

Rotterdam School of Management, Erasmus University

Master Thesis

Contextuele Ambidexteriteit

Beïnvloed door Leiderschap en Human Capital

Auteur: Remco Verhulst

Afstudeerscriptie als onderdeel van het doctoraal bedrijfskunde,
Major Strategisch Management,
September 2011

Naam: Remco Verhulst

Studentnummer: 338298

Coach: Prof. Dr. Justin Jansen

Meelezer : drs. Thomas Blekman

>> Inhoudsopgave

<u>1</u>	<u>INTRODUCTIE</u>	<u>6</u>
1.1	INLEIDING	6
1.2	PROBLEEMSTELLING	8
1.3	EMPIRISCHE CONTEXT	9
1.5	OPBOUW SCRIPTIE	11
<u>2</u>	<u>LITERATUURSTUDIE</u>	<u>13</u>
2.1	INTRODUCTIE	13
2.2	AMBIDEXTERITEIT	13
2.3	LEIDERSCHAP	21
2.4	HUMAN CAPITAL	27
2.5	CONCEPTUEEL ONDERZOEKSMODEL	32
<u>3</u>	<u>ONDERZOEKSMETHODE</u>	<u>34</u>
3.1	INTRODUCTIE	34
3.2	METHODE	34
3.3	ONDERZOEKSONTWERP	36
3.4	TRIANGULATIE	41
3.5	VALIDITEIT EN BETROUWBAARHEID	42
<u>4</u>	<u>RESULTATEN</u>	<u>44</u>
4.1	INTRODUCTIE	44
4.2	RESULTATEN: AMBIDEXTERITEIT VAN DE CASES	44
4.3	RESULTATEN CONCEPT LEIDERSCHAP	48
4.4	RESULTATEN CONCEPT HUMAN CAPITAL	62
4.5	CONCEPTUEEL MODEL	69
<u>5</u>	<u>DISCUSSIE EN CONCLUSIES</u>	<u>71</u>
5.1	INTRODUCTIE	71
5.2	DISCUSSIE BEVINDINGEN	72
5.3	BIJDRAGEN	78
5.4	LIMITATIES EN VERVOLGONDERZOEK	80
<u>>></u>	<u>APPENDIX I</u>	<u>89</u>
<u>>></u>	<u>APPENDIX II</u>	<u>105</u>
<u>>></u>	<u>APPENDIX III</u>	<u>106</u>

>> **Samenvatting**

Dit onderzoek gaat in op het concept van ambidexteriteit. Ambidexteriteit is het vermogen van een organisatie om zowel te innoveren, veranderen, en flexibel te zijn. Als voort te bouwen op bestaande zekerheden en de efficiëntie te verhogen. Een mogelijke toepassingsvorm van ambidexteriteit is contextuele ambidexteriteit. In deze toepassingsvorm wordt uitgegaan van het paradoxaal (en/en) denken, het gelijktijdig uitvoeren van bovenstaande activiteiten in één organisatie onderdeel of business-unit door de medewerkers op het operationele niveau. Hierbij is een belangrijke rol weggelegd voor de processen en systemen die dit mogelijk moeten maken. De organisatorische context welke deze processen en systemen herbergen zorgen voor het ontstaan van deze toepassingsvorm van ambidexteriteit.

In dit onderzoek is het concept van contextuele ambidexteriteit verder uitgediept. Een tweetal belangrijke beïnvloeders van dit concept, leiderschap en Human Capital, zijn onderzocht binnen een contextueel ambidextere omgeving. Bestaande theorie maakt niet volledig duidelijk hoe deze concepten een positieve bijdrage aan contextuele ambidexteriteit kunnen leveren. Het onderzoek heeft zich dan ook gericht op het bouwen van mogelijk nieuwe theorie. Door gebruik te maken van een meervoudige case study. Er zijn vier cases binnen twee verschillende organisaties onderzocht. Er is gekozen voor kwalitatieve datavergaring om de relaties tussen de concepten gedetailleerde te kunnen verduidelijken.

Uit de uitkomsten van de case study blijkt dat er verschillen zijn gevonden tussen ambidextere en niet ambidextere cases in de relatie tussen leiderschap en contextuele ambidexteriteit. Deze verschillen zijn voornamelijk een detaillering en dus uitbreiding op bestaande theorieën. De uitkomsten geven blijk van een overlap in type leiderschapsstijl in de ambidextere case. Er zijn kenmerken van zowel transformationeel als authentiek leiderschap gevonden. Dit komt overeen met de overige bevindingen dat leiders zich voornamelijk dienen te richten op het creëren van een ondersteunende organisatorische context ten behoeve van het ambidexter handelen van de medewerkers. Hierbij moeten leiders voornamelijk de gezamenlijkheid opzoeken met de medewerkers zodat een sociale omgeving ontstaat waarin medewerkers op den duur zich zelf verantwoordelijk gaan voelen voor het inrichten en onderhouden van de ondersteunende organisatorische context. Een laatste bevinding, het belang van volledige transparantie tussen leider en medewerkers, levert een positieve bijdrage aan het bereiken van deze ondersteunende organisatorische context.

Uit de uitkomsten in de relatie tussen de concepten Human Capital en contextuele ambidexteriteit blijkt dat het profiel van de medewerker van belang is voor de uiteindelijke toepassing van ambidexteriteit. Echter blijkt dit profiel, in tegenstelling tot bestaande literatuur, niet per definitie generalistisch en volledig multidisciplinair van aard te hoeven zijn. Gelijk aan de bevinden bij het leiderschapsconcept is het de sociale omgeving welke medewerkers zelf creëren die 'tekortkomingen' van collega medewerkers opvangen maar vooral versterken. In de totale configuratie van het Human Capital is van belang gebleken dat wanneer medewerkers zelf de verantwoordelijkheid dragen voor de

exploratie en exploitatie activiteiten zij hier een positieve bijdrage aan kunnen leveren wanneer zij ook eigen processen ontwikkelen zodat zij hun verantwoordelijkheid kunnen invullen.

Een belangrijke limitatie van dit onderzoek is de omgeving waarin het onderzoek is uitgevoerd. Het onderzoek is uitgevoerd binnen een enkele branche en binnen MKB ondernemingen. Om de generaliseerbaarheid te verhogen zou een breder opgezet onderzoek benodigd zijn. Daarnaast zijn er limitaties aan de gebruikte onderzoeksmethode. Het gebruik van een case study brengt risico's met zich mee. Een case study brengt het gevaar van vooringenomenheid en subjectiviteit. Dit is getracht te ondervangen door het gebruik van meerdere databronnen en te werken met een zogenaamde *keten van bewijs*.

Interessant vervolgonderzoek kan zijn (testend) onderzoek binnen een bredere context dan enkel één branche. Of binnen grotere organisaties dan MKB ondernemingen. Tevens bieden de uitkomsten van dit onderzoek handvatten naar onderzoek gericht op het verder uitdiepen van de kenmerken betreffende transformationeel en authentiek leiderschap in relatie met contextuele ambidexteriteit. Ander vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op de omgevingsinvloeden op de cases (bijv. cultuur en historie). Deze zijn nu niet meegenomen in het onderzoek.

1 Introductie

1.1 Inleiding

Binnen organisaties speelt veelvuldig de vraag hoe en in welke mate een organisatie lange- en korte termijn activiteiten dient te verenigen om op den duur te kunnen overleven als organisatie. De inspanning die organisaties hieromtrent leveren komen voor een groot deel voort uit toenemende omgevingsdynamiek en de toenemende competitieve intensiteit (Auh & Menguc, 2005). Organisatie moeten blijven leren om competitief voordeel te blijven behalen. Het is voor organisaties dus belangrijk activiteiten te ontwikkelen richting nieuwe kansen om zo ook in de toekomst succesvol te blijven (March, 1991; He & Wong, 2004; Gupta et al, 2006). Daarentegen moet ook op de korte termijn waarde worden gecreëerd om onder andere de financiële prestaties van de organisatie op pijl te houden. Logischerwijs trachten organisaties deze conflicterende activiteiten zo optimaal mogelijk in te richten. Voor veel organisaties is dit echter een traditionele paradox, aangezien zij op het oog conflicterende en vaak historisch gezien gescheiden activiteiten in balans moeten brengen (Andriopoulos & Lewis, 2010). Deze ogenschijnlijk lastig oplosbare paradox is één van de redenen waarom veel organisaties het ook niet eenvoudig aangaat zowel de korte- als lange termijn activiteiten op elkaar af te stemmen om zo hogere prestaties te bewerkstelligen.

Willen organisaties in een dynamische omgeving succesvol blijven dan worden zij geconfronteerd met de uitdaging om zowel te innoveren, veranderen, en flexibel te zijn. Ook wel exploratie activiteiten genoemd. Als ook voort te bouwen op bestaande zekerheden en de efficiëntie te verhogen. Ook wel exploitatie activiteiten genoemd (Mom, 2007). Wanneer organisaties de balans opzoeken tussen deze exploratie en exploitatie activiteiten wordt dit in de wetenschappelijke literatuur *ambidexteriteit* genoemd. Ambidexteriteit betekent letterlijk *tweezijdig* (amphi) en *rechterhand* (dexter). De afgeleide betekenis hiervan is: het gelijktijdig goed zijn in twee (verschillende) dingen.

Traditioneel gezien zijn organisaties voornamelijk gericht op het maken van *trade-offs* omtrent exploratie en exploitatie activiteiten. Het top management scheidt deze conflicterende activiteiten fysiek op het hoogste niveau in de organisatie en maakt zich hier zelf voor verantwoordelijk. Hieruit is de 'standaard' manier van ambidexteriteit voortgekomen, structurele ambidexteriteit. Ondermeer beschreven door O'Reilly & Tushman (2004). Naast deze stroming is er in de literatuur een andere stroming, zij het minder frequent beschreven, gericht op het 'paradoxaal' (en/en) denken (o.a. Gibson & Birkinshaw, 2004a). Waarbij een belangrijke rol is weggelegd voor de processen en systemen die dit mogelijk moeten maken. Hierbij zorgt de context van een organisatie voor het ontstaan van ambidexteriteit binnen één organisatie onderdeel of business-unit. Het begrip context kan worden omschreven als een set van stimulerende en opgelegde maatregelen die mensen motiveren om op een bepaalde manier te handelen. Als ambidexteriteit op deze manier wordt ingericht dan wordt de keuze om zich te richten op exploratie danwel exploitatie activiteiten belegd op het operationele niveau in de organisatie. Op dit niveau dient de medewerker dan zelf de inschatting te maken welke activiteiten

benodigd zijn om zowel op de korte als de lange termijn succesvol te zijn en te blijven. De stelling is dat de medewerker het best weet wanneer en hoe hij/zij moet exploreren en exploiteren. Deze manier van inrichten van ambidexteriteit is beduidend anders als de genoemde 'standaard' manier van structurele ambidexteriteit, waarbij exploitatie en exploratie activiteiten in fysiek gescheiden business-units plaatsvinden. Bijvoorbeeld door de R&D afdeling te scheiden van de productie afdeling.

Er zijn meerdere redenen waarom organisaties contextuele ambidexteriteit (willen) toepassen. Al zijn deze nog niet allen onderbouwd door empirisch onderzoek. De literatuur suggereert in de eerste plaats dat bij het structureel gescheiden houden van activiteiten er kans is op isolatie tussen deze activiteiten (Wheelwright & Clark, 1992). Daarnaast brengt de coördinatie tussen de gescheiden activiteiten hoge kosten met zich mee (Gibson & Birkinshaw, 2004a). Tevens kunnen er problemen ontstaan tijdens overdracht tussen beide, bijvoorbeeld in de implementatie (Lewis, 2000). Een andere reden kan zijn dat een organisatie niet de omvang of de middelen heeft om de ambidextere activiteiten te scheiden, bijvoorbeeld binnen MKB ondernemingen (Lubatkin et al, 2006). Daarnaast zijn er organisaties waarbij de kennis van de markt het grootst is bij frontlinie medewerkers (Gibson & Birkinshaw, 2004a). Zij zouden zelf (in plaats van het top management) het best kunnen beslissen wanneer welke toepassing van activiteiten het best zijn voor de organisatie.

In deze vorm van ambidexteriteit is ook een belangrijke rol weggelegd voor de processen en systemen in de business-unit die ambidexteriteit mogelijk moeten maken, ofwel de context. Als deze context eenmaal zo optimaal mogelijk is ingericht dan wordt verwacht dat de medewerkers ook ambidexter gaan handelen. Zowel de context als het ambidexter handelen van de medewerkers dienen te worden ingericht of te worden aangemoedigd. Hierin is een belangrijke rol voor de manager weggelegd, stellen Gibson & Birkinshaw (2004a). Zij stellen dat een betekenisvolle aanvulling op het onderzoek naar contextuele ambidexteriteit inhoud het meer systematisch onderzoek doen naar het gedrag van onder andere leiders zodat kan worden begrepen hoe zij helpen contextuele ambidexteriteit te bereiken. Eerder onderzoek (Gibson & Birkinshaw, 2004a) suggereert dat, naast het ontwikkelen van de context, het management (of in kleinere ondernemingen de manager) een grote rol speelt in het bevorderen van het ambidextere gedrag van de medewerkers in de business-unit. De kenmerken van managers welke actief zijn in een ambidextere omgeving zijn van belang voor het welslagen van de ambidextere medewerker. Organisatorische factoren hebben namelijk invloed op het vermogen van een medewerker om ambidexter te acteren (Ghoshal & Bartlett, 1997). De bestaande literatuur betreffende leiderschap geeft geen directe handvatten hoe deze relatie in te richten teneinde contextuele ambidexteriteit te bereiken. Managers en leidinggevendenden houden zich nog steeds bezig met de vraag hoe zij kunnen afkomen van de eenzijdige focus op exploitatie danwel exploratie activiteiten (Raisch & Birkinshaw, 2008). Dit is het eerste punt waar dit onderzoek een bijdrage tracht te leveren. Door de rol van het business-unit management (de leider(s)) te onderzoeken en te achterhalen hoe zij bijdragen aan het ambidexter handelen van hun medewerkers. Er wordt een vergelijkend onderzoek tussen contrasterende, verschillend presterende, business-units uitgevoerd. Hierin wordt het aspect leiderschap uitgevoerd door het business-unit management onderzocht. Met

de verschillen in leiderschap tussen de business-units, gecombineerd met hun prestaties, wordt deels verklaard waarom deze units meer of minder succesvol zijn in het toepassen van contextuele ambidexteriteit.

