd, gekoppeld aan exploitatie (O’Reilly & Tushman, 2007). De kwaliteit, kracht en intensiteit van de relaties bevordert onderling begrip en conflictoplossend vermogen tussen medewerkers. Er wordt sneller gezocht naar een win-win situatie, maar ook de kwaliteit van de uitgewisselde kennis wordt vergroot middels “variance increasing” en “reliability enhancing” leerprocessen (Holmqvist, 2004). Door een gezamenlijk doel en vertrouwen tussen werknemers wordt een basis geschept voor

kennisuitwisseling tussen afdelingen (Ireland et al., 2003; Tsai & Ghoshal, 1998). Deze basis stimuleert medewerkers met uiteenlopende ervaring, kennis en achtergronden om nieuwe ideeën over te brengen en te integreren (Hansen, 2002; Nahapiet & Ghoshal, 1998). De horizontale kennisuitwisseling wordt hiermee vergroot, tussen gelijkgestemden leidend tot exploitatie, bij andersdenkenden tot exploratie.

Bovenstaande suggereert dat connectedness zal leiden tot ambidexteriteit van een onderneming. Dit geldt echter tot op zekere hoogte. Op het moment dat het netwerk zo hecht wordt dat er een overheersende manier van denken ontstaat, met dominante normen en gedragingen, staan medewerkers minder open voor afwijkend gedrag (Bettis & Wong, 2003; Miller, 1993; Rowley, Behrens & Krackhardt, 2000). De motivatie om te zoeken naar nieuwe kansen of kansen om bestaande kennis te verbeteren zal afnemen en daarmee ook de uitwisseling van kennis tussen medewerkers (Jansen et al., 2006; Mom et al., 2009).

HYPOTHESE 3: Connectedness tussen medewerkers binnen MKB's is omgekeerd U-vormig gerelateerd aan de ambidexteriteit van MKB's.

2.4.2 Crossfunctionele interfaces

Ambidextere organisaties kunnen gebruik maken van crossfunctionele interfaces als taakgroepen en teams (Gupta & Govindarajan, 2000) om kennisuitwisseling tussen medewerkers onderling te stimuleren. Door crossfunctionele interfaces wordt samenwerking tussen medewerkers en afdelingen op een formele manier vergroot (Galbraith, 1973; Miller, 1987). De laatste jaren worden activiteiten dan ook meer en meer in teams uitgevoerd (Wuchty, Jones & Uzzi, 2007).

Binnen crossfunctionele interfaces worden medewerkers van verschillende afdelingen bij elkaar gebracht. Omdat de diverse afdelingen uiteenlopende belangen hebben, zullen binnen crossfunctionele interfaces als gevolg van de verschillende belangen conflicten ontstaan tussen medewerkers (Duncan, 1976). Aan de crossfunctionele interface verbonden medewerkers worden geacht deze conflicten van tegenstrijdige belangen op te lossen (Daft & Lengel, 1986) en buiten de kaders van hun eigen functie te denken. Om samen te werken met medewerkers van andere afdelingen is inleven in de ander en zijn of haar werkzaamheden proberen te begrijpen essentieel (Duncan, 1976; Floyd & Lane, 2000; Miller, 1987). Crossfunctionele interfaces maken het voor medewerkers gemakkelijker om een gemeenschappelijk referentiekader te bepalen en om begrip en overeenstemming te faciliteren (Daft & Lengel, 1986; Egelhoff, 1991). Een ander belangrijk aspect van crossfunctionele interfaces is dat het vertrouwen tussen medewerkers wordt vergroot (Adler, Goldoftas & Levine, 1999; Galbraith, 1973). Door samen te werken en onderlinge conflicten

op te lossen, gaat men elkaar begrijpen en krijgt men begrip voor elkaar. Daarnaast zal door de samenwerking en het oplossen van conflicten ook het vertrouwen in elkaar toenemen. Tenslotte zijn crossfunctionele interfaces vaak van tijdelijke aard (Gupta & Govindarajan, 2000). Teams worden na verloop van tijd opgeheven of de samenstelling van de groep wijzigt.

Tabel 5 Crossfunctionele interfaces

Dimensie / aspect	Uitleg	Bronnen
Oplossen van conflicten	Door de tegenstrijdige belangen zullen binnen crossfunctionele interfaces conflicten ontstaan.	Daft & Lengel, 1986
Inleven en begrijpen van elkaar	Om met elkaar samen te kunnen werken en met elkaar te kunnen communiceren zullen de participanten van de crossfunctionele interface inlevingsvermogen en begrip aan de dag moeten leggen.	Duncan, 1976 Floyd & Lane, 2000 Miller, 1987
Vertrouwen tussen medewerkers	Langdurige samenwerking in een crossfunctionele interface is gerelateerd aan vertrouwen tussen de participanten.	Adler et al. 1999 Galbraith, 1973
Tijdelijkheid	Crossfunctionele interfaces worden gekenmerkt door hun tijdelijkheid en worden op termijn opgeheven.	Gupta & Govindarajan, 2000

Crossfunctionele interfaces zijn een manier om informatie uit te wisselen tussen medewerkers van verschillende afdelingen (Egelhoff, 1991; Gupta & Govindarajan, 2000). Door je in de leefwereld van collega's te verplaatsen en deze te begrijpen kan de bestaande kennis van een medewerker worden uitgebreid (Henderson & Cockburn, 1994; Jansen et al., 2005), en door nieuwe kennis kan bestaande kennis worden vernieuwd (Egelhoff, 1991; Ghoshal & Bartlett, 1988). Het vertrouwen wat wordt opgebouwd tussen medewerkers zorgt voor een diepe kennisuitwisseling, wat de kwaliteit van de uitgewisselde kennis ten goede komt (Holmqvist, 2004). Kwaliteit van kennis kan ervoor zorgen dat bestaande kennis wordt bijgeslepen of in twijfel kan worden getrokken (Dougherty, 2001; Gilbert, 2006). De tijdelijkheid van crossfunctionele interfaces stimuleert medewerkers telkens met andere collega's kennis te delen. Er wordt dus door meerdere medewerkers feedback gegeven op bestaande kennis. Tevens zal bij een gewijzigde samenstelling door de meer ervaren medewerkers worden aangegeven wat eerder geprobeerd is, wat wel en wat niet werkte. Deze feedforward kennisflow zorgt ervoor dat op bestaande kennis kan worden voortgebouwd (Vera & Crossan, 2004). Omdat crossfunctionele interfaces leiden tot zowel voortbouwen op bestaande kennis, als wel het in twijfel trekken van bestaande kennis, kan worden gesteld dat crossfunctionele interfaces ambidexteriteit bevorderen.

HYPOTHESE 4: Crossfunctionele teams binnen MKB's zijn positief gerelateerd aan de ambidexteriteit van MKB's.

2.5 Leiderschapsstijl

Een sleutelfactor die bepaalt hoe een MKB-organisatie reageert op de veranderende omgeving is haar leiderschapsstijl (O'Regan, Sims & Ghobadian, 2005). Het MT van een MKB-onderneming kan het gedrag van werknemers zodanig beïnvloeden dat zij daarmee de condities scheppen voor ambidexteriteit. Een sterk managementteam kan dus middels haar leiderschapsstijl de organisatie meer ambidexter maken (Soriano & Martinez, 2007). Hoewel bestaande onderzoeken voornamelijk focussen op grote organisaties, bieden ze een bruikbare basis om leiderschap binnen het MKB te onderzoeken. Echter ontbeert het MKB de resources om gedegen onderzoek te doen naar de marktbehoefte, haar eigen capaciteiten en tekortkomingen. Dit betekent dat MKB-bedrijven moeten zoeken naar een creatief businessmodel waarbij zij moet bouwen op de mensen die de organisatie vormen (O'Regan et al., 2005). Binnen het MKB heeft de relatie tussen de leiders en de volgers dan ook een dominante rol (Baum, Locke & Smith, 2001; Gartner, 1985; Ling, Simsek, Lubatkin & Veiga, 2008). Deze verhouding tussen MT en medewerkers laat zich het best beschrijven door het begrip "leiderschapsstijl" (Kouzes & Posner, 1987).

Yukl (2002: 3) beschrijft leiderschapsstijl als de manier waarop het management "(is) influencing others to understand and agree about what needs to be done and how it can be done effectively, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish a shared objective". Bennis & Nanus benadrukken dat een leider een visie moet hebben, maar daarnaast de communicatieve vaardigheden om deze visie te delen en hiervoor commitment te krijgen (Bennis & Nanus, 1985). In dit perspectief betreft leiderschap de manier van communiceren tussen leider en volger. Anderen stellen dat met name de omgeving van de organisatie van belang is en dat een effectieve leider zorgt voor aansluiting tussen de externe en interne omgeving door het ontwikkelen en implementeren van de juiste strategieën (Hitt, Ricart i Costa & Nixon, 1998). Leiderschapsstijl heeft dan meer betrekking op de wijze waarop de leider met strategie omgaat. Specifiek kijkend naar het lerend vermogen van een organisatie in relatie tot leiderschap, kan worden gesteld dat vooral leiderschap een grote invloed heeft op de uitwisseling van kennis tussen mensen (Politis, 2001; Srivastava, Bartol & Locke, 2006) Hannah en Lester (2009) stellen dat een leider op zowel micronivo (individu), mesonivo (afdeling) en macronivo (organisatie) het uitwisselen en opnemen van kennis dient te bevorderen. Yukl (2009) constateert min of meer hetzelfde als hij opmerkt dat het interessant is om te weten hoe een leider een ondergeschikte beïnvloedt, maar dat het belangrijker is te begrijpen hoe meerdere leiders het collectieve leren van een organisatie beïnvloeden.

Over een geaccepteerde indeling van leiderschapsstijlen is de wetenschappelijke literatuur het tot op heden nog niet eens kunnen worden; in hun artikel uit 2005 geven

Yammarino, Dionne, Chun en Dansereau een overzicht van leiderschapsstijlen, waarbij zij 13 verschillende stijlen noteren (Yammarino, Dionne, Chun & Dansereau, 2005). De laatste jaren is de indeling van Bass & Avolio (1998) de meest gebruikte. Zij maken onderscheid tussen een transformationele en een transactionele leiderschapsstijl. Deze leiderschapsstijlen tonen weinig overlappende dimensies en hebben binnen het MKB verschillende resultaten tot gevolg (O'Regan et al., 2005). Deze leiderschapsstijlen kunnen worden gezien als twee tegengestelde uiteinden van een continuüm (Burns, 1978), echter Bass (1985, 1998) beschouwt transformationeel en transactioneel leiderschap als twee aparte dimensies van leiderschap. Een leider kan hierdoor transformationeel, transactioneel, beide of juist geen van beide zijn (Vera & Crossan, 2004).

2.5.1 Transformationeel leiderschap

De transformationele leiderschapsstijl wordt voor het eerst geïntroduceerd door Burns (1978) en later uitgebreid beschreven door Bass (1985). Hij stelt dat de relatie tussen leiders en medewerkers bij transformationele leiders meer is dan een economische transactie; zij weten medewerkers te inspireren en motiveren door hun aansprekende toekomstvisie en hun enthousiasme (Howell & Avolio, 1993; O'Regan et al., 2005; Vera & Crossan, 2004). Transformationele leiders weten een gevoel van betrokkenheid, cohesie en commitment binnen de organisatie te creëren (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003).

Volgens Bass (1985) bestaat transformationeel leiderschap uit 4 dimensies: charisma, individualized consideration, inspirational motivation en intellectual stimulation. Middels charisma moedigt een leider bij medewerkers trots, vertrouwen en respect aan, wat zij hebben in zichzelf, haar leiders en de organisatie als geheel (Bryant, 2003). Daarnaast benadrukt de leider met charisma het belang van een gezamenlijke missie (Gumusluoglu & Ilsev, 2009). Individualized consideration leidt tot een-op-een relaties met medewerkers door van elke werknemer de behoeften, vaardigheden en ambities te kennen en begrijpen. Met persoonlijke aandacht wordt zelfontplooiing van medewerkers aangemoedigd (Bass, 1985, 1990). Inspirational motivation wordt omschreven als het vermogen medewerkers te motiveren door het communiceren van hoge verwachtingen (Bryant, 2003), een aansprekende toekomstvisie en manieren om de verwachtingen waar te maken (Gumusluoglu & Ilsev, 2009). Met intellectual stimulation verbreedt en verdiept een leider de interesses van zijn of haar medewerkers (Bass, 1990) en motiveert hij ze om op een nieuwe manier naar bestaande problemen te kijken (Bass, 1985).

Tabel 6 Transformationeel leiderschap

Dimensie / aspect	Uitleg	Bronnen
Charisma	Charisma wordt geassocieerd met trots, vertrouwen en respect ten aanzien van de organisatie, de leiders en de medewerkers zelf.	Bryant, 2003 Ling et al. 2008 Gumusluoglu & Ilsev, 2009
Inspirational motivation	Het inspireren van medewerkers door het communiceren van hoge verwachtingen middels een aansprekende visie.	Bryant, 2003 Howell & Avolio, 1993 O'Regan et al., 2005
Intellectual stimulation	Medewerkers worden uitgedaagd om op een andere manier naar bestaande problemen te kijken.	Bass, 1985 Bass, 1990
Individualized consideration	Persoonlijke aandacht voor medewerkers gekoppeld aan zelfontplooiing en –ontwikkeling.	Bass, 1985 Bass, 1990

Transformationele leiders scheppen een sfeer van kenniscreatie en –overdracht. Medewerkers worden door charisma van de leider(s), aanmoediging van intellectuele ontwikkeling en individuele aandacht gemotiveerd kennis te creëren en te delen (Bryant, 2003). Door het gevoel van saamhorigheid worden kennisstromen zowel top-down, bottom-up als horizontaal bevorderd, waarmee zowel exploratie als exploitatie zullen toenemen (Mom et al., 2007). Zoeken naar nieuwe kennis wordt geprikkeld door medewerkers te stimuleren buiten hun kenniskaders te denken. Door medewerkers aan te moedigen hun grenzen te verleggen, bereikbaar voor ze te zijn en hen te vragen om input, wordt bestaande kennis in twijfel getrokken, waardoor revolutionaire veranderingen kunnen ontstaan (Goleman, Boyatzis & McKee, 2001; Vera & Crossan, 2004). Voortbouwen op bestaande kennis wordt daarentegen gestimuleerd door het communiceren van hoge verwachtingen en daarbij aangeven hoe deze verwachtingen kunnen worden waargemaakt. Omdat een transformationele leiderschapsstijl zowel de exploitatieve als exploratieve activiteiten van een onderneming stimuleert, wordt verondersteld dat ambidexteriteit toeneemt bij een transformationele leiderschapsstijl.