De invulling van de relatie tussen de business-unit manager en de business-unit medewerkers wordt tevens bepaald door het potentieel van deze medewerkers. Meer specifiek wordt hier bedoeld het Human Capital: de kennis en vaardigheden van de medewerkers die kunnen worden ingezet ten behoeve van business-unit activiteiten. Om tot ambidexter gedrag te kunnen komen dienen medewerkers specifieke kenmerken te bezitten, welke mogelijk afwijkend zijn van medewerkers in niet ambidextere business-units. Gibson & Birkinshaw (2004b) spreken over medewerkers die multidisciplinair van aard dienen te zijn om zich ambidexter te kunnen gedragen. Dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld ambidexteriteit in de vorm waarbij exploitatie en exploratie in een organisatie fysiek gescheiden plaatsvinden. Hier is juist meer vraag naar medewerkers die of operationeel danwel ondernemend van aard zijn, aldus O'Reilly & Tushman (2004). In de relatie met contextuele ambidexteriteit is hier echter geen verder verdiepend onderzoek naar uitgevoerd. Dit is het tweede punt waar dit onderzoek een bijdrage aan tracht te leveren. Door, als bij de eerste bijdrage omtrent leiderschap, op een dezelfde manier te onderzoeken welke samenstelling van medewerkers op het operationele niveau een positieve bijdrage leveren aan het ambidexter zijn van een business-unit. Door de resultaten van de (contrasterende) business-units te vergelijken, kan bepaald worden of en hoe de verschillen in de samenstelling van het Human Capital op operationeel niveau relevant zijn voor het toepassen van contextuele ambidexteriteit binnen een business-unit.

Samengevat is het uiteindelijke doel van deze studie een bijdrage leveren aan de theorie omtrent het onderwerp contextuele ambidexteriteit. Deze bijdrage zal bestaan uit het specificeren van de relatie tussen a). *Leiderschap* en *Contextuele Ambidexteriteit* en b). *Human Capital* en *Contextuele Ambidexteriteit*. Hierbij kan Contextuele Ambidexteriteit worden gezien als het afhankelijke concept en Leiderschap en Human Capital als de twee onafhankelijke concepten. De uitkomsten van zo een theorie bouwend onderzoek zijn één of meerdere nieuwe proposities, welke tevens initieel zijn getest (Dul & Hak, 2008. p.183). De methodologie hoe tot de proposities te komen is verder toegelicht in hoofdstuk 3. Nu de twee beoogde bijdragen van dit onderzoek zijn toegelicht worden deze omgezet in de onderzoeksvraag en twee onderliggende subvragen.

1.2 Probleemstelling

Onderzoeksvraag

Hoe kan leiderschap en de samenstelling van het Human Capital een bijdrage leveren aan contextuele ambidexteriteit?

Subvragen

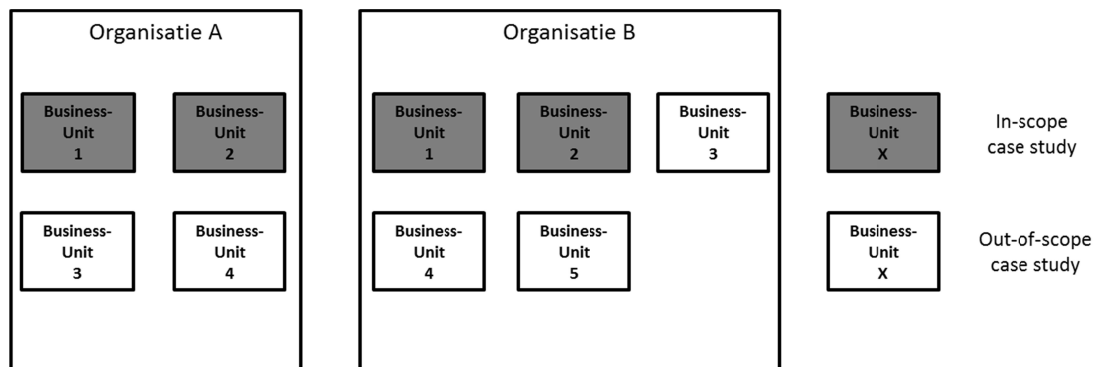
- 1) Hoe beïnvloedt het leiderschap aan medewerkers de invulling van contextuele ambidexteriteit?
- 2) Welke samenstelling van het Human Capital levert een positieve bijdrage aan de toepassing van contextuele ambidexteriteit?

1.3 Empirische context

De empirische context is de omgeving waar voor dit onderzoek een case study (zie §3.2) is uitgevoerd en waaruit empirie is verzameld. Op het eerste gezicht is het niet eenvoudig een omgeving te vinden waarin ambidexteriteit in de contextuele vorm (zie §2.2) wordt toegepast of geprobeerd toe te passen. Ambidexteriteit is een niet alledaagse misschien wel academische term welke voor veel organisaties nog onbekend is. Terminologie als exploratie, exploitatie en het balanceren tussen deze beide zijn beter bekend binnen de meeste organisaties. De case study is uiteindelijk uitgevoerd binnen twee organisaties in de Informatie en Communicatie Technologie (ICT) sector. Een dynamische en veranderlijke sector blijkt. Organisaties uit technologische sectoren hebben namelijk te maken met een hoge mate van dynamiek in hun omgeving, aldus Schilling (2008). Het introduceren van innovatieve producten of diensten helpt organisaties hun marges te behouden terwijl het stroomlijnen van bestaande processen de kosten verlaagd (Schilling, 2008). Exploratie en exploitatie zijn onderwerpen die van belang zijn voor organisaties in deze sector. Dit blijkt ook wel uit de bestedingen. In 2009 was de Nederlandse ICT sector goed voor 19% van alle Research & Development investeringen onder bedrijven (ICT marktmonitor, 2010).

De twee organisaties waarin de case study is uitgevoerd (TopForce B.V. en Magnus B.V.) zijn professionele service organisaties actief in de ICT sector. Service organisatie hebben volgens Mills & Margulies (1980) specifieke kenmerken waarin deze zich onderscheiden van andere organisatietypen. Bijvoorbeeld in de vorm van de output (niet tastbaar) en de afstand tot de producent en de klant (dichtbij in een service organisatie). Brentani (1996) voegt daarbij aan toe dat wanneer er hoog gekwalificeerde medewerkers in dienst zijn die non-routinematig werk uitvoeren er gesproken kan worden van een *professionele* service organisatie. Dit organisatietype lijkt zodoende goed te passen bij ambidexteriteit in de contextuele vorm, het centrale onderwerp in dit onderzoek. Volgens Groysberg (2009) is namelijk binnen professionele service organisaties de kennis van bestaande (markt)voordelen maar ook nieuwe kansen mogelijk het grootst bij de medewerkers van de organisatie, in plaats van bij het management. Wat aansluit bij het begrip contextuele ambidexteriteit (zie §2.2). Om te toetsen in hoeverre contextuele ambidexteriteit wordt toegepast in de twee onderzochte organisaties is eerst de directie van beide organisaties geraadpleegd. Belangrijk voor dit onderzoek is dat er verschillen zijn

tussen de manieren waarop de business-units trachten contextuele ambidexteriteit na te streven. En of zij hierin succesvol zijn. Juist deze verschillen moeten worden gemaximaliseerd om voor nieuwe inzichten te zorgen (Dul & Hak, 2008 p.185). Om hieromtrent een inschatting te maken is vooraf inzicht verkregen in een drietal zaken: 1. De financiële omzetcijfers van de medewerkers in de business-units over de afgelopen twee jaar. 2. De groei en/of afname van medewerkers in de business-units over de afgelopen twee jaar. 3. De aanwas van nieuwe klanten over het afgelopen jaar. Uit deze gegevens bleek dat er significante verschillen waarneembaar waren tussen de prestaties van de business-units. De business-units A.1 en B.1 (zie afbeelding 1.1) toonden een duidelijke afname in omzetcijfers en medewerkers. Business-unit A.2 toonde juist een duidelijke toename in omzetcijfers en medewerkers. Business-unit B.2 bleef op beide gebieden relatief gelijk. Op het gebied van aanwas van nieuwe klanten was verhoudingsgewijs voornamelijk business-unit A.2 succesvol. Voor alle vier de cases geldt dat momenteel de exploratie en exploitatie activiteiten deels belegd zijn bij de medewerkers. Er wordt getracht exploitatie en exploratie gelijktijdig binnen de verschillende business-units te laten plaatsvinden en de medewerker daarvoor verantwoordelijk te stellen. Ook op het organisatie niveau worden exploratie en exploitatie activiteiten uitgevoerd. Deze activiteiten zijn in beide organisaties voornamelijk gericht op het onderhouden en uitbreiden van het partnernetwerk. Het is niet ongevoel dat organisaties verschillende vormen van ambidexteriteit proberen te combineren. Het kan zelfs aanvullend aan elkaar werken, aldus Gibson & Birkinshaw (2004b). Organisatie A biedt hun business-units nog extra ondersteuning door voor iedere medewerker jaarlijks innovatiebudgetten beschikbaar te stellen. Organisatie B biedt voornamelijk uitgebreide ondersteuning op het gebied van sales en marketing. Aan de hand van deze informele gesprekken is er voor gekozen om vier (4) cases te gaan onderzoeken binnen twee verschillende MKB organisaties. Zie afbeelding 1.1 voor een overzicht. De eenheid van analyse is hierbij het business-unit niveau. De reden dat de business-units worden onderzocht is vanwege de (beoogde) specifieke toepassing van ambidexteriteit binnen deze business-units, namelijk contextuele ambidexteriteit. Iedere case betreft een business-unit met tussen de 15 en 24 medewerkers. De business-units worden aangestuurd door één leidinggevende. De primaire data (zie §3.3) worden verzameld op twee niveaus. Bij de business-unit leidinggevende en op het operationele medewerkers niveau.



Afbeelding 1.1: Weergave empirische context

In organisatie A zijn bij de start van de interviews +/- 70 medewerkers werkzaam. In organisatie B zijn dit +/- 80 medewerkers. De branche waarin beide organisaties opereren is de zakelijke dienstverlening. Inkomsten worden gegenereerd door zowel projecten (eventueel met zelf ontwikkelde software) als expertise op uurbasis te verkopen aan bedrijven. Organisatie B is tevens actief in de zogenaamde *managed services*. Het beheer van ICT diensten voor klanten. De concurrentievoordelen van de beide organisaties bestaan voornamelijk uit de kennis van de medewerkers, de zelf ontwikkelde (software) producten en diensten en de opgebouwde referenties met het daarbij behorende netwerk. Tabel 1.1. geeft een overzicht van de voorafgaand aan de dataverzameling bekende overeenkomsten en verschillen. De reden dat voor de in tabel genoemde business-units is gekozen heeft te maken met: de (op relatief korte termijn) beschikbaarheid van de medewerkers voor interviews, de omvang van de units (zo groot mogelijk) en de beschikbaarheid van historische gegevens.

Kenmerken	Case A.1	Case A.2	Case B.1	Case B.2
Organisatie	TopForce B.V.	TopForce B.V.	Magnus B.V.	Magnus B.V.
Primaire focus op	Project- en procesmngt	Business intelligence	Portalen en Contentmngt	SAP basissystemen
Medewerkers in caes/unit	15	17	24	16
Exploratie/exploitatie belegd	Primair in de Business-unit	Primair in de Business-unit	Primair in de Business-unit	Primair in de Business-unit
Aansturing door	Business-unit manager	Business-unit manager	Business-unit manager	Business-unit manager
Primaire inkomstenbron	Detachering/ projecten	Detachering/ projecten	Detachering/ projecten	Managed services/ projecten
Chargeability van de medewerkers in % (omzet per/mw)	60 (2009) 50 (2010) 55 (03-2011)	65 (2009) 80 (2010) 85 (03-2011)	75 (2009) 60 (2010) 60 (03-2011)	80 (2009) 85 (2010) 60 (03-2011)
Groei/afname in medewerkers	12 (2009) 19 (2010) 15 (03-2011)	12 (2009) 16 (2010) 17 (03-2011)	27 (2009) 32 (2010) 24 (03-2011)	16 (2009) 17 (2010) 16 (03-2011)

Tabel 1.1: Kenmerken onderzochte cases

1.5 Opbouw scriptie

Deze scriptie wordt in hoofdstuk twee vervolgd met een weergave van de uitgevoerde literatuurstudie. In paragraaf 2.1 wordt verder ingegaan op het concept (contextuele) ambidexteriteit. In paragraaf 2.2 wordt de literatuurstudie omtrent het concept leiderschap behandeld. In paragraaf 2.3 is dit het

concept Human Capital. In alle drie de paragrafen wordt een inleiding gegeven in het onderwerp en worden de mogelijke invalshoeken besproken. Aan het einde van paragraaf 2.3 en 2.4 wordt vervolgens aangeduid op welke specifieke kenmerken van beide concepten het verdere onderzoek zich zal richten. Dit uit zich dan ook in een conceptueel onderzoeksmodel (§2.4).

Hoofdstuk drie gaat in op de onderzoeksmethode. Hierin wordt verklaard wat de kenmerken van de toegepaste case study zijn en waarom in dit onderzoek voor deze methode is gekozen. Tevens komt de data vergaring en data analyse aan de orde. Net als de toepassing van de triangulatie en de betrouwbaarheid en validiteit van de onderzoeksmethode zoals uitgevoerd. Hoofdstuk vier geeft weer de resultaten van de analyse over de verzamelde empirische data. Opnieuw opgesplitst naar drie paragrafen die opeenvolgend de concepten contextuele ambidexteriteit (§4.2), leiderschap (§4.3) en Human Capital (§4.4) bespreken. De uitkomsten resulteren in een conceptueel model (§4.5).

Hoofdstuk vijf is het afsluitende hoofdstuk waarin de conclusie wordt getoond en de discussie over de uitkomsten zal plaatsvinden. In de discussie zal worden ingegaan op de bijdrage van het onderzoek aan de theorie. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de limitaties en aanbevelingen voor verder onderzoek. De referentielijst sluit het geheel af. Hierin is terug te vinden de literatuur, geraadpleegd ten behoeve van dit onderzoek.

2 Literatuurstudie

2.1 Introductie

In dit hoofdstuk wordt de huidige stand van de literatuur betreffende de drie concepten ambidexteriteit, leiderschap en Human Capital besproken. Ieder concept wordt ingeleid met de herkomst van ditzelfde concept. Vervolgens worden de toepassingsvormen toegelicht. Binnen de beschrijving van de concepten leiderschap en Human Capital wordt toegewerkt naar een samenvatting waarin wordt toegelicht waarom en op welk vlak dit onderzoek een bijdrage tracht te leveren. Aan het einde van §2.3 en §2.4 wordt vervolgens aangeduid op welke specifieke onderwerpen van beide concepten het verdere onderzoek zich zal richten. Dit uit zich in een conceptueel onderzoeksmodel (§2.5). Na het uitvoeren van deze literatuurstudie is gestart met het uitvoeren van het veldonderzoek.

2.2 Ambidexteriteit

2.2.1 Inleiding

Deze paragraaf geeft een beschrijving van de literatuurstudie omtrent het onderwerp ambidexteriteit. Er wordt begonnen met de beschrijving van de begrippen exploratie en exploitatie, welke aan de basis staan van ambidexteriteit. Ambidexteriteit, de verschillende perspectieven hierop en de verschillende vormen hierin worden vervolgens toegelicht. De relatie tussen ambidexteriteit en organisatieprestaties is vanzelfsprekend evident. Deze wordt dan ook toegelicht in dit hoofdstuk.

2.2.2 Exploratie en exploitatie

Toenemende omgevingsdynamiek en economische onzekerheid zorgen ervoor dat organisaties steeds meer het belang inzien van het adaptief moeten zijn. Organisaties die adaptief zijn hebben het vermogen zich snel richting nieuwe kansen te bewegen, zich aan te passen aan veranderende markten en kunnen voorkomen dat ze overtoollig worden (Birkinshaw, 2004). Organisaties moeten zich blijvend bezighouden met exploratie activiteiten. Willen organisaties op de lange termijn echter overleven dan moeten ze tevens goed zijn in exploiteren van bestaande kennis en bezittingen. Door bijvoorbeeld de operationele kosten van deze kennis en bezittingen te kunnen blijven verlagen (Birkinshaw, 2004).

Ook vanuit het wetenschappelijke onderzoeksveld is er de laatste jaren een toenemende belangstelling rondom het onderwerp exploratie en exploitatie (Gibson & Birkinshaw, 2004a; O'Reilly & Tushman, 1996). Exploratie wordt door March (1991) geassocieerd met de termen: zoeken, risico nemen, experimenteren, spelen, flexibiliteit, ontdekking en innovatie. Exploitatie wordt door dezelfde March (1991) geassocieerd met de termen: verfijning, keuzes, productie, efficiency, selectie, implementatie en executie. Ook O'Reilly & Tushman (2004) associëren exploratie en exploitatie met zeer verschillende strategieën, structuren, processen en culturen. Waar exploitatie is gericht op de

kosten laag houden en zoveel mogelijk winst maken is exploratie vooral gericht op innovatie en groei. Tevens vraagt beide vormen een ander invulling van leiderschap, aldus O'Reilly & Tushman (2004). Exploitatie vraagt om een autoritatieve, top down aanpak. Exploitatie vraagt om een visionaire en betrokken aanpak. Exploratie en exploitatie worden ook wel de twee (tegengestelde) verschijningsvormen van organisatorisch gedrag genoemd (Lavie, 2010). Auh (2005) beziet exploratie als een organisatorische activiteit gericht op het opnieuw bekijken van bestaande ideeën met innovatieve en ondernemende concepten. Auh (2005) beziet exploitatie als een organisatorische activiteit gericht op het verfijnen en uitbreiden van bestaande vaardigheden en mogelijkheden. Organisaties die voornamelijk gericht zijn op exploratie activiteiten zullen volgens March (1991) veel experimenteren maar weinig inkomsten genereren. De opgebouwde kennis door de organisatie zal nooit worden terugverdiend (Levinthal & March, 1993). Organisaties die zich voornamelijk richten op exploitatie activiteiten zullen eindigen in een stabiele maar suboptimale omgeving. Dit soort organisaties zal op den duur overtuigd worden (Levinthal & March, 1993). Een juiste balans vinden tussen beide is dus een primaire factor om te overleven (March, 1991). Een organisatie moet de kunst beheersen om zich van haar huidige levensvatbaarheid te verzekeren terwijl gelijktijdig genoeg energie moet worden gestoken in de toekomstige levensvatbaarheid (Levinthal & March, 1993).

Hoe hierin de optimale balans te vinden is echter moeilijk te specificeren. Het uitvoeren en onderhouden van één strategie wordt als eenvoudiger geacht dan het uitvoeren en onderhouden van twee tegengestelde strategieën (Gupta et al. 2006). Volgens Gupta et al. zien veel organisaties de twee activiteiten nog als concurrerend van elkaar in plaats van aanvullend aan elkaar. Vaak hebben organisaties ook te kampen met schaarse middelen (mensen, financiën, kennis) waardoor het lastig wordt deze aan beide activiteiten toe te wijzen (March, 1991). Waarbij de kans bestaat dat ofwel de exploratie dan wel de exploitatie activiteiten met minder middelen genoeg moeten nemen. Voor sommige organisaties blijft echter specialisatie in plaats van dualiteit in activiteiten de meest geschikte oplossing. Dit kan voorkomen wanneer er in een sector of industrie organisatie overstijgend een sociaal systeem bestaat waarin organisaties elkaar aanvullen op exploratie danwel exploitatie gebied. Gupta et al. (2006), geven drie kenmerken van zo een omgeving: a). De organisaties in deze omgeving hebben middelen welke volledig complementair aan elkaar zijn en waarbij dus geen overlap en dus geen middelen worden verspild, b). Het domein waarin de exploratieve organisaties verkeren heeft een hoge dynamiek, het domein waarin de exploitatieve organisaties verkeren is zeer stabiel. Hierdoor blijven de organisaties zich op hun kerntaak richten (exploratie danwel exploitatie) en c). De mate van samenwerking tussen exploratieve en exploitatie organisaties om nog verder te specialiseren is laag. Dit voorkomt dat organisaties elkaars taken en zo ook inkomsten gaan overnemen. Ook Benner & Tushman (2003) merken op, hoewel in meer algemene zin, dat de balans zoeken tussen exploratie en exploitatie activiteiten niet voor iedere organisatie hoeft te gelden. Zij sluiten ook start-up organisaties uit, welke in hun initiële fase vaak nog niet te maken hebben met exploitatieve activiteiten. Deze balans opzoeken zou alleen moeten gelden voor de bedrijven waarbij beide activiteiten nodig zijn om de strategie van de organisatie te kunnen nastreven (Benner & Tushman, 2003).

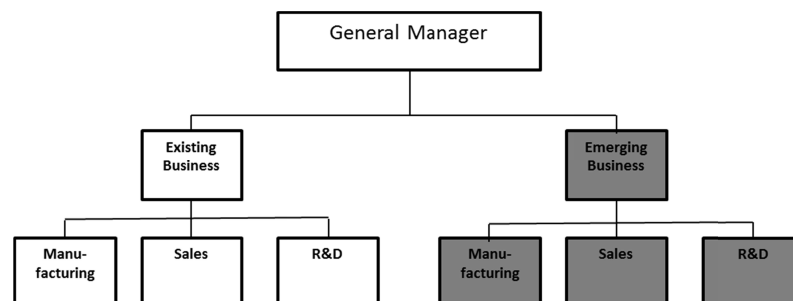
2.2.3 Ambidexteriteit

Dit balanceren tussen exploratie en exploitatie wordt ook wel ambidexteriteit genoemd. Een term die in 1976 voor het eerst in de wetenschappelijke literatuur wordt benoemd door Duncan. Gupta et al. (2006) noemen ambidexteriteit het gelijktijdig nastreven van zowel exploratie als exploitatie via losjes gekoppelde en gedifferentieerde (sub) units of individuen, elke gespecialiseerd in exploratie dan wel exploitatie. Gibson & Birkinshaw (2004a) omschrijven de waarde van ambidexteriteit als in de verzoening van de tegengestelde eisen die altijd aanwezig zijn in een organisatie. In organisaties is altijd een conflict gaande tussen de verdeling van middelen voor korte termijn en lange termijn projecten. Organisaties die op de lange termijn succesvol zijn hebben deze tegengestelde belangen grotendeels met elkaar kunnen verzoenen (Gibson & Birkinshaw, 2004a).

Echter, organisaties kunnen hun inrichting zodanig aanpassen, dat de spanningen rondom exploratie en exploitatie en de daarbij behorende interne conflicten afnemen en een ambidextere organisatie wordt bereikt (Lavie, 2010). Er worden in de literatuur meerdere manieren van inrichting beschreven om een ambidextere organisatie te worden. Raisch & Birkinshaw (2008) onderkennen drie manieren van inrichting om als organisatie ambidexter te worden: a). Structurele ambidexteriteit b). Contextuele ambidexteriteit en c). Leiderschaps gedreven ambidexteriteit. Deze drie manieren van inrichting zijn hieronder verder uitgediept.

2.2.4 Structurele ambidexteriteit

Een aantal wetenschappers beschouwen ambidexteriteit als een structurele vorm die een organisatie dient aan te nemen (Adler, Goldoftas & Levine, 1999; O'Reilly & Tushman, 2004). In deze vorm wordt de uitvoering van exploratie en exploitatie fysiek gescheiden binnen een organisatie (zie afbeelding 2.1). Er wordt, mede afhankelijk van de organisatiegrootte, een fysieke scheiding gemaakt (spatial separation) tussen de exploratie en exploitatieve activiteiten (Raisch & Birkinshaw, 2008). Deze *trade-off* zorgt ervoor dat beide organisatie onderdelen volledig gericht zijn op hun exploratieve danwel exploitatieve taak.



Afbeelding 2.1: Weergave toepassing structurele ambidexteriteit (naar: O'Reilly & Tushman, 2004)

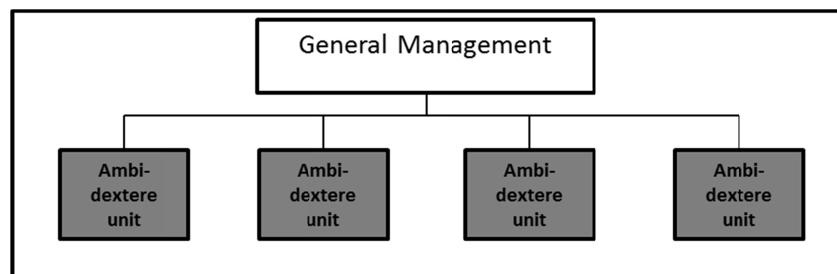
Deze scheiding is nodig omdat exploratie en exploitatie twee totaal verschillende activiteiten zijn welke niet in één organisatie onderdeel zijn te vatten (O'Reilly & Tushman, 2004). De activiteiten vertegenwoordigen verschillende ideeën omtrent strategie, structuur, processen, cultuur maar ook de invulling van leiderschap. Ook Burgers (2008) ziet het nut in van structurele scheiding. Burgers (2008) bekijkt exploratie en exploitatie vanuit de ontwikkeling van nieuwe business. Een hoge mate van structurele (project) autonomie stimuleert de exploratie van nieuwe kennis. Omdat door deze autonomie het project wordt afgescheiden van bestaande werkwijzen en de bestaande kennisbasis. Wheelwright & Clark (1992) spreken over structureel gescheiden autonome teams. Deze teams of organisatie units worden veel minder gehinderd door bestaande organisatorische gewoontes en procedures. Personen in deze teams of units zijn meer geneigd buiten de bestaande kaders te gaan en zodoende innovatieve of unieke producten te ontwikkelen. Ook Christensen (1998) stelt dat het nodig is om de exploratieve units in je organisatie volledig te scheiden wil je als organisatie werkelijk grensverleggende innovaties ontwikkelen. Deze *trade-off* maakt het ook meteen moeilijk om deze producten te integreren in de bestaande (op exploitatie gerichte) organisatie (Wheelwright & Clark, 1992). Ook Burgers (2008) stelt dat een hoge mate van autonomie het moeilijker maakt voor de organisatie om kennis uit te wisselen en van elkaar te leren.

Wanneer exploratie en exploitatie activiteiten structureel worden gescheiden dan is het top management team verantwoordelijk voor de verbinding van deze activiteiten (O'Reilly & Tushman, 2004). Integratie tussen beide disciplines gebeurt door en op het hoogste management niveau. Om de exploratie en exploitatie activiteiten met elkaar te verbinden dient het management team een sterk geïntegreerd team te zijn zodat zij de organisatorische middelen kunnen verdelen over de twee verschillende onderdelen. Voorbeelden van deze organisatorische middelen zijn financiën, talent, expertise en klanten (O'Reilly & Tushman, 2004). Het blijft wel een uitdaging voor veel managers om het conflict tussen het uitnutten van bestaande competenties en strategieën en het gedrag dat nodig is om nieuwe competenties en strategieën te ontwikkelen te combineren (Floyd & Lane, 2000). Andriopoulos & Lewis (2010) spreken dan ook over een paradox voor het top management hoe zowel de lange termijn adaptiviteit van de organisatie te behouden maar ook op de korte termijn te overleven. Deze uitdagingen worden ook onderkend door Jansen et al. (2008). Zij spreken over uitdagingen waar senior teams mee kampen omdat ze met de contradicties te maken krijgen welke bij ambidexteriteit komen kijken. Echter, wanneer deze senior teams werken aan een gedeelde visie en gebruik maken een gezamenlijk beloningssysteem dan kunnen zij juist een bijdrage leveren aan het bereiken van ambidexteriteit (Jansen et al. 2008).

2.2.5 Contextuele ambidexteriteit

De genoemde mogelijke problematiek bij toepassing van structurele ambidexteriteit (o.a. beperkte samenwerking tussen en isolatie van de organisatie onderdelen) heeft er mede voor gezorgd dat er andere stromingen zijn ontwikkeld waarbij ambidexteriteit door een andere bril wordt bekeken. Een stroming die aansluiting heeft gevonden bij ambidexteriteit heeft als basis het paradoxaal (en/en) denken (Lewis, 2000) in plaats van het *trade-off* denken zoals toegepast binnen het zojuist behandelde

structurele ambidexteriteit. Dit paradoxaal denken wordt voornamelijk gedreven door de toenemende complexiteit, diversiteit en dubbelzinnigheid van organisaties. Bekeken vanuit een organisatorisch perspectief noemt Lewis (2000) paradoxaal denken het blijvend efficiënt opereren maar ook het continu adaptief zijn van een organisatie. Deze stroming is door Gibson & Birkinshaw (2004a) vertaald naar een andere toepassingsvorm voor ambidexteriteit. Zij zien ambidexteriteit voornamelijk toegepast in de organisatorische context van een organisatie, ofwel contextuele ambidexteriteit. In deze vorm wordt volgens de theorie van Gibson & Birkinshaw (2004a) de uitvoering voornamelijk bepaald op het operationele niveau in de business-units van een organisatie (zie afbeelding 2.2). De uitvoering van zowel exploratieve als exploitatieve activiteiten gebeurt door de medewerkers uit de business-units. Tevens bepalen de medewerkers zelf hoe en wanneer exploratie en exploitatie activiteiten plaatsvinden.