HYPOTHESE 5: Een transformationele leiderschapsstijl van het MT binnen MKB's is positief gerelateerd aan de ambidexteriteit van MKB's.

2.5.2 Transactioneel leiderschap

Een relatie tussen leiders en medewerkers, waarbij de nadruk ligt op het belonen van de medewerkers voor diensten welke de leider aan de volgers toebedeeld, wordt getypeerd als een transactionele leiderschapsstijl (Bass, 1999; Nederveen Pieterse, van Knippenberg, Schippers & Stam, 2010; Yukl, 1999). Transactionele leiders streven naar duidelijke meetbare prestaties en willen middels het geven van beloningen en straffen de prestaties van werknemers bevorderen (Bryant, 2003). De relatie tussen leider en werknemer wordt hiermee in wezen een economische transactie (Bass, 1985), gebaseerd op het eigenbelang

van zowel leiders als medewerkers (Bass, 1999; Yukl, 1999). Om de geleverde prestaties af te kunnen zetten tegen de afgesproken prestaties ligt er bij transactioneel leiderschap een grote nadruk op controle (O'Regan et al., 2005). Veel minder aandacht wordt geschonken aan het welzijn van de medewerkers.

Transactioneel leiderschap bestaat volgens Bass (1985) uit 3 dimensies, t.w. contingent rewards, actief management by exception en passief management by exception (Avolio et al., 1999; Vera & Crossan, 2004). Contingent rewards hebben te maken met het aan werknemers duidelijk maken wat er van ze verwacht wordt en hoe ze hiervoor beloond worden. Actief management by exception gaat over het monitoren van de prestaties en het ingrijpen als afgesproken prestaties niet worden behaald (Avolio et al., 1999; Bass, 1985; Yukl, 1999). Om fouten te voorkomen, verlangt de leider dat regels nageleefd worden (Bass, 1997). Passief management by exception houdt in dat een leider pas ingrijpt, nadat problemen onder zijn aandacht worden gebracht (Bass, 1997).

Tabel 7 Transactioneel leiderschap

Dimensie / aspect	Uitleg	Bronnen
Contingent reward leadership	Medewerkers worden beloond voor vooraf afgesproken taken.	Avolio, Bass & Jung, 1999 Vera & Crossan, 2004
Management by exception (active)	Door het monitoren van de prestaties kan worden ingegrepen op het moment dat er "afwijkingen" in de prestaties ontstaan.	Avolio et al., 1999 Bass, 1985 Yukl, 1999
Management by exception (passive)	Op het moment dat problemen bij de leider onder de aandacht worden gebracht, wordt er ingegrepen.	Bass, 1997

Door met medewerkers afspraken te maken over de prestaties welke van hen worden verwacht, richten medewerkers zich in eerste instantie op de te vervullen taken. Het delen van kennis met collega's komt hierdoor op de tweede plaats. Daarnaast zullen MKB-ondernemingen met een transactionele leiderschapsstijl vanwege de focus op beloningen voor prestaties met name gericht zijn op de korte termijn (O'Regan et al., 2005). Het integreren van kennis wordt niet gestimuleerd, omdat de verwachte prestaties een volgende keer andere kunnen zijn. Actief management by exception kan worden gezien als het opsporen van uitzonderingen in het patroon om hierop in te grijpen (Bass, 1985; Politis, 2001). Nieuwe manieren van werken, radicaal of incrementeel zullen dus worden gesignaleerd en onder de loep genomen, waardoor werken volgens huidige procedures en processen juist wordt aangemoedigd (Bryant, 2003). In het extreme geval van passief management by exception, waarbij het management enkel stuurt op de problemen welke hen onder ogen worden gebracht (Bass, 1997), worden kennisstromen, noch leerprocessen, noch het zoeken naar kansen gestimuleerd. Omdat een transactionele leiderschapsstijl leerprocessen binnen een organisatie niet aanmoedigt, wordt verondersteld dat

ambidexteriteit van een MKB onderneming bij een transactionele leiderschapsstijl zal afnemen.

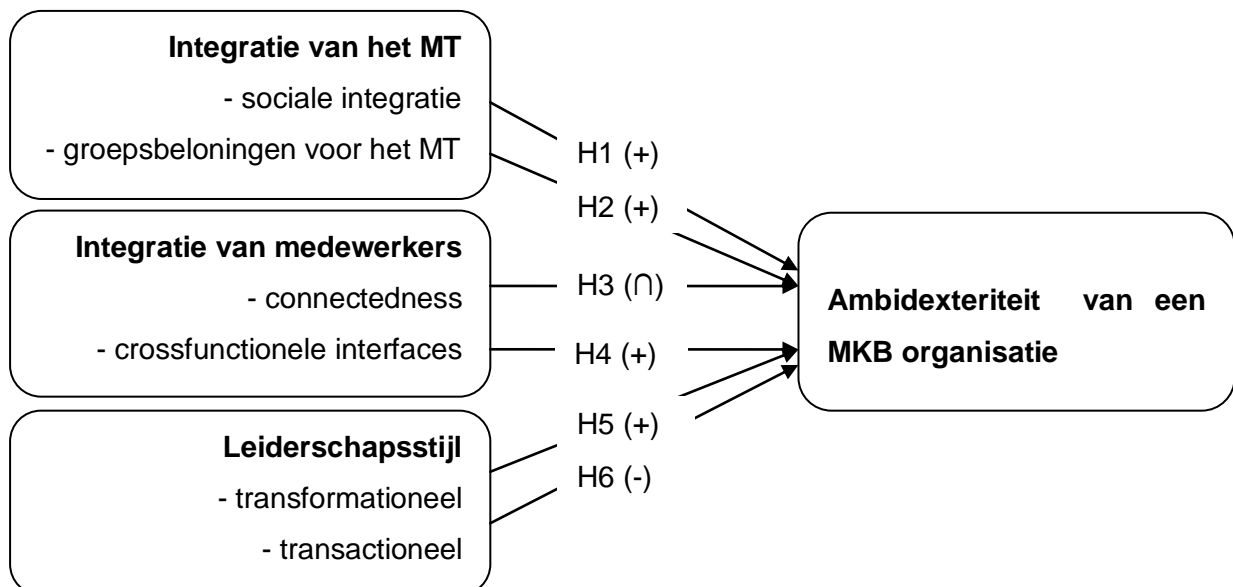
HYPOTHESE 6: Een transactionele leiderschapsstijl van het MT binnen MKB's is negatief gerelateerd aan de ambidexteriteit van MKB's.

2.6 Conclusie

In dit hoofdstuk is binnen het kader van de onderzoeksvraag een beeld geschetst van de huidige relevante wetenschappelijke kennis. Daarnaast is op basis van een overzicht van de literatuur aangegeven wat het belang van dit scriptieonderzoek is. Tevens zijn de in het onderzoek toegepaste constructen toegelicht en is aangegeven wat hun betekenis en belang binnen het MKB is. Tenslotte zijn op basis van de huidige wetenschappelijke kennis relaties tussen de antecedenten en ambidexteriteit binnen het MKB gelegd.

Op basis van de resultaten van dit hoofdstuk kan het conceptuele model worden uitgebreid naar een onderzoeksframework zoals weergegeven in Figuur 2.

Figuur 2 Onderzoeksframework



De variabelen uit bovenstaand framework zullen in het volgende hoofdstuk worden geoperationaliseerd.

3 Methodologie

3.1 Introductie

Dit hoofdstuk beschrijft de methodologische benadering, welke is gehanteerd om de hypothesen te toetsen zoals deze in hoofdstuk 2 uit de bestaande literatuur zijn afgeleid. Aspecten welke hiertoe in dit hoofdstuk aan bod komen zijn onder andere het methodologisch perspectief van deze studie, de methodologische benadering, de onderzoeksmethode, het niveau van analyse, steekproef en dataverzameling. Daarnaast wordt de operationalisering van de afhankelijke en onafhankelijke variabelen toegelicht en wordt een onderbouwing gegeven van relevante controlevariabelen.

3.2 Onderzoeksstrategie

3.2.1 Methodologisch perspectief

Dit scriptieonderzoek is opgezet en uitgevoerd binnen een positivistisch paradigma (Collis & Hussey, 2009). Dit houdt in dat de onderzoeker van bepaalde assumpties uitgaat voor wat betreft interpretatie van de werkelijkheid. De ontologische assumptie binnen positivistisch onderzoek is dat de werkelijkheid een objectieve is en dat iedereen dezelfde werkelijkheid waarneemt. De epistemologische assumptie binnen positivistisch onderzoek houdt in dat men ervan uitgaat dat de onderzoeker geen invloed heeft op het onderzochte. Tenslotte gaat de axiologische assumptie uit van waarde vrij en onbevooroordeeld onderzoek.

3.2.2 Methodologische benadering

Dit onderzoek volgt het deductieve onderzoeksmodel, waarbij het theoretisch verwachte patroon wordt getoetst met patronen in de observaties (Babbie, 2007). Deductief onderzoek vindt plaats in vijf stappen (Saunders, Lewis & Thornhill, 2006). Eerst worden hypothesen opgesteld op basis van de theorie. Daarna worden de hypothesen geoperationaliseerd middels relaties tussen specifieke resultaten. De geoperationaliseerde hypothesen worden getoetst en de uitkomsten geanalyseerd. Tenslotte wordt gekeken hoe de uitkomsten corresponderen met de bestaande theorie en wat de implicaties van dit onderzoek zijn. Op basis van uit de literatuur afgeleide hypothesen tracht dit onderzoek te verklaren hoe ambidexteriteit binnen het MKB kan worden beïnvloed door causale relaties te leggen tussen onafhankelijke en afhankelijke variabelen (Cooper & Emory, 1995; Saunders et al., 2006).

3.2.3 Onderzoeksmethode

Binnen dit onderzoek is een kwantitatieve onderzoeksmethode gehanteerd. Het doel van dit onderzoek is om door het testen van hypothesen te komen tot min of meer generaliseerbare uitspraken. Een van de meest geschikte methoden voor het verzamelen van kwantitatieve data binnen een steekproef van een grotere sample is de enquête. Middels enquêtes wordt kwantitatieve data verkregen op basis waarvan de gestelde hypothesen kunnen worden getoetst. Omdat ook voorgaande onderzoeken kwantitatief zijn uitgevoerd, kunnen de uitkomsten en conclusies worden vergeleken en in breder perspectief gezet. Daarnaast is het statusveld van onderzoek dusdanig dat schalen voor de gehanteerde constructen reeds zijn ontwikkeld.

3.2.4 Niveau van analyse

Het analyseniveau beschrijft het niveau waarop het onderzoek wordt uitgevoerd en welke entiteiten worden onderzocht (Cooper & Emory, 1995). Het analyseniveau binnen dit onderzoek is dat van de organisatie, omdat dit onderzoek tracht te achterhalen hoe integratie en leiderschapsstijl van het managementteam (van een organisatie) danwel de integratie van haar medewerkers van invloed is op ambidexteriteit van een MKB organisatie. Integratie van het managementteam, integratie van medewerkers en de leiderschapsstijl van het managementteam worden dientengevolge beschouwd als eigenschappen van de organisatie als eenheid.

3.3 **Steekproef en dataverzameling**

3.3.1 Steekproef

Om een representatieve steekproef te kunnen bepalen, is het van belang de juiste criteria te hanteren. In dit onderzoek wordt de gebruikelijke definitie voor MKB gehanteerd (Lubatkin et al., 2006): minder dan 250 medewerkers en minder dan 40 miljoen omzet. Om een duidelijke scheiding tussen managementteam en medewerkers aan te kunnen geven, zijn tevens bedrijven met minder dan 20 medewerkers buiten beschouwing gelaten. Een tweede criterium voor het bepalen van de steekproef is de al dan niet Nederlandse nationaliteit van de MKB-bedrijven. Het is namelijk voor een Nederlandse onderzoeker makkelijker data verzamelen in Nederland maar ook het follow up-proces is eenvoudiger. Tevens wordt een consistente omgeving qua wetgeving en economische situatie verkregen en worden invloeden als gevolg van de externe omgeving beperkt. Een laatste veelal praktisch criterium wat is gehanteerd, is de aanwezigheid van een mailadres in de databank, zodat de enquête per mail kon worden verstrekt. Bovengenoemde criteria zijn toegepast op de Orbis-database

en leverden een selectie van 1851 ondernemingen. Deze complete selectie van bedrijven is vervolgens aangeschreven per e-mail.

Omdat het belangrijk is om de enquête in te laten vullen door mensen die voldoende kennis hebben van de bevroegde onderwerpen, zijn enquêtes van personen welke minder dan 1 jaar werkzaam zijn bij een bedrijf buiten beschouwing gelaten. Tevens zijn enquêtes genegeerd van bedrijven waarvan het MT uit 1 persoon bestaat, omdat MT-integratie dan per definitie 100% zal zijn. Tenslotte is gecontroleerd of de bedrijven die de vragenlijst hebben geretourneerd, daadwerkelijk voldoen aan de definitie van MKB.