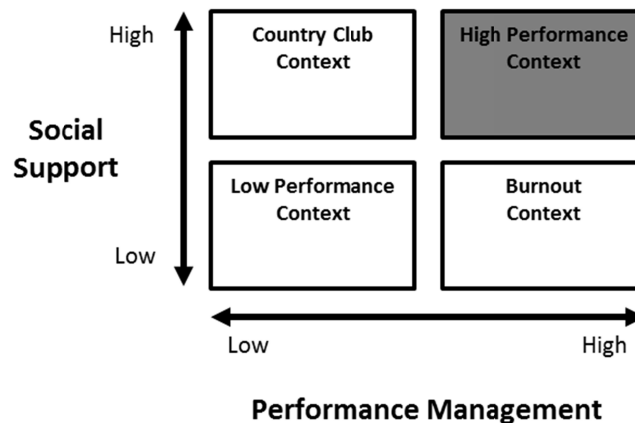
Afbeelding 2.2: Weergave toepassing contextuele ambidexteriteit

Van belang bij deze vorm van ambidexteriteit is het ontwikkelen en bereiken van een ondersteunende organisatorische context waarin medewerkers ambidexter kunnen handelen. Deze context is een verzameling van een set aan processen en systemen waardoor medewerkers zelf hun eigen keuzes maken over hoe zij hun tijd indelen. Binnen het concept van contextuele ambidexteriteit is dus meer aandacht voor de activiteiten die plaatsvinden op medewerkers niveau. Medewerkers actief in een ambidextere business-unit dienen zich dan ook ambidexter te gedragen (Gibson & Birkinshaw, 2004a). Dit in tegenstelling tot structurele ambidexteriteit waarbij gebruik wordt gemaakt van los van elkaar staande structuren waarbij meer aandacht is voor de activiteiten op het business-unit niveau.

Zoals gesteld is de ondersteunende organisatorische context waarin medewerkers ambidexter kunnen handelen van belang om ambidexteriteit te bereiken. Eerdere bevindingen van Ghoshal & Bartlett (1994) geven hier een aanzet toe. Binnen organisaties is een organisatorische context te bereiken wanneer management zich richt op het ontwikkelen van harde als wel zachte gedragselementen. In deze organisatorische context zijn medewerkers meer geneigd uit eigen wil initiatief te nemen, leergierig te zijn en samen te werken. Deze context wordt ontwikkeld door een viertal dimensies vorm te geven: discipline en stretch, waarbij medewerkers worden gestimuleerd tot het bereiken van kwalitatief hoge resultaten en waarbij zij daar ook voor verantwoordelijk worden gesteld. En:

vertrouwen en ondersteuning, waarbij medewerkers een gevoel van vrijheid en veiligheid wordt gegeven waarin zij kunnen presteren. Ghoshal & Bartlett (1994) maakten destijds nog niet de verbinding naar het daadwerkelijk bereiken van ambidexteriteit. Ghoshal & Bartlett (1994) stellen dat wanneer een ondersteunende organisatorische context wordt gecreëerd de medewerkers hierdoor worden geïnspireerd om resultaten te leveren door: *“alles te doen wat noodzakelijk wordt geacht”*.

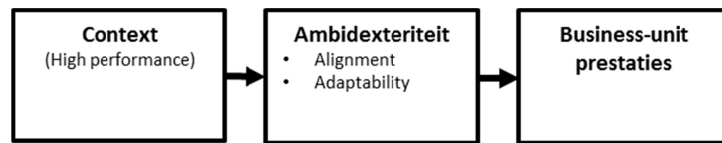
Gibson & Birkinshaw (2004a) maken de verbinding met ambidexteriteit wel. Zij verfijnen de uitspraak van Ghoshal & Bartlett (1994) en stellen dat medewerkers gelijktijdig exploitatie en exploratie gedreven activiteiten gaan nastreven wanneer er een organisatorische context wordt gecreëerd. Zij stellen dat om die gewenste context waarin ambidexteriteit kan plaatsvinden te bereiken er moet worden toegewerkt naar een zogenaamde *high performance* context. Om deze *high performance* context te bereiken is een combinatie van de door Ghoshal & Bartlett (1994) genoemde dimensies discipline, stretch, vertrouwen en ondersteuning benodigd. Zie tevens afbeelding 2.3.



Afbeelding 2.3: Vier typen van organisatorische context (naar: Gibson & Birkinshaw, 2004a)

Deze gecreëerde *high performance* context zorgt volgens Gibson & Birkinshaw (2004a) voor een omgeving waarin het mogelijk is *meta-capabilities* (meta-bekwaamheden) te ontwikkelen welke gelijktijdig worden nagestreefd door de medewerkers. Deze meta-bekwaamheden zijn: a). Aanpassingsvermogen (adaptability). Hieronder wordt verstaan de capaciteit om snel te kunnen veranderen en zelfvoldoening te voorkomen. b). Richting geven (alignment). Hieronder wordt verstaan de capaciteit om te begrijpen hoe waarde kan worden gecreëerd op de korte termijn en hoe activiteiten daarvoor moeten worden gecoördineerd en gestroomlijnd. Deze meta-bekwaamheden kunnen weer worden gekoppeld aan exploratie (adaptability) en exploitatie (alignment). Deze meta-bekwaamheden worden volgens Gibson & Birkinshaw (2004a) geleidelijk, door de tijd heen, ontwikkeld. Er is dus tijd voor nodig om deze meta-bekwaamheden te ontwikkelen. Het onder de knie krijgen van deze meta-bekwaamheden resulteert in het succesvol kunnen toepassen van ambidexteriteit (Gibson & Birkinshaw, 2004a). Zie afbeelding 2.4 voor de relatie tussen de gecreëerde

context en ambidexteriteit. Het bereiken van ambidexteriteit leidt vervolgens weer tot verhoogde business-unit prestaties (zie tevens §2.2.7).



Afbeelding 2.4: Relaties tussen de context en ambidexteriteit (naar: Gibson & Birkinshaw, 2004a)

Nu twee manieren van een ambidextere inrichting voor een organisatie zijn besproken zijn de belangrijkste verschillen ter verduidelijking in een tabel opgenomen. Zie hiervoor tabel 2.2.

	Structurele ambidexteriteit	Contextuele ambidexteriteit
Hoe wordt ambidexteriteit bereikt?	Alignment activiteiten en adaptability activiteiten worden in gescheiden units of teams uitgevoerd	Individuele medewerkers verdelen hun tijd tussen alignment en adaptability activiteiten
Waar worden de beslissingen genomen omtrent de verdeling tussen alignment en adaptability?	In de top van de organisatie	In de front linie. Door o.a. verkopers, toezichthouders en kantoor personeel.
Wat is de rol van het top management?	Het definiëren van de structuur en het maken van trade-offs tussen alignment en adaptability activiteiten	Het ontwikkelen van de organisatorische context waarin de individuen acteren
Karakter van de rollen	Relatief duidelijk gedefinieerd	Relatief flexibel
Vaardigheden van de medewerkers	Meer specialistisch van aard	Meer generalistisch van aard

Tabel 2.2: Onderscheid tussen structurele en contextuele ambidexteriteit (naar: Gibson & Birkinshaw, 2004a)

2.2.6 Leiderschaps gedreven ambidexteriteit

Naast structurele en contextuele ambidexteriteit, waarbij veel aandacht uitgaat naar de inrichting van de organisatie, is er een derde manier om ambidexteriteit binnen een organisatie vorm te geven. Waar in de twee voorgaande manieren leiderschap als een ondersteunende factor wordt gezien stellen Raisch & Birkinshaw (2008) dat leiders in een organisatie ook een vooraanstaande rol kunnen spelen in het bevorderen van ambidexteriteit.

Lubatkin et al. (2006) stellen zelfs dat leiderschapsprocessen een onafhankelijke antecedent zijn om een ambidextere oriëntatie in een organisatie te bereiken. Belangrijk hierin is dat leiders binnen een organisatie karakteristieken en processen ontwikkelen waarin leiders tegelijkertijd exploratie danwel exploitatie activiteiten nastreven (Raisch & Birkinshaw, 2008). Hierin stellen Lubatkin, et al. (2006) dat naarmate de integratie van een top management team toeneemt zij beter zijn in het verenigen van de tegengestelde exploratie en exploitatie processen binnen een organisatie. Onder integratie wordt verstaan het openlijk en vrijelijk kunnen delen van informatie aan elkaar, het kunnen oplossen van conflicten en het genereren van gedeelde percepties ten behoeve van de gedeelde besluitvorming. Gibson & Birkinshaw (2004b) beamen dat belangrijke leiders binnen een organisatie een ondersteunende organisatorische context kunnen creëren waarin individuen ambidexter gedrag gaan vertonen. Beckman (2006) kijkt tevens naar de samenstelling van top management teams en het toepassen van exploratie en exploitatie. Beckman (2006) stelt dat de achtergrond van de leden van het top management team bepalend zijn in hoeverre zij exploitatie danwel exploratie gedreven zijn. Organisaties die hierin een diverse mix hebben gevonden laten een hogere mate van ambidexteriteit zien.

2.2.7 Ambidexteriteit en organisatieprestaties

In de literatuur zijn veel argumenten te vinden waarom ambidexteriteit tot hogere organisatieprestaties leidt. Het heeft echter tot 2004 geduurd voordat dit ook empirisch is getoetst. Hierbij is vastgesteld dat voor de organisaties waarbij de balans opzoeken tussen exploratie en exploitatie van toepassing is dit kan zorgen voor verbeterde prestaties van diezelfde organisaties (He & Wong, 2004). March (1991) spreekt, zonder dit empirisch te testen, over de nadelen van het alleen exploreren danwel exploiteren en de daarbij behorende kosten voor de organisatie. De kosten van het vele experimenteren maar het niet verkrijgen van de voordelen zijn een nadeel voor organisaties die zich voornamelijk richten op exploratie activiteiten. Organisaties die grotendeels gericht zijn op exploratie activiteiten zullen op den duur zelfs overbodig worden omdat deze organisaties niet vernieuwen en suboptimaal acteren. Tushman & O'Reilly (2004) spreken over door hen ontdekte ambidextere organisaties welke bewijzen dat er een model is om succesvol te zijn door exploratie en exploitatie activiteiten te balanceren.

Waar onder andere March (1991) en Tushman & O'Reilly (2004) niet de directe relatie tussen ambidexteriteit en organisatieprestaties empirisch testen, doen He & Wong (2004) dit wel. He & Wong (2004) tonen aan dat wanneer een onbalans is tussen exploratie en exploitatie activiteiten er (in hun specifieke studie) een negatieve relatie is met de groei van verkoop activiteiten binnen de 206 door hen onderzochte organisaties. Echter, wanneer interactie is tussen exploratie en exploitatie activiteiten dan is daar een positieve relatie met de groei van verkoop activiteiten binnen de onderzochte organisaties. He & Wong (2004) stellen dat juist de wel/niet aanwezige *fit* (aanwezige balans) tussen exploratie en exploitatie het verschil maakt. Auh & Menguc (2005) stellen aan de hand van empirisch onderzoek dat exploratie en exploitatie activiteiten van een organisatie bijdragen aan de organisatieprestaties, en dan voornamelijk aan de effectiviteit en efficiency van de organisatie. De

positieve relatie tussen ambidexteriteit en organisatieprestaties is nog niet voor iedereen een gegeven. Een aantal wetenschappers stellen dat veelvuldig aanwezige modererende factoren als een hoge intensiteit van de competitie en de omgevingsdynamiek (Auh & Menguc, 2005; Jansen et al. 2006) een veranderende invloed hebben op de organisatieprestaties. Ook Venkatraman et al. (2007) hebben een studie gedaan naar de relatie tussen ambidexteriteit en organisatieprestaties. Zij hebben daarin echter geen significante resultaten kunnen vinden in de relatie tussen naar wat zij noemen *simultane* ambidexteriteit en groei van de organisatie over een langere periode. Zij zien enkel een positief significante relatie wanneer organisaties sequentiële ambidexteriteit toepassen waarbij exploratie en exploitatie activiteiten na elkaar in de tijd worden uitgevoerd.

Duidelijk is dat de relatie tussen ambidexteriteit en het toenemen van de organisatieprestaties over het algemeen wordt erkend. De vele invloedsfactoren en de discussies over de interpretatie van ambidexteriteit zorgen er echter voor dat er nog geen eenduidige uitspraak kan worden gedaan over de relatie tussen beide.

2.2.8 Samenvatting

Dit hoofdstuk heeft getracht inzicht te geven in de achtergrond en de verschijningsvormen van ambidexteriteit binnen organisaties. Tevens is inzicht gegeven in de (directe) relatie tussen ambidexteriteit en de prestaties van een organisatie. Gekeken naar de onderzoeksvraag is het van belang om in de eerste plaats te weten welke van de vier onderzochte business-units contextueel ambidexter te noemen zijn. Daarom zal dit eerst worden bepaald. De aanpak en resultaten hiervan zijn weergegeven in §4.2.

2.3 Leiderschap

2.3.1 Inleiding

Deze paragraaf geeft een beschrijving van de uitgevoerde literatuurstudie betreffende het concept leiderschap. Ten eerste wordt het belang en de definitie van het concept leiderschap toegelicht. Gevolgd door de ontwikkelingen die het studieveld omtrent leiderschap heeft doorgemaakt. Het heersende leiderschapsparadigma transformationeel – transactioneel leiderschap en het opkomende concept van authentiek leiderschap worden vervolgens meer gedetailleerd toegelicht. De specifieke leiderschaps concepten welke verder gaan worden onderzocht in dit onderzoek ronden de paragraaf af.