Bedrijven is gevraagd de enquête in te laten vullen door *zowel een medewerker als iemand van het managementteam*, waarbij het bepalen van een willekeurige medewerker en MT-lid aan de bedrijven is overgelaten. Door *per bedrijf twee respondenten* te selecteren, kunnen antwoorden met elkaar worden vergeleken. Alleen op deze manier is het mogelijk een inschatting te maken van de beoordelingskwaliteit van het belangrijkste construct binnen deze scriptie namelijk ambidexteriteit van een MKB organisatie. De integratie van het MT wordt daarentegen enkel gebaseerd op het oordeel van het geënquêteerde MT-lid, omdat hij/zij daar het meeste inzicht in heeft. Parallel hieraan is voor de beoordeling van de integratie van medewerkers de door de medewerker ingevulde data gehanteerd. De leiderschapsstijl van het MT wordt het meest objectief waargenomen door de medewerkers en derhalve is die beoordeling gebruikt.

3.3.2 Dataverzameling

Voorafgaand aan het finaliseren van de vragenlijst, die is opgesteld op basis van bestaande schalen, zijn de vragen gecontroleerd door een deskundige op het gebied van ambidexteriteit van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Daarnaast is de enquête vooraf ingevuld door een tweetal personen uit de praktijk, waarvan de een vallend binnen de categorie medewerker en de ander binnen de categorie MT. Op basis van de door hen gestelde vragen en aangehaalde onduidelijkheden is de definitieve enquête tot stand gekomen. Tevens is de benodigde tijd voor het invullen van de vragenlijst bijgehouden wat heeft geresulteerd in het schrappen van verschillende vragen. Het streven is om de benodigde tijd onder de 5 minuten te houden, om zo een hogere respons te krijgen.

Om zoveel mogelijk enquêtes ingevuld terug te krijgen, is de bedrijven strikte geheimhouding toegezegd. Gegevens over individuele organisaties worden niet verstrekt aan derden en zullen niet herkenbaar in de scriptie worden weergegeven. Om de vertrouwelijkheid voor de geënquêteerde personen te garanderen is de mogelijkheid geboden de enquête direct terug te sturen naar de onderzoeker zodat door een medewerker ingevulde antwoorden niet bekend zullen worden bij bijvoorbeeld haar directie.

Daarnaast is aan bedrijven een benchmark beloofd waarbij de door het bedrijf ingevulde waarden worden afgezet tegen de gemiddelde waarden van de steekproef. Hiermee krijgen bedrijven inzicht in hoe zij er ten opzichte van andere MKB-bedrijven voor staan voor wat betreft ambidexteriteit.

Tenslotte is deelnemende bedrijven toegezegd dat zij na het afronden van het onderzoek de uiteindelijke scriptie zullen krijgen toegezonden, zodat zij de benchmark beter kunnen interpreteren. Om toezending van de benchmark en de uiteindelijke scriptie mogelijk te maken, is op het voorblad van de vragenlijst ruimte gereserveerd voor een post- en/of emailadres om toezending mogelijk te maken. Een week na het versturen van de definitieve enquête is een eerste herinneringsmailing verzonden en na twee weken een tweede herinnering. Na de tweede herinneringsmailing is telefonisch contact opgenomen met de geselecteerde bedrijven om te vragen of ze de vragenlijst hadden ontvangen en wanneer de ingevulde vragenlijst zou worden geretourneerd.

Om na het analyseren van de kwantitatieve data de verkregen resultaten nog beter in haar context te kunnen plaatsen, zijn op basis van de voorlopige conclusies nog enkele semigestructureerde interviews gehouden met experts uit de praktijk. De aandachtsgebieden welke door deze aanvullende interviews zijn geïdentificeerd, worden verder beschreven in hoofdstuk 5.

3.4 Meeteenheden

3.4.1 Afhankelijke variabele

Ambidexteriteit. (beoordeeld door MT-lid en medewerker) Gebaseerd op eerdere studies, worden exploratie en exploitatie beschouwd als orthogonaal (Gibson & Birkinshaw, 2004; He & Wong, 2004). Om ambidexteriteit te meten is gekozen de gebruikelijke stapsgewijze benadering in de literatuur te volgen (Gibson & Birkinshaw, 2004; He & Wong, 2004). Eerst worden zowel exploitatie als exploratie gemeten. Hiervoor zijn de schalen van Jansen et al. (2006) gebruikt. De maat voor exploratie wordt met drie items op een 7-punts Likertschaal gemeten. De schaal meet de mate waarin een organisatie experimenteert, zoekt naar nieuwe markten en eisen aanvaardt die verder gaan dan bestaande huidige diensten. Een andere drie itemschaal beschrijft exploitatie, waarmee de mate wordt gemeten (Jansen et al., 2005) waarin een organisatie zijn huidige diensten verfijnt en verbeteringen en kleine aanpassingen aan bestaande diensten en producten doorvoert. Vervolgens worden de exploratie en exploitatie met elkaar vermenigvuldigd; deze vermenigvuldiging geeft het nivo van ambidexteriteit van een organisatie weer (Gibson & Birkinshaw, 2004; He & Wong, 2004; Jansen et al., 2008).

3.4.2 Onafhankelijke variabelen

Sociale integratie van het MT. (beoordeeld door MT-lid) Middels vier items, gebaseerd op de operationalisering zoals ontwikkeld door Smith et al. (1994), is sociale integratie van het MT gemeten op een 7-punts Likertschaal. Deze items beschrijven de mate waarin leden van het MT zich aangetrokken voelen tot de groep, tevreden zijn met andere MT-leden en interactie hebben met elkaar (appendix 1).

Groepsbeloning voor het MT. (beoordeeld door MT-lid) Samenhangende beloningen binnen het MT zijn geoperationaliseerd middels de door Collins & Clark (2003) ontwikkelde maat, waarmee de mate van samenhangende beloningen binnen het MT wordt gemeten. Vier items beschrijven op een 7-punts Likertschaal in hoeverre de beloningen van MT-leden afhankelijk zijn van de prestaties van de organisatie als geheel in tegenstelling tot de prestaties van het individu (appendix 1).

Connectedness. (beoordeeld door medewerker) Connectedness wordt gemeten middels een vierdelige item schaal, aangepast van de schaal zoals opgesteld door Jaworski en Kohli (1993). De items beschrijven op een 7-punts Likertschaal de mate van gemak waarmee medewerkers onderling bij elkaar terecht kunnen en toegankelijk zijn voor elkaar (appendix 1). Om multicollineariteit te reduceren, welke zou kunnen optreden bij het toetsen van de inverted U-shape relationship, zijn voorafgaand aan de analyse de onafhankelijke variabelen rond het gemiddelde gecentreerd (Aiken & West, 1991).

Crossfunctionele interfaces. (beoordeeld door medewerker) Crossfunctionele interfaces worden meetbaar gemaakt middels de door Hage en Aiken (1967) en Gupta en Govindarajan (2000) ontwikkelde vier items op een 7-punts Likertschaal. Crossfunctionele interfaces als taakgroepen, job-rotation en teams worden beschreven in de operationalisering van dit construct (appendix 1).

Transformationeel leiderschap. (beoordeeld door medewerker) Transformationeel leiderschap wordt gemeten met de door Bass & Avolio ontwikkelde Multifactor Leadership Questionnaire (1995), die ook in andere onderzoeken naar leiderschapsstijlen wordt gehanteerd (Jansen et al., 2009). De schaal meet met vier items op een 7-punts Likertschaal de mate waarin het managementteam middels haar leiderschapsstijl inspireert, motiveert, enthousiasmeert en stimuleert (appendix 1).

Transactioneel leiderschap. (beoordeeld door medewerker) Transactioneel leiderschap wordt gemeten op een 7-punts Likertschaal middels vier items welke zijn gebaseerd op de Multifactor Leadership Questionnaire (Bass & Avolio, 1995) zoals gebruikelijk bij onderzoeken naar leiderschapsstijl (Jansen et al., 2009). De schaal meet in hoeverre met medewerkers vooraf wordt gesproken over de te verwachten beloningen voor zijn of haar prestaties (appendix 1).

3.4.3 Controlevariabelen

Om mogelijke alternatieve factoren uit te sluiten welke ambidexteriteit beïnvloeden, zijn diverse relevante controlevariabelen toegevoegd.

Industrie van de onderneming. Effecten als gevolg van de industrie waarin een onderneming werkzaam is, beïnvloeden mogelijk de mate waarin een MKB organisatie exploratie en exploitatie nastreeft (He & Wong, 2004; Sidhu, Commandeur & Volberda, 2007). Om hierop te kunnen controleren, zijn drie dummyvariabelen toegevoegd gebaseerd op de Standard Industry Classification codes: *construction*, *manufacturing* en *services*.

Grootte van de onderneming. Omdat grotere ondernemingen meer middelen tot hun beschikking hebben om innovatie te stimuleren, maar minder flexibel zijn in het ontplooiën van zowel exploratieve als exploitatieve activiteiten (Ahuja & Lampert, 2001) is de grootte van de onderneming in de vorm van het aantal medewerkers toegevoegd als controlevariabele.

Bestaansperiode van de onderneming. Traditioneel wordt de “natuurlijke evolutie” van organisaties omschreven als een beginperiode van chaos en zoeken naar structuur, om vervolgens via een volwassen organisatie af te glijden naar een rigide organisatie (Quinn & Cameron, 1983). De mate van ambidexteriteit van een MKB organisatie varieert mogelijk in de loop der tijd. Ter controle is de bestaansperiode van de onderneming toegevoegd als controlevariabele. Omdat de schaal “bestaansperiode van organisatie” in de oorspronkelijke dataset een aanzienlijke skewness had (als gevolg van enkele uitbijters met een bestaansperiode van onder andere 250 jaar), is voor de uiteindelijke schaal haar natuurlijke logaritme bepaald, zodat een normale verdeling meer benaderd wordt.

MT-grootte. De diversiteit van een MT neemt toe door het aantal MT-leden te vergroten. Omdat diversiteit een positieve invloed heeft op het vermogen van een organisatie om te gaan met paradoxale activiteiten, bevordert diversiteit ambidexteriteit. Evenals in eerdere studies (Jansen et al., 2008; Siegel & Hambrick, 2005) is de controlevariabele MT-grootte toegevoegd.

Aantal dienstjaren van de directie. Omdat eerder onderzoek suggereert dat het aantal dienstjaren van de directie kan leiden tot een effectiever MT (Haleblian & Finkelstein, 1993; Jansen et al., 2008; Wu, Levitas & Priem, 2005) is het aantal dienstjaren van de directie in de enquête opgenomen als controlevariabele.

Opleidingsniveau van de directie. Het opleidingsniveau van de directie is door verschillende studies gekoppeld aan het innovatievermogen van een onderneming (West & Anderson, 1996; Wiersema & Bantel, 1992). Om de invloed van het opleidingsniveau van de directie op ambidexteriteit na te gaan, wordt met deze controlevariabele de invloed van opleidingsniveau meegenomen in de analyses. Omdat in de oorspronkelijke dataset slechts

1 organisatie werd geleid door een directie met MBO opleidingsniveau, is voor het opleidingsniveau van de directie een dummyvariabele aangemaakt, waarbij onderscheid wordt gemaakt in opleidingsniveau “WO” en “Overig”.

3.5 Conclusie

In dit hoofdstuk is uiteengezet hoe het onderzoek is uitgevoerd, d.w.z. enquêtes, aanvullende interviews, definities van variabelen en de schalen waarmee ze worden gemeten. Naast de technische aspecten van het kwantitatieve onderzoek wordt in dit hoofdstuk tevens beschreven waarom gekozen is voor een bepaalde steekproef en waarom juist deze steekproef het beste past bij de gegeven onderzoeksvraag. De middels beschreven methode verkregen data zal in het volgende hoofdstuk uitvoerig worden geanalyseerd.

4 Analyse en resultaten

4.1 Introductie

In dit hoofdstuk worden de statistische analyses en bijbehorende resultaten toegelicht van de data welke is verkregen middels de in voorgaand hoofdstuk beschreven methodologie. Eerst worden de karakteristieken van de steekproef gepresenteerd en gecontroleerd of deze representatief zijn voor de bedoelde populatie. Daarna wordt de interne consistentie van de schalen getoetst op betrouwbaarheid door het bepalen van de Cronbach's alpha en de validiteit van de schalen middels een verkennende factor analyse. Na analyse van de resultaten worden tenslotte de hypothesen getoetst, waarbij met name de regressie analyse een prominente rol speelt.

4.2 Beschrijvende statistiek

4.2.1 Steekproef

De steekproefgrootte is een belangrijke factor bij het interpreteren van resultaten volgend uit de verkregen data. Op basis van de gevolgde procedure zoals omschreven in hoofdstuk 3 zijn uiteindelijk van 155 bedrijven compleet ingevulde enquêtes ontvangen. Dit komt neer op een responserate van 8,3%. Op basis van de verkregen data is een verdeling gemaakt in de sectoren Bouwnijverheid, Manufacturing en Service, zie tabel 8.

Tabel 8 Verdeling over sectoren

Sector	Aantal bedrijven	Procentueel (in %)
Bouwnijverheid	78	50.3
Manufacturing	35	22.6
Service	42	27.1

Wat opvalt is het hoge aandeel van de sector Bouwnijverheid. Deze wordt verklaard door de vele persoonlijke relaties van de auteur binnen deze sector, waardoor de respons binnen deze specifieke sector aanzienlijk hoger bleek. Belangrijk is dat er tussen de verschillende sectoren geen significante verschillen bestaan in de beoordeling van de schalen. Een t-test is uitgevoerd om de gemiddelden van alle modelvariabelen tussen de 3 industriegroepen met elkaar te vergelijken. Deze test laat geen significante verschillen in de beoordeling van schalen zien ($p > .05$). Tevens zijn de sectoren Bouwnijverheid, Manufacturing en Service in

de regressie analyse opgenomen als controlevariabelen. Uit de chi-square test ($p < 0,05$; $\alpha = 0.05$) blijkt dat de verdeling van respondenten met betrekking tot “grootte van de onderneming” overeenkomt met de verdeling van de populatie. Om te controleren op non-response bias zijn de verschillen in de gemiddelde waarden tussen vroege en late respondenten middels een t-test getoetst op significante verschillen. Aangenomen wordt dat late respondenten gelijk kunnen worden gesteld met niet-respondenten (Armstrong & Overton, 1977). Deze test laat geen significante verschillen zien ($p < 0.05$), zodat op basis van deze test van non-response bias geen sprake is.

4.2.2 Betrouwbaarheid afhankelijke variabele

De schaal voor ambidexteriteit (beoordeeld door een MT-lid en een medewerker) wordt in een aantal stappen geconstrueerd. Allereerst wordt de interne consistentie qua antwoorden van het MT-lid en de medewerker beoordeeld ten aanzien van exploratie en exploitatie. Vervolgens worden de beoordelingen van MT-leden en medewerkers voor wat betreft de schalen exploratie en exploitatie met elkaar vergeleken. Om te toetsen in hoeverre beide beoordelingen met elkaar overeenkomen wordt de interrater agreement score bepaald, waarbij een score boven .60 als voldoende overeenkomend kan worden beschouwd (LeBreton & Senter, 2008).

Tabel 9 Interrater agreement score respondent MT-lid en medewerker

Item	Intraclass correlation
Exploratie	.87
Exploitatie	.61

Tenslotte kan op basis van de samengestelde schalen van exploratie en exploitatie de schaal voor ambidexteriteit worden geconstrueerd door het product van exploratie en exploitatie te bepalen.

4.2.3 Betrouwbaarheid schalen onafhankelijke variabelen

Om de interne consistentie van de gebruikte schalen te toetsen is gebruik gemaakt van de Cronbach's alfa. Middels deze factor wordt bepaald in hoeverre verschillende items dezelfde schaal meten, waarbij een score tussen .50 en .60 wijst op een voldoende betrouwbare maat. Tevens is voor elk item de *scale if item deleted* bepaald, waardoor controle op de relatieve invloed van een item op een schaal mogelijk is. De uiteindelijke schalen kunnen worden gekarakteriseerd volgens onderstaande tabel, waaruit de hoge betrouwbaarheid voor vrijwel alle schalen blijkt.

Tabel 10 Karakteristieken van de schalen (onafhankelijke variabelen)

Sector	Cronbach's a	Items
Sociale integratie	.920	4
Groepsbeloningen voor het MT	.922	4
Connectedness	.909	4
Crossfunctionele interfaces	.876	4
Transformationeel leiderschap	.963	4
Transactioneel leiderschap	.672	4

4.2.4 Factoranalyse

De convergent en discriminant validiteit wordt beoordeeld aan de hand van een verkennende factoranalyse. Factoranalyse is een statistische methode die aangeeft in hoeverre items over dezelfde varianties beschikken, waardoor items aan hetzelfde construct kunnen worden toegeschreven (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010). Als richtlijn wordt aangehouden dat een lading onder 0,40 op componenten en een lading hoger dan 0,6 op de van toepassing zijnde component als “goed” wordt beschouwd (Blumberg, Cooper & Schindler, 2005).

Bij het analyseren van tabel 11 blijkt dat alle items voldoen aan de eis dat de lading op de eigen component minstens 0,60 moet zijn en dat er geen cross-lading van hoger dan 0,40 mag zijn. Alleen het eerste exploitatie item heeft een ietwat hogere cross-lading (0,426 op de ‘transformationeel leiderschap’ component. Omdat de cross-lading slechts een klein beetje hoger is dan de richtlijn is gekozen om het exploitatie item toch mee te nemen om de exploitatie schaal qua construct validatie niet te veel geweld aan te doen.

Tabel 11 Factoranalyse

Items	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Exploratie</i>								
Onze organisatie aanvaardt eisen die verder gaan dan de bestaande producten en diensten	0,265	0,262	0,144	0,233	0,146	0,073	0,734	0,031
We bedenken nieuwe producten en diensten	0,300	0,034	0,181	0,134	0,046	0,277	0,740	-0,061
We experimenteren met nieuwe producten en diensten in onze lokale markt	0,218	0,078	0,148	0,040	0,151	0,370	0,810	-0,103
<i>Exploitatie</i>								
We introduceren verbeterde bestaande producten en diensten voor onze lokale markt	0,426	0,277	0,104	-0,046	-0,105	0,626	0,349	0,026
Onze organisatie breidt de verkoop van de bestaande producten en diensten voor bestaande klanten uit	0,247	0,216	0,144	0,035	0,199	0,786	0,270	0,073
We voeren regelmatig kleine aanpassingen door bij bestaande producten en diensten	0,144	0,169	0,082	0,144	0,232	0,800	0,181	0,018
<i>Sociale integratie</i>								
Leden van het MT schieten zeer goed met elkaar op	0,137	0,870	-0,095	0,101	-0,063	0,066	0,125	0,007

Analyse en resultaten

Leden van het MT zijn altijd bereid om samen te werken en elkaar te steunen	0,186	0,883	-0,020	0,149	0,090	0,162	0,085	-0,035
Er is weinig concurrentie binnen het MT	0,128	0,788	-0,136	0,067	-0,235	0,037	-0,019	-0,237
De leden van het MT vormen een hecht geheel	0,191	0,884	-0,046	0,029	0,087	0,210	0,105	-0,057
<i>Groepsbeloningen voor het MT</i>								
De variabele beloning van het MT is gebaseerd op hoe goed de organisatie als geheel presteert	-0,018	0,000	0,847	0,037	0,100	-0,044	0,266	-0,083
Als de organisatie meer winst heeft gemaakt, zullen MT-leden een hogere bonus of winstdeling ontvangen	0,295	-0,111	0,890	0,086	0,051	0,084	0,014	0,026
Bij de beloning van het MT wordt rekening gehouden met de prestaties van andere afdelingen	0,108	-0,094	0,884	0,027	0,014	0,160	-0,072	0,112
Stimulerende beloningen voor het MT zijn gebaseerd op de prestaties van het bedrijf als geheel	0,211	-0,079	0,865	0,093	0,042	0,081	0,224	-0,138
<i>Connectedness</i>								
Het is gemakkelijk om met vrijwel elke medewerker in ons bedrijf te praten die je moet hebben	0,388	0,142	0,082	0,722	0,304	0,156	0,144	0,165
Er is volop gelegenheid voor informele gesprekken tussen medewerkers van verschillende afdelingen	0,226	0,228	0,115	0,834	0,253	0,094	0,170	0,100
In onze organisatie bellen medewerkers van verschillende afdelingen elkaar gerust op als dit nodig is	0,252	-0,078	0,067	0,787	-0,174	0,044	-0,044	-0,194
Iedereen is vrij toegankelijk voor mensen van andere afdelingen	0,360	0,239	0,008	0,745	0,294	0,114	0,253	0,058
<i>Crossfunctionele interfaces</i>								
Er wordt regelmatig gesproken over de mogelijkheden voor samenwerking tussen afdelingen	0,384	0,108	0,099	0,257	0,610	0,049	0,072	-0,118
Onze organisatie coördineert de uitwisseling van informatie tussen afdelingen via een kennisnetwerk	0,310	0,116	0,066	0,274	0,711	-0,007	-0,036	-0,370
We hebben crossfunctionele teams om kennis tussen afdelingen uit te wisselen	0,225	-0,137	0,069	0,008	0,762	0,199	0,158	-0,260
Onze organisatie maakt regelmatig gebruik van tijdelijke werkgroepen om samenwerking tussen afdelingen te bevorderen	0,150	-0,102	0,059	0,102	0,875	0,095	0,135	-0,094
<i>Transformationeel leiderschap</i>								
Het MT maakt iedereen enthousiast over uit te voeren taken	0,851	0,181	0,180	0,226	0,018	0,219	0,123	-0,001
Het MT is een inspiratie voor iedereen	0,860	0,096	0,119	0,172	0,208	0,218	0,068	-0,037
Het MT dwingt loyaliteit aan hen af	0,797	-0,029	-0,022	0,038	0,191	0,072	0,300	-0,120
Het MT stimuleert loyaliteit aan de organisatie	0,704	0,333	0,090	0,085	0,145	0,181	0,306	-0,035
<i>Transactioneel leiderschap</i>								
Het MT vertelt medewerkers de voorwaarden op basis waarvan zij beloond worden voor hun inspanningen	0,389	0,050	0,041	0,253	-0,051	-0,267	0,068	0,678
Medewerkers en MT zijn het eens over wat van een medewerker verwacht wordt en hoe zij hiervoor beloond worden	0,398	-0,079	-0,108	0,215	-0,152	-0,149	0,008	0,689
Het MT vraagt niet meer van medewerkers dan wat van essentieel belang is om het werk gedaan te krijgen	-0,178	-0,182	0,101	-0,016	-0,233	0,081	-0,167	0,790
Het is prima als medewerkers initiatieven nemen, maar het MT moedigt medewerkers niet aan om dit te doen	-0,241	-0,057	-0,124	-0,132	-0,287	-0,057	0,071	0,704
Verklaarde variantie (in %)	20,19	11,12	10,37	9,88	9,01	8,48	7,74	6,23
Cumulatief verklaarde variantie (in %)	20,19	31,30	41,67	51,55	60,56	69,04	76,78	83,02
KMO Bartlett 0,648; Approx Chi-square 7041,070; df 561; sig. 0,000								

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
 a. Rotation converged in 7 iterations.

4.2.5 Correlatie tussen schalen

In Tabel 12 zijn de correlaties tussen de gebruikte variabelen in dit scriptieonderzoek beschreven, waarbij gebruikt is gemaakt van de Pearson's correlatiecoëfficiënt.

Met deze methode wordt een associatiemaat bepaald voor de sterkte van het verband tussen diverse variabelen (Collis & Hussey, 2009). Uit de tabel blijkt dat alle bestudeerde mechanismen, met uitzondering van transactioneel leiderschap, significant positief gecorreleerd zijn met ambidexteriteit ($p < 0.01$), maar ook met elkaar. Deze configuratie van significant gecorreleerde variabelen zal in hoofdstuk 5 nader worden besproken. Slechts twee controlevariabelen (grootte van MT en opleiding directie) zijn significant gecorreleerd aan ambidexteriteit. Opvallend genoeg blijken de relaties tussen de controlevariabelen (m.u.v. dummy servicesector) juist negatief in plaats van positief gecorreleerd te zijn. Tevens valt de overwegend negatieve relatie op tussen de opleiding van de directie en de onderzochte onafhankelijke variabelen. Ook heeft de grootte van het MT een significante relatie met veel onafhankelijke variabelen, eveneens overwegend negatief. Tenslotte zijn bij de controlevariabelen de positieve relaties tussen de organisatiegrootte, MT-grootte en bestaansperiode de meest in het oog springende. Bedrijven die langer bestaan zijn dus doorgaans groter en hebben een groter managementteam.

Er bestaan een aantal significante correlaties tussen onafhankelijke variabelen, zodat toetsen op multicollineariteit is gewenst. Voor alle variabelen zijn de variation inflation levels (VIF) en tolerance levels bepaald. Acceptabele scores zijn voor tolerance > 0.10 en voor VIF < 10 (Hair et al., 2010; Neter, Wasserman & Kutner, 1990). De laagste tolerance level is 0.33, de hoogste VIF is 3,01. Beide scores zijn laag en acceptabel, ruim vallend binnen de grenzen van de stelregel, zodat multicollineariteit niet wordt verwacht.

Tabel 12 Correlatiecoëfficiënten

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Ambidexteriteit	44,59	32,33													
2. Sociale integratie	2,59	0,99	0,41**												
3. Samenhangende beloningen	3,62	1,65	0,27**	-0,10											
4. Connectedness	1,77	0,97	0,47**	0,30**	0,21**										
5. Crossfunctionele interfaces	4,47	1,67	0,36**	0,04	0,20*	0,40**									
6. Transformatieeel	3,32	1,40	0,63**	0,38**	0,32**	0,66**	0,45**								
7. Transactieeel	4,33	1,02	0,13	-0,01	0,09	0,12	-0,14	0,24**							
8. Sector: Manufacturing	0,23	0,42	-0,07	0,06	0,04	-0,03	0,08	0,08	0,06						
9. Sector: Service	0,27	0,45	0,10	-0,05	-0,02	0,00	0,03	-0,04	-0,15	-0,33**					
10. Grootte organisatie	108,48	77,84	-0,03	0,16*	-0,11	0,11	-0,02	0,11	-0,01	0,02	-0,03				
11. Bestaansperiode (Ln)	4,12	0,86	-0,01	0,02	-0,10	0,08*	-0,04	0,19	-0,08	-0,14	-0,03	0,23**			
12. Grootte van MT	5,12*	2,27	-0,19**	0,12**	-0,25**	-0,32*	-0,37	-0,21	-0,02	0,05	-0,09	0,40**	0,18*		
13. Ervaring directie	13,89	12,68	-0,11	-0,10	-0,11	-0,01*	0,11	-0,21	-0,15	-0,08	0,21**	0,16*	0,04	0,09	
14. Opleiding directie: WO	0,46**	0,50*	-0,25**	-0,20**	-0,27**	-0,28**	-0,33	-0,34	0,01	0,00	0,05	0,15	-0,05	0,31**	-0,01

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

4.3 Analyse en resultaten

Om de zes hypothesen te testen wordt de regressieanalyse gehanteerd (zie Tabel 13), waarbij model 1 het basismodel vormt en alleen de controlevariabelen bevat. De hypothesen worden getoetst aan de hand van het volledige model; Model 5. Dit model laat zien dat sociale integratie binnen het managementteam van MKB's positief is gerelateerd aan ambidexteriteit van MKB's ($\beta=0.28$, $p<0.001$), waarmee hypothese 1 wordt bevestigd. Ook de coëfficiënt voor groepsbeloningen binnen het managementteam is positief en significant ($\beta=0.12$, $p<0.05$) en hypothese 2 wordt daarmee onderschreven door de resultaten. De gekwadraterde connectedness variabele is significant negatief ($\beta=-0.38$, $p<0.001$); daarmee wordt Hypothese 3 bevestigd; er is een omgekeerd u-vormige relatie tussen connectedness en ambidexteriteit. Voor de relatie tussen crossfunctionele interfaces en ambidexteriteit geeft de analyse een significante positieve waarde aan ($\beta=0.12$, $p<0.1$), zodat hypothese 4 door de resultaten wordt bevestigd. Hypothese 5 over de relatie tussen een transformationele leiderschapsstijl van het management en ambidexteriteit wordt door de resultaten ondersteund ($\beta=0.46$, $p<0.001$) en daarmee bevestigd. Tenslotte is voor de relatie tussen de transactionele leiderschapsstijl van het managementteam en ambidexteriteit geen significante relatie gevonden. Dit betekent dat de laatste hypothese niet wordt ondersteund door de resultaten en hypothese 6 dient te worden verworpen. Naast de invloed van onafhankelijke variabelen is ook de invloed van de controlevariabelen onderzocht. Deze zijn, m.u.v. de sectordummy Manufacturing, geen van alle significant.