2.3.2 Belang van leiderschap

De rol van de leidinggevende op verschillende niveau's in de organisatie is volgens veel wetenschappers van groot belang voor het succes van de organisatie. Een kleine greep uit de literatuur leert dat leiders veel belang wordt toegedicht. Hambrick (1989) stelt dat leiders cruciaal zijn voor de uitkomsten van een organisatie omdat leiders de beslissingen mogen maken en zij dus uiteindelijk

verantwoordelijk zijn voor wat er gebeurt in een organisatie. Bryman (1992) stelt dat leiders de sleutel hebben tot de effectiviteit van de organisatie. Yukl (2006) heeft een soortgelijk beeld. Leiderschap draait om het effectief maken van een leider. Organisaties zien leiderschap dan ook steeds meer als een bron van competitief voordeel. Naverhand wordt dan ook geïnvesteerd door organisaties in leiderschap ontwikkelprogramma's, welke veelal tot doel hebben leiders effectief te maken (Day, 2001).

2.3.3 Definitie Leiderschap

Leiderschap is al decennialang een onderwerp van studie en discussie binnen de sociale wetenschap, waarbij vele auteurs betrokken zijn. De aandacht voor leiderschap is dan ook niet nieuw. De historie staat vol van leiders die de historie positief danwel negatief hebben beïnvloed. Het begrip leiderschap heeft geen generieke definitie omdat het veelomvattend is. Yukl (2006) noemt leiderschap het proces van anderen beïnvloeden om te begrijpen en het eens te zijn over wat nodig is om de individu en het collectief gezamenlijk doelen te laten bereiken. Yukl (2006) somt, naast zijn eigen definitie, ook nog tien willekeurige andere definities van tien verschillende auteurs. Hij stelt dan ook dat er bijna net zoveel definities zijn over leiderschap dan het aantal personen die geprobeerd hebben een definitie op te stellen. Wat overeenkomstig is aan de meeste definities is de veronderstelling dat leiderschap te maken heeft met een proces waarop door een leider invloed wordt uitgeoefend om een doel te bereiken (Yukl, 2006).

Day (2001) oordeelt dat het leiderschapsonderzoek in het jaar 2001 misschien wel op zijn hoogtepunt is, kijkend naar het verleden. Wat onder andere zichtbaar is in de groei van literatuur omtrent dit onderwerp maar ook binnen organisaties waar programma's voor leiderschapsontwikkeling een steeds sterkere aandacht krijgen. Dat de interesse voor leiderschap daarna nog verder is gegroeid blijkt uit Avolio, et al. (2009) die in 2009 spreken over het meest opportune moment sinds 100 jaar om over leiderschap studies te schrijven. Het concept leiderschap blijft de wetenschap fascineren. Dit komt mede doordat leiderschapsstijlen evolueren over de tijd heen. Onderzoek hiernaar staat dus eigenlijk nooit stil (zo blijkt ook uit de volgende alinea's).

Historie

De eerste moderne wetenschappelijke theorieën omtrent leiderschap zijn te herleiden naar de jaren '40 waarbij voornamelijk aandacht was voor aangeboren leiderschapskenmerken (Bryman, 1992). De zogenaamde "trait approach". Hierbij werd voornamelijk ingegaan op de persoonskenmerken van een leider. Aan deze kenmerken viel te identificeren of een persoon een leider was. Voorbeelden van deze kenmerken waren lengte, leeftijd, intelligentie, dominantie en zelfvertrouwen (den Hartog et al. 2004). Deze aanpak is in de jaren daarna geëvolueerd naar leiderschapsstijlen welke leiders efficiënter moesten maken in hun werk (Bryman, 1992). Ook wel de "style approach" genoemd. Hierin stond het gedrag van de leider centraal. De stijl van leidinggeven had invloed op de effectiviteit. Zodoende werden verschillende stijlen ontwikkeld als relatie- en taakgericht leiderschap (den Hartog et al. 2004). Eind jaren '60 is een nieuwe stroming ontstaan waarbij leiders zich tevens bewust moesten zijn van de

omgeving waarin zij zich begaven (Bryman, 1992). De context waarin het leidinggeven plaatsvindt bepaalt de stijl van leidinggeven (den Hartogh et al. 2004).

Bryman (1992) stelt dat begin jaren '80 onderzoekers gedisillustreerd waren over de resultaten van hun onderzoek naar leiderschap. De prestatie uitkomsten als effectiviteit en productiviteit waren minimaal. Dit vroeg dan ook om de ontwikkeling van een nieuwe vorm van leiderschap, door Bryman (1992) betiteld als het nieuwe leiderschap. Bass (1985) noemt deze ontwikkeling de vorming van het nieuwe-genre leiderschap. In de laatste dertig jaar, sinds midden jaren '80, is dan ook een stroomversnelling gekomen in de interesse van wetenschappers in het onderwerp leiderschap (Bryman, 1992). Deze groei is ingezet gelijktijdig met de opkomst van grote iconische leiders in het bedrijfsleven. Welke met visie, persoonlijkheid en charisma leiding gaven en wat wetenschappers nieuwsgierig maakten hier onderzoek naar te doen. Dit heeft ook geresulteerd in nieuw onderzoek waarbij de rol van visie, inspiratie en betekenisgeving centraal zijn komen te staan (den Hartogh et al. 2004). De theorieën hieruit voortgekomen zijn gericht op exceptionele leiders welke een buitengewoon effect hebben op hun volgers (Shamir et al. 1993). Onderzoek naar deze leiders heeft geleid tot nieuwe vormen van leiderschap als charismatisch-, transformatieel- en visionair leiderschap. Eén van de uiteindelijk meest invloedrijke vormen van leiderschap is ontwikkeld door Burns (1978). Zijn theorie over transformatieel leiderschap is het afgelopen decennia wijdverspreid. Bass (1985) heeft uiteindelijk het paradigma transactioneel-transformatieel leiderschap uitontwikkeld en wordt hiervan dan ook als de grondlegger gezien. Vele collega wetenschappers hebben dit onderkend en hier op voortborduurde (Yukl, 2006; den Hartogh et al. 2004; Vera & Crossan, 2004). In recent onderzoek krijgen ook andere (nieuwere) vormen van leiderschap langzaam de aandacht. Authentiek leiderschap is hiervan misschien wel het meest onderzochte. Echter is onderzoek hiernaar nog steeds in een pril stadium en is meer onderzoek en bewijsvoering benodigd om aan te tonen of deze soort van leiderschap in alle omgevingen als goed leiderschap kan worden bestempeld (Avolio et al. 2009). Avolio et al. (2009) stellen dan ook dat de stroming ingezet door Bass nog steeds veruit de meest dominante is. De drie laatste benoemde stromingen worden kort toegelicht:

Transactioneel leiderschap

Bass (1990) omschrijft transactioneel leiderschap als een vorm van leiderschap welke is gericht op een uitwisseling of transactie welke is gebaseerd op een belofte of beloning voor de volgers ten gunste van de inwilliging van voorstellen van de leider. Transactioneel leiderschap is volgens Bass (1985) voornamelijk gericht op de relatie tussen leider en volger waarbij de interactie tussen hen telkens is gebaseerd op een kosten/baten berekening. Transactioneel leiderschap is gericht op volgers eigen interesses en voordelen van uitwisseling (Yukl, 2006 p.263). In organisaties gaat dit dan als snel over de uitwisseling van financiële vergoedingen voor werk. Transactionele leiders doen mogelijk wel een beroep op de (eigen)waarden van hun volgers. Echter is dit beperkt tot de transactie die zij plegen. Het eerlijk zijn daarin en ervoor verantwoordelijkheid nemen (Yukl, 2006 p.264).

Transformationeel leiderschap

Bass (1990) beziet transformationeel leiderschap als de superieure vorm van leiderschap. Transformationeel leiderschap komt voor wanneer leiders de interesses van hun volgers kunnen verbreden en verheffen. Dit gebeurt wanneer leiders bewustzijn en acceptatie genereren onder hun volgers omtrent de doelen die zij als groep willen behalen. Waarbij de volgers in de groep hun persoonlijke belangen ondergeschikt maken aan het groepsbelang. Avolio et al (2009) stellen dat transformationeel leiderschap het gedrag is van een leider welke volgers dusdanig transformeert en inspireert dat zij boven verwachting presteren en hun eigen belangen opzij kunnen zetten voor het goede van de organisatie. Bass (1985) legt in deze vorm van leiderschap vooral de nadruk op symbolisch leiderschapsgedrag, visionair inspirationale boodschappen, ideologische en morele waarden, persoonlijke aandacht en intellectuele stimulatie. Yukl (2006 p.263) beziet transformerend leiderschap als een beroep doen op de morele waarden van hun volgers in een poging hun bewustzijn te verhogen omtrent ethische kwesties. Hierdoor zullen volgers zichzelf mobiliseren om te gaan werken aan verbeteringen en hervormingen.

Nu twee beide vormen van leiderschap zijn besproken zijn de belangrijkste kenmerken ter verduidelijking in tabel 2.3 opgenomen, afgeleid van Bass (1985).

Leiderschapsvorm	Kenmerken
Transactioneel Leiderschap	Managen op uitzonderingen
	Doelgericht belonen naar behaalde doelstellingen
Transformationeel Leiderschap	Geïdealiseerd charismatisch/inspirerend leiderschap voor volgers
	Leider motiveert en stiumleert de medewerker zijn intellectuele en creatieve ontwikkeling
	Leider past persoonlijke benadering toe (empathie)
	Gericht op het ontwikkelen van een relatie met volger door o.a. een gedeelde visie

Tabel 2.3: Onderscheidende kenmerken van transactioneel en transformationeel leiderschap

Bass (1985) ziet deze twee vormen van leiderschap duidelijk als verschillend. Ze sluiten elkaar echter niet uit. Leiders kunnen beide vormen gebruiken om het gewenste effect te bereiken. De effectiviteit van transactioneel leiderschap kan juist worden vergroot door transformationeel leiderschap in te zetten (Waldman et al. 1990). Waldman et al. zien daarvoor voornamelijk in het sterke beïnvloedingsaspect van transformationele leiders een rol weggelegd. Zij kunnen de volgers beter

beïnvloeden dan transactionele leiders. Daarentegen blijft de tastbare transactie tussen leider en volger van belang. Daarom stelt Bass (1985) ook dat transformationeel leiderschap als basis het transactioneel leiderschap heeft. De effectiviteit van de transactie (transactioneel) wordt dus vergroot wanneer het de leider zijn volgers beter kan beïnvloeden (transformationeel). Tevens, wanneer een leider consistent is in zijn gedrag bij het uitvoeren van transacties (transactioneel), dan zorgt dit voor een vertrouwen en afhankelijkheid naar een leider toe. Dit vertrouwen kan een leider gebruiken als basis om nog meer vertrouwen en een hoge mate van respect te verkrijgen van zijn volgers (transformationeel) (Vera & Crossan, 2004). Bass & Steidlmeier (1999) stellen zelfs dat de meeste leiders zowel een transactionele als transformationele stijl hanteren. De meeste leiders leggen enkel (vaak zelfs alleen op de beslissende momenten) andere accenten waardoor ze meer naar de transactionele danwel transformationele stijl neigen. Omdat juist dán hun daadwerkelijke overtuiging en waarden omhoogkomen. Ook Vera & Crossan (2004) zien beide vormen van leiderschap toegepast binnen één persoon. Zij stellen dat dit afhankelijk is van de vraag van de organisatie om stabiliteit, versterking en verfijning (transactioneel) danwel om verandering in denken en werken (transformationeel). Een leider moet kunnen herkennen en uitoefenen, die vorm van leiderschap die past bij de omstandigheden waarin de organisatie zich bevindt.

Authentiek leiderschap

Authentiek leiderschap is momenteel één van de snelst opkomende interessegebieden in het leiderschapsveld. Er is een groeiend aantal wetenschappers welke stellen dat, op het individuele leiders niveau, een authentieke aanpak wenselijk en effectief is voor het bevorderen van de menselijk kapitaal in organisaties en het bereiken van positieve en solide uitkomsten van organisaties (Walumbwa et al. 2008). Er zijn meerdere definities van authentiek leiderschap. Luthans en Avolio (2003) stellen dat authentiek leiderschap een proces is welke put uit positieve psychologische capaciteiten en een in hoge mate ontwikkelde organisatorische context. Welke resulteren in een groter zelfbewustzijn en zelfregulerend gedrag van zowel de leider als de volgers. Wat zelfontwikkeling positief bevordert. Een in 2008 opgestelde definitie van Walumbwa et al. (2008) maakt de definitie nog scherper: Authentiek leiderschap is een patroon van een leider welke zich baseert op zowel positieve psychologische capaciteiten als een positief ethisch klimaat. Om het zelfbewustzijn, een geïnternaliseerd moraal perspectief, een gebalanceerde verwerking van informatie en een relationele transparantie op het gebied van leiders werkende met volgers te bevorderen. Dit alles ten behoeve van positieve zelfontwikkeling. Authentiek leiderschap bestaat volgens Walumbwa et al (2008) dus uit vier constructen: a). Zelfbewustzijn. Hierbij zoekt de leider feedback bij zijn volgers om de interactie zo te kunnen verbeteren. b). Een geïnternaliseerd moreel perspectief. Hierbij handelt de leider in lijn met zijn eigen morele overtuiging en maakt hij/zij ook beslissingen op basis van deze overtuigingen. c). Gebalanceerd informatie verwerking. Hierbij zoekt en luistert de leider naar verschillende invalshoeken en overtuigingen van hem/haarzelf en de volgers voordat conclusies kunnen worden getrokken. d). Relationele transparantie. Hierbij zegt de leider exact wat hij/zij bedoelt en is de leider bereid tot het toegeven van fouten wanneer deze worden gemaakt.

De concepten van het eerder besproken transformatieel en het concept van authentiek leiderschap liggen niet per definitie ver uit elkaar. Avolio et al. (2009) zien transformationele authentieke leiders als personen waarvan uitgegaan kan worden dat zij de juiste dingen doen en daarbij hoge standaarden van ethisch gedrag vertonen. Wat weer aansluit bij de kenmerken van authentiek leiderschap, namelijk het hebben van een geïnternaliseerd moreel perspectief. Bass & Steidlmeier (1999) praten over een vorm van authentiek transformatieel leiderschap. Zij zien een onderscheid tussen pseudo en werkelijk (authentiek) transformatieel leiderschap. Waarbij een authentieke transformationele leiderschap gebaseerd moet zijn op morele en legitieme waarden. Walumbwa et al. (2008) stellen dat het er op lijkt dat er een betekenisvolle maar gedeeltelijke overlap is tussen authentiek leiderschap en transformatieel leiderschap.