Tabel 13 Regressieanalyse

	model 1		model 2		model 3		model 4		model 5						
	b	(s.e.)	β	(s.e.)	b	(s.e.)	β	(s.e.)	b	(s.e.)					
Intercept	63,06	(13,79)		-2,78	(16,24)	33,75	(14,59)	20,42	(14,81)	-25,56	(18,87)				
MT-integratie															
Sociale integratie				14,60	(2,42)	0,45***				9,29	(2,22)	0,28***			
Samenhangende beloningen				5,20	(1,46)	0,26***				2,54	(1,25)	0,12*			
Integratie van medewerkers															
Connectedness ²						-5,01	(1,57)	-0,37**				-5,26	(1,31)	-0,38***	
(Connectedness)						2,79	(4,11)	0,08				9,72	(3,76)	0,29*	
Crossfunctionele interfaces						4,35	(1,54)	0,23**				2,47	(1,42)	0,12†	
Leiderschapsstijl															
Transformationeel								16,10	(1,71)	0,70***		10,74	(2,27)	0,46***	
Transactioneel								-0,90	(2,05)	-0,03		0,95	(1,98)	0,03	
Controlevariabelen															
Sector: Manufacturing	-3,07	(6,46)	-0,04	-4,95	(5,72)	-0,06	-3,99	(5,62)	-0,05	-9,35	(5,12)	-0,12†	-8,65	(4,72)	-0,11†
Sector: Service	8,70	(6,17)	0,12	7,53	(5,46)	0,10	9,05	(5,32)	0,12†	5,73	(4,91)	0,08	6,82	(4,49)	0,09
Grootte organisatie	0,04	(0,04)	0,08	0,00	(0,03)	0,00	-0,02	(0,03)	-0,04	-0,03	(0,03)	-0,08	-0,04	(0,03)	-0,09
Bestaansperiode (Ln)	-0,74	(3,09)	-0,02	0,97	(2,74)	0,03	-2,45	(2,68)	-0,07	-5,62	(2,50)	-0,15*	-3,72	(2,38)	-0,10
Grootte van MT	-1,80	(1,28)	-0,13	-2,21	(1,15)	-0,16†	0,84	(1,23)	0,06	0,37	(1,03)	0,03	-0,55	(1,06)	-0,04
Ervaring directie	-0,35	(0,21)	-0,14†	-0,11	(0,19)	-0,04	-0,32	(0,18)	-0,13†	0,06	(0,17)	0,02	0,12	(0,16)	0,05
Opleiding directie: WO	-14,82	(5,38)	-0,23**	-2,73	(5,11)	-0,04	-6,14	(4,84)	-0,09	-1,16	(4,47)	-0,02	3,92	(4,25)	0,06
R-squared			0,11			0,31			0,35			0,46			0,56
Adjusted R-squared			0,07			0,27			0,31			0,42			0,52
F improvement of fit			2,55			21,69			17,98			46,43			6,85

Notes. Centered data. Unstandardised coefficients

N = 155. †p < 0.10; *p < 0.05; **p < 0.01; ***p < 0.001

4.4 Post hoc analyse

Naast de regressieanalyse is een post hoc analyse uitgevoerd, welke betrekking heeft op de berekening van de schaal voor ambidexteriteit. In de huidige regressieanalyse is de schaal voor ambidexteriteit samengesteld uit het product van exploratie en exploitatie. In de post hoc analyse is de schaal voor ambidexteriteit berekend als de som van exploratie en exploitatie.

Een tweede post hoc analyse welke is uitgevoerd is, betreft een aanpassing van het conceptuele model, waarbij de grootte van de onderneming als modererend wordt gezien voor de veronderstelde relaties tussen de antecedenten en ambidexteriteit. De resultaten van deze post hoc analyse zijn opgenomen in de appendix 2. Als gevolg van de kleine steekproefgrootte dienen deze resultaten op een juiste manier te worden geïnterpreteerd.

4.5 Conclusie

In dit hoofdstuk zijn de analyses en resultaten van de verzamelde gegevens beschreven. Allereerst is de steekproef zelf geanalyseerd, waaruit bleek dat met de verkregen resultaten uitspraken kunnen worden gedaan over populatie. Daarna is de schaal van de afhankelijke variabele getoetst op betrouwbaarheid, welke hoog mag worden genoemd. Tenslotte is de betrouwbaarheid van de onafhankelijke variabelen onderzocht. Ook deze betrouwbaarheid kan hoog worden genoemd. Gebaseerd op de factoranalyse, waarmee uitspraken over de validiteit kunnen worden gedaan, beschikken alle constructen over een hoge validiteit. Tenslotte worden de relaties tussen de onafhankelijke variabelen en afhankelijke variabele onderzocht middels de correlatietabel en de regressieanalyse. Deze bevestigen de sterke, significante relatie tussen de vijf van de zes geïntroduceerde mechanismen en ambidexteriteit binnen het MKB. Dit betekent dat sociale integratie van het MT, groepsbeloningen voor het MT, connectedness, crossfunctionele interfaces en transformationeel leiderschap een significante invloed hebben op ambidexteriteit binnen MKB bedrijven. In het volgende hoofdstuk zullen de resultaten nader worden beschouwd en de bijdrage van de uitkomsten van dit onderzoek voor zowel theorie als praktijk worden aangeduid.

5 Conclusies en aanbevelingen

5.1 Introductie

Dit laatste hoofdstuk bespreekt de resultaten, de bijdragen aan wetenschap en managementpraktijk en de beperkingen van dit onderzoek. Tevens worden suggesties gedaan voor volgend onderzoek naar ambidexteriteit binnen het MKB. Inmiddels is er al heel wat onderzoek gedaan naar ambidexteriteit. Echter over ambidexteriteit binnen het MKB is minder bekend. Toch heeft het MKB met dezelfde uitdagingen te maken als grotere ondernemingen. Dit onderzoek herhaalt de studie van Lubatkin et al. (2006) waarin de relatie tussen integratie van het managementteam en ambidexteriteit binnen het MKB wordt gelegd, en voegt daaraan toe de invloed van integratie van werknemers onderling en de invloed van de relatie tussen MT en werknemers. Inzicht in de rol van medewerkers en hun aansturing door het managementteam is van belang omdat het uiteindelijk de medewerkers zijn die de paradoxale activiteiten uit moeten voeren (Gibson & Birkinshaw, 2004; Mom et al., 2009).

5.2 Discussie van de resultaten

In hoofdstuk 1 van deze studie naar ambidexteriteit is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

Wat is de relatie tussen een geïntegreerd managementteam (sociale integratie en groepsbeloningen voor het MT), integratie van medewerkers (connectedness en cross-functionele interfaces) en leiderschapsstijl (transformationeel en transactioneel) en de mate van ambidexteriteit van een MKB-organisatie?

Deze onderzoeksvraag is middels onderzoeksvragen op te splitsen in een drietal delen (integratie van het MT, integratie van medewerkers en leiderschapsstijl). Bij elke deelvraag is zowel een formeel als een informeel mechanisme onderzocht. In tabel 14 worden de drie onderzoeksvragen weergegeven, gesplitst in een informeel en een formeel mechanisme, met daarbij de uit voorgaand hoofdstuk verkregen resultaten.

Tabel 14 Overzicht hypothesen (zie hoofdstuk 2) en resultaten (zie Tabel 13)

Hypothese	Resultaat
Sociale integratie binnen het managementteam van MKB's is positief gerelateerd aan de ambidexteriteit van MKB's.	bevestigd
Een groepsbeloning voor MT-leden binnen MKB's is positief gerelateerd aan de ambidexteriteit van de MKB's.	bevestigd
<i>Connectedness</i> tussen medewerkers binnen MKB's is omgekeerd U-vormig gerelateerd aan de ambidexteriteit van MKB's.	bevestigd
Crossfunctionele teams binnen MKB's zijn positief gerelateerd aan de ambidexteriteit van MKB's.	bevestigd
Een transformationele leiderschapsstijl van het MT binnen MKB's is positief gerelateerd aan de ambidexteriteit van MKB's.	bevestigd
Een transactionele leiderschapsstijl van het MT binnen MKB's is negatief gerelateerd aan de ambidexteriteit van MKB's.	Niet significant

Sociale integratie

Hypothese 1 veronderstelde een positieve relatie tussen het informele mechanisme sociale integratie van het managementteam en de ambidexteriteit van MKB's. De resultaten van dit onderzoek tonen inderdaad een significant positieve relatie ($p < 0.001$) en hypothese 1 kan derhalve worden bevestigd. Het hoge significantienivo van de relatie laat zien dat sociale integratie een krachtig instrument is om ambidexteriteit binnen het MKB positief te beïnvloeden. Een sociaal geïntegreerd managementteam leidt dus tot meer en betere uitwisseling van kennis waarmee de uitdaging van ambidexteriteit beter kan worden aangegaan (Dailey, 1978; Michel & Hambrick, 1992; O'Reilly et al., 1989; Smith et al., 1994).

Groepsbeloningen

Hypothese 2 veronderstelde dat groepsbeloningen positief zijn gerelateerd aan de mate van ambidexteriteit van MKB's. Door de beloning welke MT-leden voor de prestaties van de groep als geheel ontvangen, zijn zij meer geneigd informatie te delen, op te nemen en te integreren. De verbeterde kennisuitwisseling tussen MT-leden leidt vervolgens tot ambidexteriteit. De onderzoeksresultaten geven een significant positieve relatie ($p < 0.05$) aan tussen groepsbeloningen voor het MT en ambidexteriteit van MKB's. Het toepassen van groepsbeloningen voor het MT is dus gerelateerd aan het vergroten van de ambidexteriteit van MKB bedrijven, wat overeenkomt met eerdere studies naar groepsbeloningen (Collins & Smith, 2006; Pfeffer, 1995; Smith & Tushman, 2005).

Connectedness

Hypothese 3 veronderstelde een omgekeerd U-vormige relatie tussen *connectedness* en ambidexteriteit binnen MKB's. Op basis van de literatuur is verondersteld dat als werknemers meer *connectedness* aan de dag leggen, zij meer kunnen bijdragen aan ambidexteriteit

(Cohen & Levinthal, 1990; Jansen et al., 2009). Beschikken ze echter over een hoge mate van connectedness, zal een groupthink ontstaan, dat connectedness negatief zal bijdragen aan ambidexteriteit (Bettis & Wong, 2003; Miller, 1993). Op basis van de verkregen resultaten wordt de veronderstelde omgekeerde U-vormige relatie bevestigd ($p < 0.001$) en de hypothese wordt middels dit onderzoek bevestigd. Naast de omgekeerd U-vormige relatie is getoetst op een lineaire positieve relatie; ook deze relatie blijkt significant ($p < 0.05$, $\beta = 0.29$).

Crossfunctionele interfaces

Met het opstellen van hypothese 4 wordt een relatie gelegd tussen de mate van crossfunctionele interfaces en ambidexteriteit binnen MKB's. De veronderstelling was dat door medewerkers op een formele manier aan elkaar te koppelen, kennis wordt uitgewisseld tussen medewerkers van verschillende afdelingen en ambidexteriteit wordt bevorderd. De resultaten onderschrijven de opgestelde hypothese ($p < 0.1$) en hypothese 4 wordt derhalve bevestigd. De kennis welke middels crossfunctionele interfaces wordt uitgewisseld, leidt dus tot ambidexteriteit binnen MKB's.

Transformationeel leiderschap

Hypothese 5 veronderstelde een positieve relatie tussen transformationeel leiderschap en ambidexteriteit van MKB bedrijven. Middels transformationeel leiderschap worden medewerkers gestimuleerd om kennis te delen, op te nemen, in twijfel te trekken en erop voort te bouwen, waardoor de ambidexteriteit wordt vergroot. De resultaten van dit onderzoek laten een significante invloed ($p < 0.001$) van transformationeel leiderschap op ambidexteriteit zien, zodat hypothese 5 wordt bevestigd. De grote invloed van transformationeel leiderschap komt overeen met uitkomsten van de onderzoeken van Vera & Crossan (2004) en Fry (2003) waarbij transformationeel leiderschap wordt gezien als een van de belangrijkste eigenschappen van lerende organisaties.