De belangrijkste kenmerken van het leiderschaps concept voor dit onderzoek zijn nogmaals weergegeven in tabel 2.4. Deze kenmerken zijn afgeleid van de algemene leiderschapskarakteristieken benoemd door Yukl (2006, p.30). Yukl noemt de belangrijkste leiderschapsvariabelen waarin een onderscheid kan worden gemaakt: eigenschappen (o.a. motief, waarden), vertrouwen en optimisme, vaardigheden en expertise, gedrag, integriteit, beïnvloedingstactiek en de relatie met volgers. Hierin is de keuze gemaakt welke van deze karakteristieken de meest duidelijke relatie hebben met de concepten van transactioneel, transformatieel en authentiek leiderschap, aangezien dit momenteel de meeste dominante leiderschapsstromingen zijn.

Kenmerken	Omschrijving	Auteur(s)
(voorbeeld) Gedrag	Een leider toont voorbeeldgedrag door complexe en tegengestelde rollen in te vullen. Of te handelen naar eigen (morele) waarden.	Yukl (2006) Walumbwa et al. (2008), Avolio et al (2009)
Persoonlijke eigenschappen	De motieven, persoonlijkheid en de (morele) waarden. De eerlijkheid en het gedrag wat overeenkomt met de eigen (morele) waarden.	Walumbwa et al. (2008), Yukl (2006)
Sturing	De manier waarop leiders het gedrag en de attitude van volgers beïnvloeden en sturen.	Waldman et al. (1990), Yukl (2006)
Ontwikkelen en onderhouden van relaties	Het soort relatie tussen leider en volger en het doel van deze relatie (transactien-/of ontwikkelingsgericht).	Bass (1985), Bass (1990), Avolio et al. (2009)

Tabel 2.4: Overzicht kenmerken van het Leiderschaps concept

2.3.5 Samenvatting

Dit hoofdstuk heeft getracht het belang aan te tonen van leiderschap binnen organisaties. Gibson & Birkinshaw (2004a), gezien als één van de grondleggers van het concept contextuele ambidexteriteit, geven duidelijk aan dat meer onderzoek gedaan dient te worden naar de leiderschapsaspecten binnen

dit concept. Tevens dient er meer onderzoek gedaan te worden naar de karakteristieken van de context. Zij stellen dat een betekenisvolle aanvulling op het onderzoek naar contextuele ambidexteriteit inhoudt het meer systematisch onderzoek doen naar het gedrag van onder andere leiders zodat kan worden begrepen hoe zij helpen contextuele ambidexteriteit te bereiken. De bestaande literatuur omtrent leiderschap geeft geen directe handvatten hoe deze relatie in te richten teneinde contextuele ambidexteriteit te bereiken. De kenmerken van ambidextere managers zijn wel bekend, mede door onderzoek uitgevoerd door Mom et al. (2009) en Raisch et al. (2009). Echter is de vraag of deze kenmerken ook passen en zelfs wel nodig zijn bij een leider welke contextuele ambidexteriteit als doel heeft in plaats van structurele ambidexteriteit. Gibson & Birkinshaw (2004a) stellen dat er mogelijk meerdere wegen zijn om contextuele ambidexteriteit te bereiken, waarop de leider een grote invloed heeft. Zonder deze stelling grondig te hebben onderzocht. Gibson & Birkinshaw (2004b) stellen wel dat het belangrijk is eerst en ten al een context te creëren voordat medewerkers ambidexter kunnen gaan handelen. De leiderschapsstroming waarin transformationeel en/of authentiek leiderschap dominant is kan mogelijk een bijdrage kan leveren aan het bereiken van de context waarin medewerkers ambidexter handelen. Avolio et al. (2009) stellen dat ondanks de grote hoeveelheid publicaties omtrent deze vormen van leiderschap het nog steeds niet volledig duidelijk is welke mechanismen transformationele en authentieke leiders dienen te creëren zodat een hoger niveau aan prestaties en motivatie door de volger (medewerker) wordt bereikt.

2.4 Human Capital

2.4.1 Inleiding

Deze paragraaf geeft een beschrijving van de literatuurstudie betreffende het concept Human Capital. Er wordt begonnen met de beschrijving van de herkomst en het begrip Human Capital. Het steeds verder toenemende belang van Human Capital wordt besproken. De specifieke Human Capital concepten welke verder gaan worden onderzocht ronden de paragraaf af.

2.4.2 Definitie Human Capital

Organisaties maken gebruik van verschillende soorten middelen (resources) om de strategie van hun organisatie uit te voeren én deze te implementeren (Barney, 1991). In dit kader zijn middelen op te delen in twee soorten. Materiële (fysieke, tastbare) en immateriële middelen. Immateriële middelen hebben als eigenschap dat ze sneller competitief voordeel kunnen behalen omdat ze zeldzaam en complex kunnen zijn (Barney, 1991). Onder immateriële middelen valt ook het Human Capital van een organisatie. Schultz (1961) gebruikt als onderzoeker als één van de eerste de term Human Capital. Hij spreekt over het vanzelfsprekend zijn dat mensen kennis en vaardigheden vergaren. Echter is het volgens Schultz (1961) niet vanzelfsprekend dat deze kennis en vaardigheden door organisaties ook als kapitaal worden gezien. Terwijl mensen een belangrijk aandeel hebben in het vergaren van rijkdom voor een organisatie. Onder Human Capital wordt dan ook verstaan: de kennis, vaardigheden en

ervaring van de medewerkers die kunnen worden ingezet ten behoeve van organisatorische activiteiten om economische waarde te creëren (Perry, 1993). Volgens Becker (1962) is Human Capital begaan met de activiteiten die toekomstige inkomsten van een organisatie kunnen beïnvloeden. En dan voornamelijk met de activiteiten gericht op het inbedden van middelen in mensen. Becker (1964) stelt dat professionals met een in hoge mate ontwikkeld Human Capital consistent zijn in hun werkzaamheden en hogere kwaliteit diensten leveren. Wat de organisatie waarin deze professionals werkzaam zijn ten goede komt. Human Capital kan volgens Schultz (1961) de kwaliteit en productiviteit van een persoon enorm verhogen. Judge et al. (1995) omschrijven Human Capital als de verzameling van educatie, persoonlijke- en professionele ervaring welke mogelijk het uitvoerende vermogen van een medewerker verhogen. Becker (1964) stelt ook dat organisaties het waarderen wanneer individuen investeren in zichzelf. Deze investeringen zullen dan ook leiden tot meer invloed en een hogere financiële beloning voor het individu.

Becker (1962) maakte al in 1962 onderscheid tussen twee vormen van Human Capital: a) Algemene Human Capital. b) Organisatie specifieke Human Capital. Waarin algemene Human Capital kan worden gezien als kapitaal dat niet specifiek gericht is op een organisatie en daardoor ook een marginale bijdrage levert aan de productie van de organisatie. Deze vorm van Human Capital kan echter wel op dezelfde manier gebruikt binnen andere organisaties (Becker, 1962). Specifieke Human Capital verhoogt de productiviteit van medewerkers binnen één organisatie. Deze vorm van Human Capital is van mindere waarde binnen andere organisaties (Becker, 1962). Pennings (1998) geeft hiervan twee meer moderne voorbeelden. Als voorbeeld van specifieke Human Capital worden unieke routines en procedures genoemd. Welke weinig waarde hebben buiten een organisatie. Deze routines en procedures kunnen worden opgedaan door bijvoorbeeld *on-the-job* training en organisatie specifieke introductieprogramma's. Als voorbeeld van algemene Human Capital wordt genoemd kennis van een industrie (bijvoorbeeld de financiële sector). Deze kennis kan bijvoorbeeld worden opgedaan door externe professionele educatie (Pennings, 1998).

2.4.3 Belang van Human Capital

Pfeffer (1994) geeft inzicht in de steeds veranderende basis waarmee organisaties competitief voordeel behalen. Was in het verleden bijvoorbeeld veel aandacht voor het kiezen van de juiste positie in de juiste industrie (bijv: Michael E. Porter's vijf krachten model) daar is tegenwoordig (ook) steeds meer aandacht voor de mensen in de organisaties. Mensen worden steeds belangrijker omdat andere bronnen van competitief voordeel afnemen. Als competitief voordeel door mensen wordt behaald dan moeten de vaardigheden van de mensen daar ook op aansluiten (Pfeffer, 1994). Bartlett & Ghoshal (2002) zien dezelfde ontwikkeling en noemen dit de evoluerende focus van strategie om competitief voordeel te blijven behalen. Organisaties zouden vandaag de dag er van moeten doordringen zijn dat vaardige en gemotiveerde medewerkers centraal moeten staan.

Meer recent omschreven Heijke & Borghans (2005) het toenemende belang van Human Capital. Zij stellen dat met het toenemende belang van kennis binnen organisaties, de verhoogde onzekerheid op de arbeidsmarkt en de steeds gecompliceerdere manieren waarop mensen vaardigheden verwerven

het belang van het begrijpen van de waarde van Human Capital toeneemt. Al eerder spreken Kogut & Zander (1996) over organisaties die moeten worden gezien als een sociale gemeenschap gespecialiseerd in de kennis en efficiency van de creatie en uitwisseling van kennis. Pennings et al. (1998) brengt het belang van Human Capital nog een stap verder. Zij onderzochten de relatie tussen Human Capital en de levensvatbaarheid van een organisatie. Hieruit kwam voort dat wanneer een organisatie een hoog niveau van Human Capital bezit, het aannemelijk is dat deze organisatie minder kans heeft op uitsterven. Human Capital zou volgens Pennings et al. (1998) zo zelfs een belangrijke bron van competitief voordeel kunnen zijn. Of zoals Grant (1996) het stelt, het menselijke element in een organisatie wordt steeds belangrijker omdat kennis een kritisch element aan het worden is om competitief voordeel te verkrijgen. Bontis & Fitz-enz (2002) bevestigen dit door te stellen dat Human Capital belangrijk is omdat het een bron is van innovatie en strategische vernieuwing. Wright et al. (1994) stellen dat organisaties die in een dynamische omgeving opereren er baat bij hebben dat hun Human Capital van hoog niveau is. Een hoog niveau Human Capital heeft de capaciteit om sneller te reageren op veranderingen in de omgeving omdat zij sneller de noodzaak zien voor veranderingen, hiervoor strategieën ontwikkelen en deze snel en efficiënt kunnen implementeren.

Concluderend kan worden gesteld dat Human Capital inmiddels een belangrijke, unieke en moeilijk te imiteren *resource* is geworden. Resources zijn voor organisaties een middel waarmee competitief voordeel kan worden behaald, zo stelt Barney (1991). Barney herkent Human Capital dan ook als een resource waarmee competitief voordeel valt te behalen.

2.4.4 Individueel Human Capital

Voor een succesvolle toepassing van Human Capital voor de organisatie zijn zowel de individuele kennis en vaardigheden van de medewerkers van belang als de juiste gezamenlijke samenstelling van het Human Capital (Bontis & Fitz-enz, 2002). Deze paragraaf gaat verder in op het individueel Human Capital. Paragraaf §2.4.5 gaat in op de gezamenlijke samenstelling van het Human Capital. Human Capital is van belang op het individuele niveau (het niveau van de medewerker). Individuen met een hogere kwaliteit Human Capital zijn beter in staat nieuwe kansen te verkennen en in te vullen (Davidsson & Honig, 2002). Het mogelijke succes van Human Capital is terug te brengen tot een viertal kenmerken waarover een persoon bezit: Afkomst en achtergrond, Opleiding, Ervaring en Werkattitude (Hudson, 1993). Hudson spreekt hierbij wel van Human Capital in een intellectuele omgeving. Bontis & Fitz-enz (2002) spreken ook over kenmerken welke individueel Human Capital van medewerkers in een organisatie belichamen en versterken. Zij benoemen er drie: Kennis, Talent en Ervaring. Kennis is een belangrijke eigenschap omdat deze een rol speelt in de intellectuele prestaties van de medewerker. Het helpt een medewerker in de integratie en accumulatie van nieuwe kennis. Tevens helpt het medewerkers zich aan te passen aan nieuwe situaties (Davidsson & Honig, 2002). Hieronder valt tevens de *tacit* kennis van de medewerker. Tacit kennis is kennis die deels op ervaring en deels op intuïtie is gebaseerd en die impliciet door de medewerker gebruikt wordt. Ervaring opgedaan in een vakgebied is tevens een belangrijke eigenschap. Beroepsgerichte on-the-job opgedane ervaring en non-formele educatie zijn een voorspeller voor het toenemen van het Human Capital (Becker, 1962).

Deze individuele kenmerken geven nog niet voldoende inzicht in de kenmerken van het Human Capital dat is benodigd om contextuele ambidexteriteit in te vullen. Gibson & Birkinshaw (2004b), één van de grondleggers van het fenomeen contextuele ambidexteriteit, geven een algemene omschrijving van de kenmerken van een ambidextere medewerker op het individuele niveau. Zij spreken over medewerkers die multidisciplinair van aard moeten zijn om zich ambidexter te kunnen gedragen. Voor toepassing binnen contextuele ambidexteriteit geven Gibson & Birkinshaw (2004b) vier vormen van gewenst ambidexter gedrag van medewerkers op het operationele niveau. a). Initiatiefrijk zijn en buiten de gebaande paden kansen zoeken, b). coöperatief zijn en proberen nieuwe kansen gezamenlijk te ontwikkelen, c). het bouwen van relaties binnen de business-unit, d). meerdere petten kunnen dragen (kunnen multi-tasken). Gezamenlijk vormen deze vier gedragsvormen volgens Gibson & Birkinshaw de ambidextere medewerker. Vanwege het brede spectrum aan bijbehorende taken moeten de kennis en vaardigheden van de medewerker volgens Gibson & Birkinshaw dan ook generalistisch van aard zijn. Het verschil tussen generalistisch en specialistisch Human Capital is van belang. Specialisten hebben diepe en ingebedde kennis van specifieke kennis domeinen. Waar generalisten traditiegetrouw bekwaam zijn om meerdere vaardigheden te kunnen uitvoeren, maar juist die specifieke kennis missen (Kang & Snell, 2008). Kang & Snell stellen ook dat specialisten minder snel geneigd zijn hun specifieke kennis te delen, aangezien zij vaak de enige zijn met zulke gedetailleerde kennis en dat voordeel dus graag behouden. Specialistisch Human Capital lijkt zodoende minder goed te passen binnen het profiel van een ambidextere medewerker. Een belangrijke toevoeging betreffende de ambidextere medewerker is de vraag of personen tegengestelde activiteiten wel kunnen verenigen. Dat blijkt te kunnen. Onder andere door Miron et al (2004) is hier onderzoek naar gedaan. Zij stellen dat een deel van deze op het oog tegengestelde eigenschappen in één persoon zijn te vatten, mits de juiste cultuur en context aanwezig zijn. Zij spreken over het behalen van een balans tussen creativiteit, aandacht voor details en kwaliteit. Op deze manier doen innovatie, kwaliteit en efficiency niet voor elkaar onder. De studie van Miron et al. (2004) toont aan dat, ondanks de contradictie, dit binnen één persoon mogelijk is.

2.4.5 Samengesteld Human Capital

De samenstelling van het totale Human Capital wordt als belangrijk geacht voor het succes van een organisatie. Wright, et al. (1994) bezien een samengesteld geheel aan Human Capital als mogelijke bron van continu competitief voordeel. Dit in plaats van enkel het individu als een leider of de elite/top medewerker die vaak worden gezien als de reden van succes of mislukking binnen een organisatie. De toegevoegde waarde een samengesteld geheel aan Human Capital wordt bereikt door de afwijkende of unieke samenstelling, de moeilijke imiteerbaarheid en het niet vervangbaar zijn door andere organisaties (Barney, 1991). Storey (2001) stelt dat de toegevoegde waarde kan worden bereikt door het Human Capital zo samen te stellen dat er voor de concurrentie ontastbare configuraties worden bewerkstelligd. Deze ontastbare configuraties moeten bestaan uit complementaire vaardigheden, opeengehoopte *tacit* kennis, nauwgezette kennis van de klantbehoefte en zelf ontwikkelde interne processen. Deze zelf ontwikkelde processen hebben een relatie met het Social Capital, de patronen van relaties om kennis uit te wisselen en te combineren binnen een organisatie (Kang & Snell, 2008).

Kang & Snell zien een relatie tussen exploratie/exploitatie en de bijdrage die Social Capital hierin kan leveren. Het sociale netwerk binnen een organisatie kan helpen bestaande kennis uit te wisselen (coöperatief Social Capital) of nieuwe gefragmenteerde kennis bij elkaar te brengen (ondernemend Social Capital). Wright et al. (1994) stellen dat het totale Human Capital van de organisatie enkel waarde kan toevoegen wanneer het waardevol en schaars is. Human Capital kan enkel waardevol zijn voor een organisatie als de kennis, vaardigheden en het talent van de medewerkers worden ingezet ten behoeve van werkzaamheden welke niet homogeen zijn. Dit beperkt namelijk de individuele contributie van de medewerkers wat ook de waarde van het totale Human Capital beperkt. Wanneer specifieke kennis en vaardigheden irrelevant worden dan zijn de medewerkers ook inwisselbaar en dus niet onderscheidend naar concurrenten toe. Werkzaamheden die vragen om een combinatie van variatie in individuele kennis en vaardigheden zorgen voor schaarste. Wright et al. (1994) stellen dat het hierbij tevens van belang is dat het schaarse Human Capital moeilijk imiteerbaar is. Het moet voor concurrenten uitermate lastig zijn te achterhalen wat de exacte competitieve voordelen van het Human Capital zijn en hoe zij deze kunnen kopiëren. Onder andere historie en sociale complexiteit spelen hierin een rol. Het maakt het Human Capital niet alleen moeilijk imiteerbaar maar ook moeilijk vervangbaar door substituten. In tegenstelling tot bijvoorbeeld technologie. De belangrijkste mogelijke succeskenmerken van het Human Capital concept voor dit onderzoek zijn nogmaals weergegeven in tabel 2.5.

Kenmerken	Omschrijving	Auteur(s)
Kennis	Kennis is o.a. bepalend voor de intellectuele prestaties van de medewerker. Kennis helpt in aanpassing aan nieuwe situaties.	Hudson (1993), Bontis & Fitzenz (2002), Davidsson & Honig (2002). Schultz (1962)
Ervaring	Zorgt voor toename van kennis en ervaring in de branche en/of de organisatie (welke moeilijk imiteerbaar is).	Becker (1962), Bontis & Fitzenz (2002), Schultz (1962)
Profiel (o.a. vaardigheden)	Het uitvoeren van exploitatie of exploratie vraagt om een specialistisch profiel. Beide uitvoeren vraagt om een generalistisch profiel. Bij het uitvoeren van tegengestelde activiteiten dienen medewerkers meerdere disciplines te beheersen.	Gibson & Birkinshaw (2004b), Miron et al. (2004)
Configuratie	Unieke configuraties van het Human Capital zorgen voor toegevoegde waarde voor de organisatie en een moeilijke imiteerbaarheid voor anderen.	Storey (1995), Hudson (1993), Wright et al. (1994)

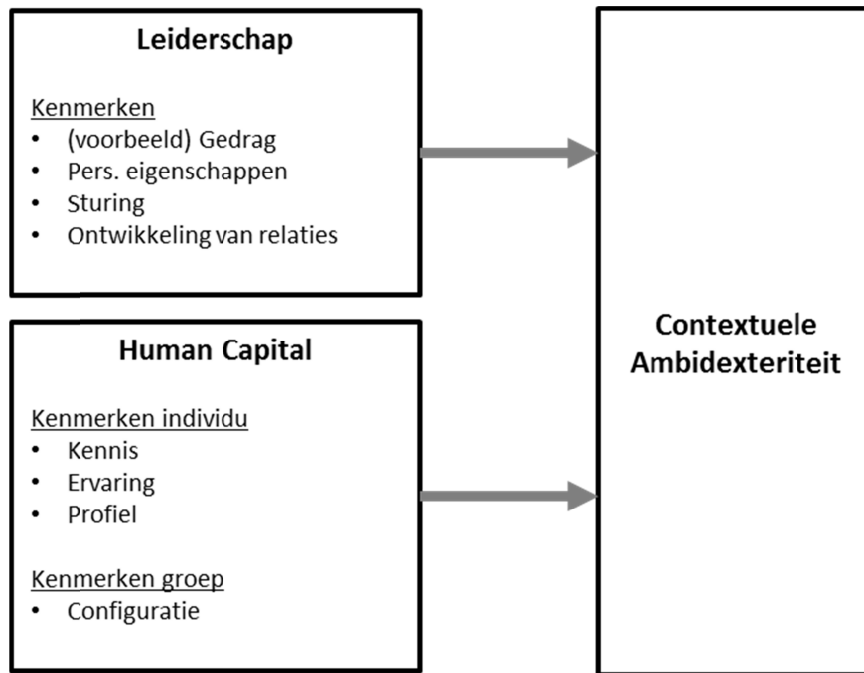
Tabel 2.5: Overzicht kenmerken van het Human Capital concept

2.4.6 Samenvatting

Dit hoofdstuk heeft getracht het toenemende belang aan te tonen van Human Capital binnen organisaties. Concluderend blijkt dat omtrent de samenstelling van het Human Capital binnen business-units die zijn gericht op enkel exploratie danwel exploitatie de literatuur duidelijk meer uitgesproken is (O'Reilly & Tushman, 2004; Lavie et al, 2010). In tegenstelling tot hoe deze samenstelling moet zijn voor toepassing binnen business-units welke contextueel ambidexter proberen te zijn. Business-units die zijn ingericht volgens het principe van contextuele ambidexteriteit hebben behoefte aan Human Capital welke zowel exploratie als wel exploitatie activiteiten kan beoordelen en uitvoeren. Mensen of wel medewerkers spelen een belangrijke rol in het bereiken van ambidexteriteit aangezien zowel de exploratieve als exploitatieve activiteiten behorende bij ambidexteriteit dienen te worden uitgevoerd door de medewerkers zelf (Gibson & Birkinshaw, 2004a). Gibson & Birkinshaw stellen dan ook dat er meer onderzoek moet worden gedaan naar middelen die helpen contextuele ambidexteriteit te bereiken. Tevens dient er meer onderzoek gedaan te worden naar de karakteristieken van de context. Uit de literatuur blijkt dat de optelsom van enkel kennis en vaardigheden van een medewerker (het Human Capital) nog geen ambidextere medewerker maakt. De optelsom van alle medewerkers en hun kennis en vaardigheden maakt nog geen ambidextere organisatie. De samenstelling van het Human Capital benodigd om contextuele ambidexteriteit te bereiken is tot op heden niet uitgebreid onderzocht. Naast het Human Capital die een ambidextere medewerker zou moeten bezitten is de groep waarin de medewerkers acteren tevens van belang. Er kan dan ook worden gesteld dat de samenstelling van het Human Capital en de invloed die deze heeft op ambidexteriteit te maken heeft met de combinatie van de individuele kenmerken van een medewerker en de totale samenstelling aan Human Capital waarin deze medewerker acteert.

2.5 Conceptueel onderzoeksmodel

Nu de concepten uit dit onderzoek zijn besproken kan hieruit een conceptueel model worden opgesteld (zie afbeelding 2.4). Een conceptueel model verklaart de algemene concepten die worden bestudeerd, waarin tevens de veronderstelde relaties tussen deze concepten worden weergegeven (Miles & Huberman, 1984). Hierbij kan Contextuele Ambidexteriteit worden gezien als het afhankelijke concept en Leiderschap en Human Capital als de twee onafhankelijke concepten. De eerste relatie die dit onderzoek tracht te leggen is die tussen Leiderschap en de beïnvloeding hiervan op Contextuele Ambidexteriteit. De tweede relatie die dit onderzoek tracht te leggen is die tussen de samenstelling van het Human Capital en het effect hiervan op Contextuele Ambidexteriteit.



Afbeelding 2.4: Conceptueel onderzoeksmodel

3 Onderzoeksmethode

3.1 Introductie

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden wordt in dit hoofdstuk uiteengezet hoe de methodologie is toegepast om dit onderzoek uit te voeren. Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van een case study. Dit hoofdstuk gaat eerst in op de methode van een case study en waarom hiervoor is gekozen. Vervolgens wordt het onderzoeksontwerp uiteengezet waarin de manier van data vergaring en data analyse aan bod komen. Tevens wordt in dit hoofdstuk het object van onderzoek toegelicht. Concluderend wordt de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek besproken.

3.2 Methode

Theorie bouwend

Bij ieder onderzoek hoort een passend methodologisch ontwerp hoe dit uit te voeren. Voss et al. (2002) spreken over vier mogelijkheden om onderzoek uit te voeren, afhankelijk van het doel: exploratief-, theorie bouwend-, theorie testend- en theorie uitbreidend onderzoek. Onderzoeken gebaseerd op een “hoe” vraag en waarin op zoek wordt gegaan naar relaties tussen in de literatuur bekende concepten zijn volgens Voss et al. (2002) in de meeste gevallen *theorie bouwend* van aard. Dul & Hak (2008, p.178) stellen dat binnen theorie bouwend onderzoek waarbij wel de concepten bekend zijn maar niet de relaties tussen deze concepten er sprake moet zijn van onderzoek wat is gericht op het bouwen van nieuwe proposities. De relaties tussen de concepten die worden onderzocht, contextuele ambidexteriteit, leiderschap en Human Capital, zijn tot op heden in deze strekking niet voldoende onderzocht en verklaard. Dit maakt dat deze relaties moeilijk in de praktijk te testen zijn door middel van deductief onderzoek en het gebruik van hypothesen. Theorie testend en theorie uitbreidend onderzoek is hierdoor lastig uit te voeren. Inductief onderzoek is hier meer voor de hand liggend. Door inductief onderzoek uit te voeren wordt door observatie van een praktijk omgeving empirische data verzameld. Door een analyse op deze data worden de door Dul & Hak (2008, p.178) genoemde nieuwe proposities gevormd. Deze nieuwe proposities zijn in deze scriptie de basis voor een algemene conclusie en discussie waarin wordt bepaald of er met de behaalde resultaten een bijdrage aan de bestaande literatuur kan worden geleverd. Waarbij dus een start wordt gemaakt met het opbouwen van een theorie (Collis & Hussey, 2009; Dul & Hak, 2008; Voss et al. 2002). Aangezien de concepten uit dit onderzoek reeds bekend zijn in de literatuur is voorafgaand aan het verzamelen van de empirie een literatuurstudie uitgevoerd. Deze heeft tot doel de onderwerpen contextuele ambidexteriteit, leiderschap en Human Capital grondig te leren kennen. Welke als aanknopingspunt hebben gediend voor de start van het verzamelen van de empirische data.

Kwalitatief

De vergaring van de empirische data zal gericht zijn op het verkrijgen van kwalitatieve data. Kwalitatief onderzoek is voornamelijk gericht op het beschrijven en interpreteren van de onderzoekssituatie waarbij gebruik wordt gemaakt van data collectie en analyse technieken gericht op non-numerieke data (bijv. tekstuele data). Onderzoek wat gericht is op nummers en statistische procedures valt hier dus niet onder (Cassel et al. 2006). Kwalitatief onderzoek is dan ook uitermate geschikt om op een intensieve manier gedetailleerde informatie te verkrijgen over het onderzoeksobject (Bryman & Bell, 2007). Kwalitatieve data is een daarnaast een uitstekende bron om processen die voorkomen in praktijksituaties te kunnen verklaren (Miles & Huberman, 1984). Voor dit onderzoek zijn als middel semigestructureerde interviews gebruikt om kwalitatieve data te verkrijgen.

Case study

Yin (2003) definieert de voor- en nadelen behorende bij de verschillende onderzoeksstrategieën ten behoeve van sociaal wetenschappelijk onderzoek. Deze voor- en nadelen zijn volgens Yin (2003) afhankelijk van drie condities: a) het type onderzoeksvraag, b) de controle die een onderzoeker heeft over het daadwerkelijke onderzoeksobject en c) de focus op een hedendaags danwel historisch fenomeen. Een case study aanpak wordt gehanteerd wanneer aan het onderzoek een “hoe” of “wat” vraag ten grondslag ligt, wanneer de onderzoeker weinig invloed heeft op de gebeurtenissen in en omtrent het onderzoeksobject en wanneer de focus ligt op een hedendaags (real-life) fenomeen (Yin, 2003). Aangezien de onderzoeksvraag inderdaad in de “hoe” vorm wordt gesteld en er in een praktijk context onderzoek wordt uitgevoerd is er gekozen voor een case study als onderzoeksstrategie. Daarnaast richt het onderzoek zich tevens op een hedendaags fenomeen, wat deze keuze versterkt.