Transactioneel leiderschap

Hypothese 6 veronderstelde een negatieve relatie tussen een transactionele leiderschapsstijl en ambidexteriteit van MKB organisaties. De resultaten laten een niet-significante relatie zien en bevestigen de hypothese derhalve niet. Ambidexteriteit van een MKB organisatie wordt dus niet negatief beïnvloed met een transactionele leiderschapsstijl. Een mogelijke verklaring wordt gegeven door Bryant (2003) die stelt dat met een transactionele leiderschapsstijl de leerprocessen dan wel niet worden gestimuleerd, maar dat transactioneel leiderschap wel de exploitatie van bestaande kennis stimuleert (Crossan et al., 1999). Transactionele leiders zijn

vaak gericht op manieren om kennis te delen via taciete kennissystemen, routines, regels en procedures. Vernieuwing van de bestaande kennisbasis heeft door de taakgerichtheid van zowel management als medewerkers geen prioriteit, maar er wordt door dezelfde taakgerichtheid ook geen afbreuk gedaan aan de bestaande kennisbasis. Sterker, de bestaande kennisbasis wordt juist effectiever geëxploiteerd (Bryant, 2003). Ambidexteriteit, bestaande uit het vernieuwen van bestaande kennis en opdoen van totaal nieuwe kennis (March, 1991), wordt met een transactionele leiderschapsstijl wellicht niet gestimuleerd, maar heeft daarentegen ook geen negatieve invloed op ambidexteriteit.

Post Hoc analyses

De post hoc analyses tonen de robuustheid van de resultaten. Bij de eerste post hoc wordt de schaal van ambidexteriteit samengesteld uit de som van exploitatie en exploratie in plaats van het product. Deze analyse levert dezelfde resultaten qua significante relaties, hetzij met een ander significantieniveau. Dit bevestigt de sterke samenhang van het construct ambidexteriteit en haar antecedenten. Bij de tweede post hoc analyse is de grootte van de onderneming als modererende variabele op het conceptueel model gezet. In deze post hoc analyse blijven vier van de vijf eerder bevestigde hypothesen overeind, zodat ook deze analyse de sterke relaties tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen bekrachtigt. Opvallend bij de tweede post hoc zijn de significante modererende effecten van organisatiegrootte. Gezien de grootte van de steekproef dient dit inzicht echter met de nodige voorzichtigheid worden beschouwd.

5.3 Bijdragen van dit onderzoek

Het doel van dit onderzoek was om een model en hypothesen te ontwikkelen met betrekking tot antecedenten van ambidexteriteit binnen MKB organisaties. Daarnaast was het de bedoeling empirisch de gestelde hypothesen tussen integratiemechanismen c.q. leiderschapsstijlen en ambidexteriteit van MKB ondernemingen te toetsen. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt een duidelijke samenhang tussen diverse integratiemechanismen c.q. leiderschapsstijlen en ambidexteriteit van MKB ondernemingen. Hiermee draagt dit onderzoek bij aan zowel de wetenschap als de managementpraktijk.

5.3.1 Bijdragen aan de wetenschap

In het algemeen draagt dit onderzoek bij aan een beter begrip van ambidexteriteit binnen het MKB en inzicht in de factoren welke ambidexteriteit binnen het MKB bevorderen. Tot op heden is er slechts één studie op dit gebied beschikbaar (Lubatkin et al., 2006). Als gevolg van de verschillen tussen grote ondernemingen en MKB-bedrijven is het de vraag of

bestaande theorieën over ambidexteriteit dezelfde uitwerking hebben binnen het MKB. De volgende concrete bijdragen aan de wetenschap worden dan ook met deze studie geleverd.

Ten eerste levert deze studie inzicht in de relatie tussen integratie van het managementteam en ambidexteriteit en toont deze studie het belang aan van een geïntegreerd managementteam voor ambidexteriteit in MKB. Lubatkin et al. (2006) hebben de invloed van een geïntegreerd MT onderzocht binnen het MKB, maar deze studie gaat verder door integratie van het MT uit te splitsen in twee mechanisme, t.w. sociale integratie van het MT en groepsbeloningen. Hierdoor ontstaat een beter inzicht in het abstracte begrip MT-integratie. De suggestie volgend van Lubatkin et al. (2006) vormt dit onderzoek een uitbreiding op hun onderzoek door twee mechanismen van MT integratie beet te pakken. De significante relaties tussen zowel sociale integratie als groepsbeloningen en ambidexteriteit geven aan dat het MT van cruciaal belang is voor het creëren van ambidexteriteit binnen een MKB-organisatie.

Ten tweede draagt deze studie bij aan inzicht in de relatie tussen integratie van medewerkers en ambidexteriteit van een MKB onderneming. Naast de invloed van integratie op managementniveau (Alexiev, Jansen, Van den Bosch & Volberda, 2010; Jansen et al., 2008; Lubatkin et al., 2006) is binnen het MKB integratie van medewerkers van belang en tot op heden niet onderzocht. Middels deze studie wordt dit hiaat in de huidige wetenschappelijke literatuur gedicht door onderzoek naar twee relevante mechanismen voor de integratie van medewerkers. De significante relaties tussen zowel connectedness als crossfunctional interfaces en ambidexteriteit geven aan dat ook de integratie van medewerkers een grote invloed op ambidexteriteit binnen een MKB-organisatie uitoefent.

Een derde inzicht wat met deze studie wordt geleverd is inzicht in de invloed van de leiderschapsstijl van het managementteam op ambidexteriteit. Deze invloed is eerder voor grote internationale ondernemingen onderzocht (Jansen et al., 2008), echter is er binnen de context van het MKB nog geen wetenschappelijk onderzoek naar verricht. Het grote verschil tussen de invloed van transactioneel en transformationeel leiderschap op ambidexteriteit van MKB bedrijven laat zien dat de leiderschapsstijl van het managementteam een cruciale invloed heeft op het al dan niet creëren van ambidexteriteit binnen een MKB-organisatie. Alleen een MT met een transformationele leiderschapsstijl is in staat een combinatie te maken tussen de paradoxale activiteiten van exploratie en exploitatie. Dit komt overeen met de upper echelon theorie van Hambrick (1994b), welke stelt dat het managementteam een bepalende groep is voor een organisatie.

Een vierde bijdrage van dit onderzoek is dat contextuele ambidexteriteit binnen het MKB meer een configuratie of manier van organiseren is en kan worden afgezet tegen meer klassieke manieren van organiseren (Miller, 1987; Mintzberg, 1980). Uit de correlatietabel valt op te maken, dat de zes antecedenten, m.u.v. transactioneel leiderschap, onderling zeer sterke relaties met elkaar hebben. Hierdoor is het lastig te achterhalen welke variabele de andere beïnvloed (Mintzberg, 1980). Een eenduidige scheiding tussen de onderzochte mechanismen is niet aan te geven. Vaak zijn verschillende mechanismen tegelijkertijd aanwezig en zijn ze als een cluster terug te vinden in een organisatie (Miller, 1986)

Een vijfde bijdrage is dat op basis van de gevonden resultaten kan worden gesteld dat de informele, persoonlijke mechanismen een grotere verklaringskracht hebben voor ambidexteriteit dan de formele mechanismen. Sociale integratie binnen het managementteam heeft een groter effect dan samenhangende beloningen voor het managementteam, connectedness heeft meer invloed dan crossfunctionele interfaces en transformationeel leiderschap heeft een groter effect dan transactioneel leiderschap op ambidexteriteit van MKB bedrijven. Dit komt overeen met recente studies naar organisational learning, welke het belang aangeven van meer informele en persoonlijke manieren om kennis op te bouwen, uit te wisselen en te verwerken (Argote, McEvily & Reagans, 2003; Faraj & Xiao, 2006; Jansen et al., 2006; Mom et al., 2009). Ook voor de leiderschapsstijl van het managementteam geldt dat het effect van een informele, persoonlijke leiderschapsstijl groter is dan de invloed van een meer formele, onpersoonlijke leiderschapsstijl.

Tenslotte draagt dit onderzoek bij aan inzicht in de mate waarin de sector een rol speelt bij het beïnvloeden van ambidexteriteit binnen het MKB. Binnen dit onderzoek heeft bijvoorbeeld de dummyvariabele voor sector manufacturing een significante invloed op ambidexteriteit binnen het MKB. Opvallend is dat ook in het onderzoek van Jansen et al. naar structurele differentiatie en ambidexteriteit binnen grote ondernemingen en in het onderzoek van Lubatkin et al. (2006) naar de integratie van het MT een significante invloed van de sector manufacturing is geconstateerd. Wellicht is het voor vervolgonderzoek verstandig de aanbeveling van Laforet en Tann (2006) te volgen. Zij vragen om meer praktisch toepasbaar onderzoek waarbij het onderzoek zich richt op één specifieke sector, zodat concretere aanbevelingen kunnen worden gegeven.

5.3.2 Bijdragen aan de managementpraktijk

Het vergroten van de ambidexteriteit bij een MKB onderneming vergt een andere aanpak dan bij grote ondernemingen. De meerderheid van bestaande onderzoeken is uitgevoerd bij

grote ondernemingen, slechts één studie heeft binnen de context van het MKB plaatsgevonden (Lubatkin et al., 2006). Door gebrek aan kennis is het voor het management van MKB ondernemingen lastig de strategische richting vorm te geven. Dit onderzoek geeft het positieve signaal af dat MKB inderdaad de paradoxale activiteiten van exploratie en exploitatie kan combineren. Veel theorie stelt namelijk dat de combinatie niet te maken is. Dit onderzoek laat zien, dat ondanks de beperkte resources en beperkte mogelijkheden tot structurele ambidexteriteit, ambidexteriteit ook binnen het MKB mogelijk is.

Een tweede praktische bijdrage welke dit onderzoek levert, is de bevestiging dat integratie van het managementteam binnen MKB organisaties belangrijk is voor ambidexteriteit. Daarom is het belangrijk om een CEO of algemeen directeur te hebben die integratie tussen MT-leden stimuleert. Daarnaast is het belangrijk om nieuwe MT-leden te selecteren op basis van het criterium of ze passen binnen de groep. Dit betekent niet dat alle MT-leden hetzelfde moeten zijn, maar MT-leden moeten wel gemeenschappelijke eigenschappen hebben als bijvoorbeeld het kunnen omgaan met kritiek en het openstaan voor meningen van anderen.

Het derde inzicht wat van belang is voor de managementpraktijk, is dat niet alleen de integratie van het managementteam van belang is, maar ook haar relatie met werknemers in de vorm van leiderschapsstijl. Een duidelijk positieve invloed op ambidexteriteit van MKB ondernemingen heeft een transformationele leiderschapsstijl. Het is voor een CEO of algemeen directeur belangrijk om transformationeel leiderschap bij MT-leden te stimuleren en indien nodig hierbij voor begeleiding te zorgen. Daarnaast is het belangrijk aandacht te schenken aan de voorkeur voor leiderschapsstijl bij selectie van nieuwe MT-leden.

Een vierde bijdrage van dit onderzoek aan de managementpraktijk is dat ook de integratie van medewerkers een positief effect heeft op het bevorderen van ambidexteriteit. Het is dus voor het management van MKB organisaties van belang om integratie tussen medewerkers te bevorderen. Hiertoe kunnen formele, danwel informele mechanismen worden ingezet.

Tenslotte is het voor het management van grotere ondernemingen in overweging te nemen om in plaats van structureel gescheiden business units met de focus op exploratie of exploitatie, business units te vormen die op zichzelf een hoge mate van ambidexteriteit bevatten. Dit zou een alternatieve manier kunnen zijn om grote ondernemingen ambidexteriteit mee te geven.

5.4 Beperkingen en suggesties voor toekomstig onderzoek

5.4.1 Beperkingen

Hoewel de relevantie van deze studie groot is, heeft deze studie ook enkele beperkingen. Over het algemeen kan worden gesteld dat de resultaten van dit onderzoek gezien het doeleinde met de nodige voorzichtigheid dienen te worden geïnterpreteerd.

De eerste beperking van dit onderzoek vormt de toegepaste onderzoeksmethode. Deze is uitermate geschikt voor het vaststellen van algemene verbanden binnen de verkregen data en op basis van de gevonden verbanden generaliseerbare uitspraken te doen over een specifieke populatie. Met andere doelstellingen zijn echter andere onderzoeksmethoden meer op zijn plaats. De in dit onderzoek toegepaste onderzoeksmethode is bijvoorbeeld minder geschikt voor het vaststellen van causaliteit. Voor het aantonen van causaliteit is een longitudinale studie of een (quasi) experimenteel onderzoek meer op zijn plaats. Maar als men een diepgaand begrip van de werking en invloed van de mechanismen op ambidexteriteit wil verkrijgen, is juist een casestudy meer op zijn plaats.

Een tweede beperking vormt de steekproef. Deze heeft een beperkte grootte en wordt gedomineerd door bouwbedrijven. Alhoewel een dummyvariabele voor de sector is opgenomen in de regressie analyses en middels een t-test is nagegaan of er significante verschillen bestaan tussen de bouwbedrijven en de andere bedrijven ten aanzien van de gemiddelde waarden van de model variabelen zijn hieruit geen significante verschillen gebleken. De nadruk op de bouwnijverheid is deels een gevolg van de vele relaties van de auteur binnen deze sector. Los daarvan is juist de bouwnijverheid een interessante sector voor dit onderzoek. Deze sector wordt namelijk steeds meer geconfronteerd met een toenemende omgevingsdynamiek. De laatste jaren hebben veel bouwbedrijven te kampen met forse prijsconcurrentie waardoor de noodzaak tot efficiëntie groter is geworden. Maar daarnaast is ook de noodzaak tot vernieuwing en innovatie toegenomen vanwege de hoge faalkosten in de bouwnijverheid. Door het terugzakken van de bouwproductie worstelen momenteel veel bouwbedrijven met de vraag of, en zo ja, hoe ze hun bedrijfsvoering en – processen aan moeten passen.

Een derde beperking van dit onderzoek is dat enkel interne bedrijfsaspecten zijn onderzocht en waar een onderneming in meer of mindere mate invloed op kan uitoefenen. Met externe factoren als omgevingsturbulentie is geen rekening gehouden. Dit is tot zekere hoogte geen probleem, zolang de onderverdeling in sectoren voldoende fijnmazig is. De verkregen data is

uiteindelijk onderverdeeld in drie sectoren. Dit is een te grove onderverdeling om te kunnen stellen dat de omgevingsturbulentie voor alle bedrijven in een sector even groot zou zijn.

5.4.2 Suggesties voor toekomstig onderzoek

In dit onderzoek is de invloed onderzocht van een geïntegreerd managementteam, integratie van medewerkers en leiderschapsstijl op de ambidexteriteit van MKB ondernemingen. Omdat er tot op heden slechts één artikel verschenen is over ambidexteriteit binnen het MKB en haar antecedenten, wordt met dit onderzoek een basis gelegd voor toekomstig onderzoek naar ambidexteriteit van MKB bedrijven. Uitgebreider onderzoek is essentieel gezien de relevantie. MKB ondernemingen worstelen met dezelfde paradoxale activiteiten als grotere ondernemingen, hebben daarbij minder resources tot hun beschikking, maar zijn van groot belang voor de economie.

De onderzochte mechanismen zijn slechts een greep uit de mogelijkheden. Het zou interessant zijn om de invloed van andere mechanismen te onderzoeken om zo een vollediger beeld te krijgen. Ook de modererende invloed van de controlevariabelen op de onderzochte mechanismen is interessant om verder uit te diepen met nader onderzoek. Van bijvoorbeeld de invloed van leiderschapsstijl is het bekend dat deze modereert met de grootte van de onderneming (bij grote ondernemingen). Wellicht speelt hetzelfde fenomeen bij MKB ondernemingen. Tenslotte is gesuggereerd dat medewerkers mogelijk te weinig macht hebben binnen MKB organisaties om de onderling opgedane kennis om te zetten in efficiencyverbeteringen, noch in nieuwe kansen. Dit zou kunnen betekenen dat “macht” (oftewel beslissingsbevoegdheid) een mogelijke moderator is op de relatie tussen integratie van medewerkers en ambidexteriteit.

Deze studie heeft aangetoond dat de controle variabelen grootte en bestaansperiode van de onderneming, grootte van het MT, etc. relatief weinig invloed uitoefenen op ambidexteriteit. Toch zijn bij studies naar ambidexteriteit bij grote ondernemingen deze controlevariabelen van belang gebleken (Jansen et al., 2008; Vera & Crossan, 2004). Blijkbaar spelen ze in mindere mate binnen MKB. Interessant voor vervolgonderzoek is om middels een vergelijkend onderzoek tussen bijvoorbeeld een grote en een kleine onderneming inzicht te verkrijgen in mogelijke oorzaken van deze verminderde invloed.

Ambidexteriteit binnen het MKB verschilt in belangrijke mate van ambidexteriteit bij grote ondernemingen. Maar wellicht komen MKB ondernemingen meer overeen met de Business Unit (BU) laag van grote ondernemingen (Gibson & Birkinshaw, 2004). Het blijft de vraag met welk nivo van een grote onderneming de MKB onderneming meer vergelijkbaar is en of de

effecten zoals waargenomen binnen het MKB even sterk zijn bij grote ondernemingen, hetzij op het nivo van de organisatie, hetzij op het BU-nivo.

Er zijn duidelijk nog belangrijke gebieden binnen de wetenschappelijke literatuur waar meer onderzoek op zijn plaats is. Als een tweede studie naar ambidexteriteit binnen het MKB draagt dit onderzoek in belangrijke mate bij aan zowel de wetenschap als managementpraktijk en geeft het richting voor toekomstig onderzoek naar ambidexteriteit in MKB ondernemingen.

Literatuurlijst

- Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. 1999. Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization Science*, 10(1): 43-68.
- Ahuja, G., & Lampert, C. M. 2001. Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions. *Strategic Management Journal*, 22(6-7): 521-543.
- Aiken, L. S., & West, S. G. 1991. *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. London: Sage.
- Alexiev, A. S., Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. 2010. Top Management Team Advice Seeking and Exploratory Innovation: The Moderating Role of TMT Heterogeneity. *Journal of Management Studies*, 47(7): 1343-1364.
- Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. 2003. Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. *Management Science*, 49(4): 571-582.
- Argyris, C., & Schön, D. 1978. *Organisational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, Mass: Addison Wesley.
- Armstrong, J. S., & Overton, T.S. 1977. Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3): 396-402.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. 1999. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72: 441-462.
- Babbie, E. 2007. *The Practice of Social Research* (11th ed.). Belmont, California: Thomson Wadsworth.
- Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Bass, B. M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. 1990. From Transactional to Transformational Leadership - Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3): 19-31.
- Bass, B. M. 1997. Does the Transactional - Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist*, 52(2): 130-139.
- Bass, B. M. 1998. *Transformational Leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M. 1999. Current developments in transformational leadership. *The Psychologist-Manager Journal*, 3(2): 5-21.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. 1995. *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5x-short)*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. 1998. *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood CA: Mindgarden Inc.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. 2003. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2): 207-218.
- Baum, J. A. C., Li, S. X., & Usher, J. M. 2000. Making the next move: How experiential and vicarious learning shape the locations of chains' acquisitions. *Administrative Science Quarterly*, 45(4): 766-801.
- Baum, J. R., Locke, E. A., & Smith, K. G. 2001. A multidimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal*, 44(2): 292-303.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. 2003. Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2): 238-256.

- Bennis, W., & Nanus, B. 1985. **Leaders: The Strategies for Taking Charge**. New York: Harper and Row.
- Bettis, R. A., & Wong, S. S. 2003. **Dominant Logic, Knowledge Creation, and Managerial Choice**. Stamford: JAI Press.
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. 2004. Building ambidexterity into an organization. **Mit Sloan Management Review**, 45(4): 47-55.
- Bloom, M. 1999. The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations. **Academy of Management Journal**, 42(1): 25-40.
- Blumberg, B., Cooper, D. R., & Schindler, P. S. 2005. **Business Research Methods**. Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Bryant, S. E. 2003. The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 9(4): 32-44.
- Burns, J. M. 1978. **Leadership**. New York, NY: Harper & Row.
- Carmeli, A., & Halevi, M. Y. 2009. How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity. **Leadership Quarterly**, 20(2): 207-218.
- Carmeli, A., & Schaubroeck, J. 2006. Top management team behavioral integration, decision quality, and organizational decline. **Leadership Quarterly**, 17(5): 441-453.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. 1990. Absorptive-capacity - A new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, 35(1): 128-152.
- Collins, C. J., & Clark, K. D. 2003. Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. **Academy of Management Journal**, 46(6): 740-751.
- Collins, C. J., & Smith, K. G. 2006. Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. **Academy of Management Journal**, 49(3): 544-560.
- Collis, J., & Hussey, R. 2009. **Business Research**. New York: Palgrave Macmillan.
- Cooper, D. R., & Emory, C. W. 1995. **Business Research Methods**. Chicago: Irwin.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. 1999. An organizational learning framework: From intuition to institution. **Academy of Management Review**, 24(3): 522-537.
- D'Aveni, R. 1994. **Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering**. New York: The Free Press.
- Daft, R. H., & Lengel, R. L. 1986. Information richness: a new approach to managerial behavior and organizational design. **Management Science**, 32(5): 554-571.
- Dailey, R. C. 1978. Role of team and task characteristics in R&D team collaborative problem-solving and productivity. **Management Science**, 24(15): 1579-1588.
- Dewar, R. D., & Dutton, J. E. 1986. The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An Empirical Analysis. **Management Science**, 32(11): 1422-1433.
- Dougherty, D. 2001. Reimagining the differentiation and integration of work for sustained product innovation. **Organization Science**, 12(5): 612-631.
- Duncan, R. B. 1976. The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation. In R. H. Kilmann, L. R. Pondy, & D. P. Slevin (eds.), **The Management of Organization: Strategy and Implementation**, Vol. 1: 167-188. New York: North-Holland.
- Egelhoff, W. G. 1991. Information-processing theory and the multinational-enterprise. **Journal of International Business Studies**, 22(3): 341-368.
- Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L., & Bourgeois, L. J. 1997. Conflict and strategic choice: How top management teams disagree. **California Management Review**, 39(2): 42-62.

- Faraj, S., & Xiao, Y. 2006. Coordination in fast-response organizations. *Management Science*, 52(8): 1155-1169.
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. 2000. Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1): 154-177.
- Foss, N. J., Minbaeva, D. B., Pedersen, T., & Reinholdt, M. 2009. Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters. *Human Resource Management*, 48(6): 871-893.
- Fry, L. W. 2003. Toward a theory of spiritual leadership. *Leadership Quarterly*, 14(6): 693-727.
- Galan, J. I., Monje, J. C., & Zuniga-Vicente, J. A. 2009. Implementing change in smaller firms. *Research-Technology Management*, 52(1): 59-67.
- Galbraith, J. 1973. *Designing Complex Organizations*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Gartner, W. B. 1985. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10(4): 696-706.
- Ghemawat, P., & Ricart i Costa, J. 1993. The organizational tension between static and dynamic efficiency. *Strategic Management Journal*, 14: 59-73.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. 1988. Creation, adoption, and diffusion of innovations by subsidiaries of multinational-corporations. *Journal of International Business Studies*, 19(3): 365-388.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. 2004. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2): 209-226.
- Gilbert, C. G. 2006. Change in the presence of residual fit: Can competing frames coexist? *Organization Science*, 17(1): 150-167.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. 2001. Primal leadership - The hidden driver of great performance. *Harvard Business Review*, 79(11): 42-51.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. 2009. Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4): 461-473.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. 1991. Knowledge flows and the structure of control within multinational-corporations. *Academy of Management Review*, 16(4): 768-792.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. 2000. Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21(4): 473-496.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. 2006. The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4): 693-706.
- Hage, J., & Aiken, M. 1967. Program change and organizational properties - comparative analysis. *American Journal of Sociology*, 72(5): 503-519.
- Hair, J. F. j., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. 2010. *Multivariate Data Analysis, A global perspective*. Upper Saddle River: Pearson.
- Haleblian, J., & Finkelstein, S. 1993. Top management team size, CEO dominance, an firm performance - The moderating roles of environmental turbulence and discretion. *Academy of Management Journal*, 36(4): 844-863.
- Hambrick, D. C. 1994a. Top management groups: a conceptual integration and reconsideration of the 'team' label. *Research in Organizational Behavior*, 16: 171-213.
- Hambrick, D. C. 1994b. What if the academy actually mattered. *Academy of Management Review*, 19(1): 11-16.
- Hambrick, D. C. 1995. Fragmentation and the other problems CEOs have with their top management teams. *California Management Review*, 37(3): 110-127.
- Hambrick, D. C., Davison, S. C., Snell, S. A., & Snow, C. C. 1998. When groups consist of multiple nationalities: Towards a new understanding of the implications. *Organization Studies*, 19(2): 181-205.

- Hannah, S. T., & Lester, P. B. 2009. A multilevel approach to building and leading learning organizations. *Leadership Quarterly*, 20(1): 34-48.
- Hansen, M. T. 1999. The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44(1): 82-111.
- Hansen, M. T. 2002. Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies. *Organization Science*, 13(3): 232-248.
- He, Z. L., & Wong, P. K. 2004. Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4): 481-494.
- Henderson, B. D. 1989. The origin of strategy. *Harvard Business Review*, 67(6): 139-143.
- Henderson, R., & Cockburn, I. 1994. Measuring competence - Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic Management Journal*, 15: 63-84.
- Hitt, M. A., Ricart i Costa, J. E., & Nixon, R. D. 1998. **Managing Strategically in an Interconnected World**: 1-12. Chichester: Wiley.
- Holmqvist, M. 2004. Experiential learning processes of exploitation and exploration within and between organizations: An empirical study of product development. *Organization Science*, 15(1): 70-81.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. 1993. Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation - Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6): 891-902.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. 2003. A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6): 963-989.
- Jansen, J. J. P., George, G., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. 2008. Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 45(5): 982-1007.
- Jansen, J. J. P., Tempelaar, M. P., van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. 2009. Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms. *Organization Science*, 20(4): 797-811.
- Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. 2005. Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter? *Academy of Management Journal*, 48(6): 999-1015.
- Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. 2006. Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11): 1661-1674.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. 1993. Market orientation - antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3): 53-70.
- Katila, R., & Ahuja, G. 2002. Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction. *Academy of Management Journal*, 45(6): 1183-1194.
- Kleinbaum, A. M., & Tushman, M. L. 2008. Managing corporate social networks. *Harvard Business Review*, 86(7-8).
- Kogut, B., & Zander, U. 1992. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3): 383-397.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. 1987. **The Leadership Challenge: How to get extraordinary things done in organizations**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Laforet, S. 2008. Size, strategic, and market orientation affects on innovation. *Journal of Business Research*, 61(7): 753-764.
- Laforet, S., & Tann, J. 2006. Innovative Characteristics of Small Manufacturing Firms. *Journal of Small Business Enterprise Development*, 13(3): 80.

- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. 1967. Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1): 1-47.
- Leana, C. R., & Van Buren, H. J. 1999. Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review*, 24(3): 538-555.
- LeBreton, J. M., & Senter, J. L. 2008. Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 11(4): 815-852.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. 1993. The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, (Special Issue 14): 95-112.
- Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M. H., & Veiga, J. F. 2008. Transformational leadership's role in promoting corporate entrepreneurship: Examining the CEO-TMT interface. *Academy of Management Journal*, 51(3): 557-576.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. 2006. Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5): 646-672.
- March, J. G. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning, *Organizational Science*, 2: 71-87
- Martinez, J. I., & Jarillo, J. C. 1989. The evolution of research on coordination mechanisms in multinational-corporations. *Journal of International Business Studies*, 20(3): 489-514.
- McEvily, S. K., & Chakravarthy, B. 2002. The persistence of knowledge-based advantage: An empirical test for product performance and technological knowledge. *Strategic Management Journal*, 23(4): 285-305.
- McGill, M. E., Slocum, J. W., & Lei, D. 1992. Management-practices in learning organizations. *Organizational Dynamics*, 21(1): 5-17.
- Michalisin, M. D., Karau, S. J., & Tangpong, C. 2004. Top management team cohesion and superior industry returns - An empirical study of the resource-based view. *Group & Organization Management*, 29(1): 125-140.
- Michel, J. G., & Hambrick, D. C. 1992. Diversification posture and top management team characteristics. *Academy of Management Journal*, 35(1): 9-37.
- Miller, D. 1986. Configurations of Strategy and Structure. *Strategic Management Review*, 7: 233-250
- Miller, D. 1987. The Genesis of Configuration. *Academy of Management Review*, 12(4): 586-701
- Miller, D. 1987. Strategy making and structure: Analysis and Implications for performance. *Academy of Management Journal*, 30: 7-32.
- Miller, D. 1993. The architecture of simplicity. *Academy of Management Review*, 18(1): 116-138.
- Miller, D., & Shamsie, J. 1996. The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, 39(3): 519-543.
- Mintzberg, H. 1979. *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. 1980. Structure in 5'S: a synthesis of the research on organization design. *Management Science*, 26(3): 322-341.
- Mom, T. J. M., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. 2007. Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows. *Journal of Management Studies*, 44(6): 910-931.
- Mom, T. J. M., van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. 2009. Understanding Variation in Managers' Ambidexterity: Investigating Direct and Interaction Effects of Formal Structural and Personal Coordination Mechanisms. *Organization Science*, 20(4): 812-828.
- Mooney, A. C., & Sonnenfeld, J. 2001. Exploring antecedents to conflict during strategic decision making: The importance of behavioral integration. In B. Division (Ed.), *A paper presented in the Academy of Management Meeting*.

- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. 1997. Social capital, intellectual capital and the creation of value of firms. *Academy of Management Best Paper Proceedings*: 41-45.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2): 242-266.
- Nederveen Pieterse, A., van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. 2010. Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4): 609-623.
- Neter, J., Wasserman, W., & Kutner, M. H. 1990. *Applied linear statistical models*. Boston: Irwin.
- O'Regan, N., & Ghobadian, A. 2005. Strategic planning - a comparison of high and low technology manufacturing small firms. *Technovation*, 25(10): 1107-1117.
- O'Regan, N., Sims, M., & Ghobadian, A. 2005. High performance: ownership and decision-making in SMEs. *Management Decision*, 43(3): 382-396.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., & Barnett, W. P. 1989. Work Group Demography, Social Integration, and Turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34(1): 21-37.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. 2004. The ambidextrous organisation. *Harvard Business Review*, 82(4): 74-81, 140.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. 2007. Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma, *Research Paper Series*: Stanford Graduate School of Business.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. 2008. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, Vol 28, 28: 185-206.
- Pfeffer, J. 1995. The role of management. *Harvard Business Review*, 73(5): 186-192.
- Politis, J. D. 2001. The relationship of various leadership styles to knowledge management. *The Leadership & Organization Development Journal*, 22(8): 354-364.
- Porter, M. E. 1996. What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6): 61-78.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. 1983. Organizational Life-cycles and Shifting criteria of effectiveness - some preliminary evidence. *Management Science*, 29(1): 33-51.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. 2008. Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3): 375-409.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. 2009. Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20(4): 685-695.
- Rivkin, J. W., & Siggelkow, N. 2003. Balancing search and stability: Interdependencies among elements of organizational design. *Management Science*, 49(3): 290-311.
- Rowley, T., Behrens, D., & Krackhardt, D. 2000. Redundant governance structures: An analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries. *Strategic Management Journal*, 21(3): 369-386.
- Salavou, H., Baltas, G., & Lioukas, S. 2004. Organisational innovation in SMEs: The importance of Strategic Orientation and Competitive Structure. *European Journal of Marketing*, 38(9/10): 1091-1112.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. 2006. *Research Methods for Business Students*. London: Pitman.
- Schulz, M. 2003. Pathways of relevance: Exploring inflows of knowledge into subunits of multinational corporations. *Organization Science*, 14(4): 440-459.
- Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. 2001. Congruence between technology and compensation systems: Implications for strategy implementation. *Strategic Management Journal*, 22(4): 379-386.
- Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. 2002. Pay dispersion and workforce performance: Moderating effects of incentives and interdependence. *Strategic Management Journal*, 23(6): 491-512.

- Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. 2005. Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 48(1): 50-68.
- Sheremata, W. A. 2000. Centrifugal and centripetal forces in radical new product development under time pressure. *Academy of Management Review*, 25(2): 389-408.
- Sidhu, J. S., Commandeur, H. R., & Volberda, H. W. 2007. The multifaceted nature of exploration and exploitation: Value of supply, demand, and spatial search for innovation. *Organization Science*, 18(1): 20-38.
- Sidhu, J. S., Volberda, H. W., & Commandeur, H. R. 2004. Exploring exploration orientation and its determinants: Some empirical evidence. *Journal of Management Studies*, 41(6): 913-932.
- Siegel, P. A., & Hambrick, D. C. 2005. Pay disparities within top management groups: Evidence of harmful effects on performance of high-technology firms. *Organization Science*, 16(3): 259-274.
- Simsek, Z., Veiga, J. F., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. 2005. Modeling the multilevel determinants of top management team behavioral integration. *Academy of Management Journal*, 48(1): 69-84.
- Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims, H. P., Obannon, P., & Scully, J. A. 1994. Top Management Team Demography and Process - The Role of Social Integration and Communication. *Administrative Science Quarterly*, 39(3): 412-438.
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. 2005. Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5): 522-536.
- Soriano, D. R., & Martinez, J. M. C. 2007. Transmitting the entrepreneurial spirit to the work team in SMEs: the importance of leadership. *Management Decision*, 45: 1102-1122.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. 2006. Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6): 1239-1251.
- Storey, D. J. 1994. *Understanding the Small Business Sector*. London: Routledge.
- Tsai, W. P. 2002. Social structure of "coopetition" within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization Science*, 13(2): 179-190.
- Tsai, W. P., & Ghoshal, S. 1998. Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4): 464-476.
- Tushman, M., & Nadler, D. 1978. Information Processing as an Integrating Concept in Organization Design. *The Academy of Management Review*, 3: 613-624.
- Tushman, M., & O'Reilly, C. 1997. *Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Tushman, M. L. 1977. Special Boundary Roles in Innovation Process. *Administrative Science Quarterly*, 22(4): 587-605.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. 1996. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4): 8-30.
- Vaccaro, I. G., Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. 2010. Management Innovation and Leadership: the moderating role of organizational size. *Journal of Management Studies* (revised submitted august 2010)
- Vera, D., & Crossan, M. 2004. Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29(2): 222-240.
- Volberda, H. W. 1996. Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization Science*, 7(4): 359-374.
- Volberda, H. W. 2004. *De flexibele onderneming* (3e ed.). Deventer: Kluwer.

- Wageman, R. 1995. Interdependence and Group Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 40(1): 145-180.
- Wageman, R., & Baker, G. 1997. Incentives and cooperation: The joint effects of task and reward interdependence on group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2): 139-158.
- West, M. A., & Anderson, N. R. 1996. Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 81(6): 680-693.
- Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. 1992. Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change. *Academy of Management Journal*, 35(1): 91-121.
- Wu, S. B., Levitas, E., & Priem, R. L. 2005. CEO tenure and company invention under differing levels of technological dynamism. *Academy of Management Journal*, 48(5): 859-873.
- Wuchty, S., Jones, B. F., & Uzzi, B. 2007. The increasing dominance of teams in production of knowledge. *Science*, 316(5827): 1036-1039.
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Chun, J. U., & Dansereau, F. 2005. Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review. *Leadership Quarterly*, 16(6): 879-919.
- Yukl, G. 1999. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2): 285-305.
- Yukl, G. 2002. *Leadership in Organizations* (5th ed. ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G. 2009. Leading organizational learning: Reflections on theory and research. *Leadership Quarterly*, 20(1): 49-53.
- Zahra, S. A., & George, G. 2002. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2): 185-203.

Appendix 1: Schalen en items

Exploratie (Jansen 2006):

Onze organisatie aanvaardt eisen die verder gaan dan de bestaande producten en diensten.

Wij bedenken nieuwe producten en diensten.

We experimenteren met nieuwe producten en diensten in onze lokale markt.

Exploitatie (Jansen 2006):

We introduceren verbeterde bestaande producten en diensten voor onze lokale markt.

Onze organisatie breidt de verkoop van bestaande producten en diensten voor bestaande klanten uit.

We voeren regelmatig kleine aanpassingen door bij bestaande producten en diensten.

Samenhangende beloningen (Collins & Clark 2003):

De variabele beloning van het MT is gebaseerd op hoe goed de organisatie als geheel presteert.

Als de organisatie meer winst heeft gemaakt, zullen MT-leden een hogere bonus of winstdeling ontvangen.

Bij de beloning van het MT wordt rekening gehouden met de prestaties van andere afdelingen.

Stimulerende beloningen voor het MT zijn gebaseerd op de prestaties van het bedrijf als geheel.

Sociale integratie (O'Reilly et al., 1989; Smith et al., 1994):

Leden van het MT schieten zeer goed met elkaar op.

Leden van het MT zijn altijd bereid om samen te werken en elkaar te steunen.

Er is weinig concurrentie binnen het MT.

De leden van het MT vormen een hecht geheel.

Cross-functionele interfaces (Hage & Aiken, 1967; Gupta & Govindarajan, 2000):

Er wordt regelmatig gesproken over de mogelijkheden voor samenwerking tussen afdelingen.

Onze organisatie coördineert de uitwisseling van informatie tussen afdelingen via een kennisnetwerk.

We hebben cross-functionele teams om kennis tussen afdelingen uit te wisselen.

Onze organisatie maakt regelmatig gebruik van tijdelijke werkgroepen om samenwerking tussen afdelingen te bevorderen.

Connectedness (Jaworski & Kohli 1993):

Het is gemakkelijk om met vrijwel elke medewerker in ons bedrijf te praten die je moet hebben.

Er is volop gelegenheid voor informele gesprekken tussen medewerkers van verschillende afdelingen.

In onze organisatie bellen medewerkers van verschillende afdelingen elkaar gerust op als dit nodig is.

Iedereen is vrij toegankelijk voor mensen van andere afdelingen.

Transformationeel leiderschap (Bass & Avolio 1985, 1998):

Het MT maakt iedereen enthousiast over uit te voeren taken.

Het MT is een inspiratie voor iedereen.

Het MT dwingt loyaliteit aan hen af.

Het MT stimuleert loyaliteit aan de organisatie.

Transactioneel leiderschap (Bass & Avolio 1985, 1998):

Het MT vertelt medewerkers de voorwaarden op basis waarvan zij beloond worden voor hun inspanningen.

Medewerkers en MT zijn het eens over wat van medewerker verwacht wordt en hoe zij hiervoor beloond worden.

Het MT vraagt niet meer van medewerkers dan wat van essentieel belang is om het werk gedaan te krijgen.

Het is prima als medewerkers initiatieven nemen, maar het MT moedigt medewerkers niet aan om dit te doen.

Appendix 2: Post hoc analyse

	model 5			model 6		
	b	(s.e.)	β	b	(s.e.)	β
Intercept	-25,56	(18,87)		8,66	(9,46)	
MT-integratie						
Sociale integratie	9,29	(2,22)	0,28***	3,42	(1,90)	0,11†
Samenhangende beloningen	2,54	(1,25)	0,12*	3,81	(1,23)	0,19**
Integratie van medewerkers						
Connectedness ²	-5,26	(1,31)	-0,38***	-5,25	(1,14)	-0,39***
(Connectedness)	9,72	(3,76)	0,29*	6,68	(3,11)	0,20*
Crossfunctionele interfaces	2,47	(1,42)	0,12†	-0,21	(1,23)	-0,01
Leiderschapsstijl						
Transformationeel leiderschap	10,74	(2,27)	0,46***	14,20	(1,83)	0,61***
Transactioneel leiderschap	0,95	(1,98)	0,03	-0,40	(1,66)	-0,01
Modererende effect van organisatiegrootte						
Grootte organisatie x sociale integratie				0,06	(0,03)	0,14†
Grootte organisatie x samenhangende beloningen				-0,13	(0,02)	-0,43***
Grootte organisatie x connectedness2				0,06	(0,02)	0,33**
Grootte organisatie x crossfunctionele interfaces				-0,04	(0,02)	-0,12†
Grootte organisatie x transformationeel leiderschap				-0,14	(0,03)	-0,46***
Grootte organisatie x transactioneel leiderschap				-0,11	(0,03)	-0,26**
Controlevariabelen						
Sector: Manufacturing	-8,65	(4,72)	-0,12†	-2,85	(3,63)	-0,04
Sector: Service	6,82	(4,49)	0,09	2,67	(3,44)	0,04
Grootte organisatie	-0,04	(0,03)	-0,09	-0,18	(0,03)	-0,42***
Bestaansperiode (Ln)	-3,72	(2,38)	-0,10	-5,21	(2,01)	-0,14*
Grootte van MT	-0,55	(1,06)	-0,04	0,58	(0,87)	0,04
Ervaring directie	0,12	(0,16)	0,05	-0,09	(0,13)	-0,04
Opleiding directie: WO	3,92	(4,25)	0,06	8,84	(3,34)	0,14**
<i>R</i> -squared			0,56			0,76
Adjusted <i>R</i> -squared			0,52			0,73
<i>F</i> improvement of fit			6,85			21,64

Notes. Centered data. Unstandardised coefficients

N = 155. † p < 0.10; *p < 0.05; **p < 0.01; ***p < 0.001