Volgens Yin (1981) schrijft een case study niet voor wat voor type empirische data dient te worden verzameld (kwantitatief en/of kwalitatief). Het kan beide en is afhankelijk van het doel en de data die aanwezig is en kan worden verzameld in de case(s). Bryman & Bell (2007) noemen een case study een gedetailleerde en intensieve studie van één of meerdere cases, rekening houdend met de complexiteit en bijzondere aard van de case(s) in kwestie. Volgens Yin (2003) maakt een case study het mogelijk voor de onderzoekers een holistisch en zinvol beeld te krijgen van onder andere organisatorische en leidinggevende processen. Een case study heeft volgens Eisenhardt (1989) tot doel het creëren van theoretische constructen en proposities op basis van case gebaseerde empirische bewijzen. Eisenhardt noemt als voordeel dat theorie ontstaan uit case study onderzoek vaak nieuw en soms ook ongebruikelijk is, wat nieuwe inzichten en invalshoeken kan creëren. De uitkomst van een case study is een logisch conceptueel model dat het mogelijk maakt conclusies te trekken tussen de relaties van de variabelen die in het onderzoek zijn onderzocht (Yin, 2003). Er bestaan verschillende soorten case study onderzoek. Yin (2003b) maakt onderscheid tussen drie soorten case study onderzoek: a). Verkennend, b). Beschrijvend en c). Verklarend. Een verkennende case study is gericht op het definiëren van onderzoeksvragen en hypotheses voor een volgende studie. Een beschrijvende case study is gericht op een complete zeer gedetailleerde beschrijving van een fenomeen (bijv. individu of

organisatie) binnen zijn of haar context. Een verklarende case study is gericht op het verkrijgen van data passend bij oorzaak-gevolg relaties welke uitleggen hoe gebeurtenissen tot stand zijn gekomen. Kijkend naar de concepten van deze studie dan kan worden gesteld dat juist moet worden gezocht naar het verklaren van de relaties tussen de concepten. Daarnaast is de onderzoeksvraag een “hoe” vraag wat impliceert dat er een verklaring wordt gezocht. Om deze redenen is deze case study dan ook verklarend van aard.

Naast het onderscheid wat Yin (2003b) maakt tussen typen case studies maakt hij ook onderscheid in enkelvoudige en meervoudige case studies. Waarbij een enkelvoudige case study zich logischerwijs richt op een enkele case. Een meervoudige case study richt zich op twee of meer cases binnen dezelfde studie (Yin, 2003b), welke gericht zijn op het repliceren van gelijksoortige data of juist gericht op het achterhalen van contrasterende data. Volgens Eisenhardt & Graebner (2007) geven enkelvoudige case studies een rijke beschrijving van het bestaan van een fenomeen. Meervoudige case studies geven, normaal gesproken, een sterkere basis voor het bouwen van een theorie. Meervoudige case studies zijn volgens Eisenhardt & Graebner (2007) beter geaard, meer accuraat en meer generaliseerbaar. Bevindingen uit één case kunnen specifiek voor die ene case blijken te zijn wanneer meerdere cases worden onderzocht. Echter kan dan ook blijken dat bevindingen uit één case consistent terugkomen in de andere cases. Dit zorgt voor een robuustere theorievorming omdat de empirische data uit meerdere cases bestaat en dus gevarieerder is (Eisenhardt, 1991). Echter komt uit enkelvoudige case studies meestal meer gedetailleerde theorie vorming naar boven (Eisenhardt & Graebner, 2007). Dit komt grotendeels door de mate van detail die in een enkelvoudige case study is gelegd. Terwijl in meervoudige case studies er enkel theorie kan worden opgebouwd aan de hand van de relaties die in meerdere of alle cases zijn gevonden (Eisenhardt & Graebner, 2007). Zoals eerder weergegeven in de beschrijving van de empirische context (§1.3), is voor dit onderzoek gebruik gemaakt van een meervoudige case study.

3.3 Onderzoeksontwerp

Voor dit onderzoek is er voor gekozen een case study uit te voeren. Het object van onderzoek (zie §1.3) wordt gebruikt om primaire en secundaire data te achterhalen. Deze paragraaf gaat verder in op de manier van data vergaring en data analyse.

3.3.1 Data vergaring

De data die zijn verkregen uit het onderzoek zijn afkomstig uit primaire en secundaire bronnen. Primaire data zijn de data die specifiek voor dit onderzoek zijn verzameld. Secundaire data zijn de data die in een eerder stadium door anderen zijn verzameld en toegepast voor andere doeleinden. Bijvoorbeeld interne data van de organisatie met daarin organisatie specifieke informatie. Nadeel van secundaire data kan zijn dat de gegevens zijn verkregen met een ander doel dan van dit onderzoek. Onduidelijk is ook vaak wie de gegevens heeft verzameld en hoe deze zijn verzameld. De primaire data

is verzameld door interviews uit te voeren. De data die uit de interviews komt zijn, waar mogelijk, verrijkt met secundaire data als jaar en maand rapportages, uitgedane interne communicatie, business-unit jaarplannen en business-unit stuurrapportages. Deze secundaire data is voornamelijk gebruikt om uitspraken uit de interviews waar mogelijk te verifiëren.

Interviews is één van de meeste gebruikte methoden om kwalitatieve data te achterhalen (Bloom, 2006). Bryman & Bell (2007, p.472) spreken zelfs over de meest gebruikte methode om kwalitatieve data te achterhalen aangezien met interviews rijke en diepe informatie kan worden achterhaald. Voor kwantitatief onderzoek kan gebruik worden gemaakt van gestructureerde interviews. In kwantitatief onderzoek is een meer bijzondere aandacht voor de betrouwbaarheid en validiteit van de vooraf opgestelde constructen. Voor gestructureerde onderzoeken wordt dan ook een duidelijke gespecificeerde set aan vragen gebruikt welke moeten worden beantwoord tijdens het interview (Bryman & Bell, 2007, p.473). Kwalitatieve interviews zijn meer gericht op de invalshoek van de geïnterviewde. Er moet plaats zijn voor de mening en de richting waar de geïnterviewde heen wil. De interviewer wil rijke, gedetailleerde antwoorden. Hierdoor moeten kwalitatieve interviews flexibeler en breder kunnen worden opgezet dan kwantitatieve interviews (Bryman & Bell, 2007, p.474). Voor kwalitatief onderzoek wordt doorgaans onderscheid gemaakt tussen ongestructureerde en semi-gestructureerde interviews. (Bloom, 2006; Bryman & Bell, 2007, p.474). Ongestructureerde interviews hebben veel overeenkomsten met een gewone conversatie. Een gesprek zonder vaste set aan vragen en waarbij de geïnterviewde zelf richting kan geven aan het gesprek (Bryman & Bell, 2007, p.474). Bloom (2006) noemt ongestructureerde interviews een *gestuurd gesprek*. Waarbij data uit ongestructureerde interviews vaak wordt aangevuld met data uit observaties. Semi-gestructureerde interviews worden door Bryman & Bell (2007, p.475) omschreven als interviews waarbij gebruik wordt gemaakt van een vooraf opgestelde lijst met vragen over vooraf bepaalde onderwerpen. Desalniettemin heeft de geïnterviewde speelruimte in hoe op de vragen te reageren. Deze lijst met vragen kan volgens Bryman & Bell (2007, p.479) worden opgesteld wanneer er relatief grote focus is op het onderwerp bij de start van het onderzoek. Bloom (2006) vult hierop aan dat de vragen in semi-gestructureerde interviews open van aard moeten zijn (bijv. hoe, waarom, wanneer). Wanneer semi-gestructureerde interviews worden gebruikt dan is dit ook vaak de enige bron van kwalitatieve data vergaring in een onderzoekstraject (Bloom, 2006). In dit onderzoek wordt op zoek wordt gegaan naar vooraf gedefinieerde relaties tussen concepten. Daarnaast zijn interviews ook de enige bron van primaire data verzameling. Het onderzoek is gericht op het bouwen van theorie en niet zuiver exploratief van aard (zie tevens §3.1). Om deze redenen is gekozen voor semi-gestructureerde interviews als manier om primaire data te verzamelen.

De semi-gestructureerde interviews zijn afgenomen bij vijftien verschillende personen. Er zijn op twee niveaus interviews afgenomen. Aan leidinggevend en aan medewerkers. Er zijn vier interviews afgenomen bij leidinggevend. Daarnaast zijn elf interviews afgenomen bij medewerkers. Deze vijftien personen zijn verdeeld over twee organisaties en vier business units (zie tevens §1.3). Uit drie business-units zijn vier personen geïnterviewd (één leidinggevende en drie medewerkers) en in één

business-unit zijn drie personen geïnterviewd (één leidinggevende en twee medewerkers). Om representatieve personen geïnterviewd te krijgen is er voor gekozen het eerste interview binnen een business-unit af te nemen bij de leidinggevendenden. Aangezien zij onlosmakelijk met het onderzoeksonderwerp te maken hebben (o.a. leiderschap). De geïnterviewde managers hebben allen minimaal drie jaar management ervaring en zijn meer dan tien jaar actief in hun desbetreffende industrie. Tevens hebben zij allen in het verleden een soortgelijke rol bekleed als de medewerkers in hun business-units nu bekleden. Het was belangrijk dat de geïnterviewde personen informatie konden verschaffen over het onderwerp van dit onderzoek. Om deze doelgroep te bereiken is gebruik gemaakt van de sneeuwbal methode (Bryman & Bell, 2007). Deze methode houdt in dat de geïnterviewde personen de interviewer helpen bij het vinden naar andere respondenten. In dit onderzoek gebeurde dit op een passieve manier. Wat wil zeggen dat de geïnterviewde één of meerdere namen doorgaf waarna de onderzoeker contact zocht met deze personen. Deze sneeuwbal methodiek helpt in het verifiëren, verfijnen óf falsificeren van eerdere bevindingen. Daarnaast helpt deze methodiek in het bereiken van verzadiging. Eisenhardt (1989) stelt dat verzadiging wordt bereikt wanneer het incrementele leereffect minimaal wordt. Op dat moment kan worden gestopt met het verzamelen van data. Alle vijftien interviews hebben face-to-face plaats gevonden. Dertien van de vijftien interviews zijn opgenomen met een tape-recorder. Voordat het eerste interview plaatsvond is er tevens een pilot-interview afgenomen. Na dit interview is de vragenlijst aangescherpt en vooral verder gedetailleerd. De vragen die zijn gebruikt om de semi-gestructureerde interviews af te nemen zijn terug te vinden in appendix II. De resultaten van het pilot-interview zijn niet meegenomen in de analyse van de resultaten. De uitgewerkte interviewverslagen zijn terug te vinden in appendix III. Onderstaande tabel (Tabel 3.1) geeft een weergave van de volgorde van de interviews binnen de verschillende business units.

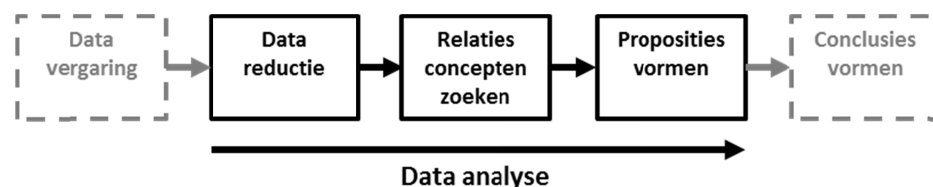
Organisatie	Business-unit	Functie	Datum
A	1	Senior manager	22/04/2011
	1	Managing consultant	26/04/2011
	1	Senior consultant	20/05/2011
	1	Consultant	03/06/2011
A	2	Senior manager	22/04/2011
	2	Senior consultant	29/04/2011
	2	Managing consultant	13/05/2011
	2	Consultant	31/05/2011
B	1	KPG manager	03/06/2011
	1	Medior consultant	20/06/2011
	1	Senior consultant	20/06/2011
B	2	KPG manager	24/06/2011
	2	Senior Tech. consultant	28/06/2011
	2	Senior Tech. consultant	28/06/2011
	2	Senior consultant	04/07/2011

Tabel 3.1: Overzicht afgenomen interviews

3.3.2 Data analyse

Volgend op de data collectie is de data analyse uitgevoerd. Met deze data analyse worden resultaten gepresenteerd die weer onderdeel zijn van de conclusies van het onderzoek. Het doel van deze analyse is een structuur aan te brengen in de data die is verzameld om zo de mogelijk aanwezige relaties tussen de concepten inzichtelijk te maken. Het analyseren van de data is het hart van het bouwen van theorie uit een case study en vergt dan ook bijzondere aandacht (Eisenhardt, 1989). Om de patronen in verschillen en overeenkomsten tussen de cases te achterhalen is gebruik gemaakt van een cross-case analyse. Met deze vorm van analyse kan worden achterhaald wat uniek is en wat gemeengoed is tussen de cases (Bryman & Bell, 2007). Miles & Huberman (1984) spreken van een cross-case analyse wanneer meerdere onderzochte cases met elkaar worden vergeleken. Deze vorm van data collectie en analyse verhoogt de generaliseerbaarheid van het onderzoek en verkleint de kans op ongewone uitschieters (Miles & Huberman, 1984).

Aangezien de datacollectie van de primaire data kwalitatief van aard is vraagt dit ook om een kwalitatieve manier van data analyse. De analyse voor dit onderzoek bestaat uit een drietal stappen, afgeleid van Miles & Huberman (1984). Deze fasering is afgebeeld in afbeelding 3.1. Voor het weergeven en presenteren van de gereduceerde data op een leesbare en begrijpelijke manier wordt tevens gebruik gemaakt van tabellen. Dit is van belang aangezien mensen over het algemeen niet zulke goede verwerkers van informatie zijn, aldus Miles & Huberman (1984). Pagina's vol met verhalende tekst gaat bij veel mensen dan ook hun informatie verwerkend vermogen te boven.



Afbeelding 3.1: Fasering in de data analyse

Het proces is tijdens de daadwerkelijke analyse niet altijd zo rechtlijnig verlopen als afgebeeld in afbeelding 3.1. Er is tussen de stappen data reductie, relaties tussen concepten zoeken en proposities vormen continue heen en weer geschoven, aangevuld en geverifieerd om de proposities uiteindelijk zo duidelijk als mogelijk te verwoorden. Het is zodoende uiteindelijk een iteratief proces geworden.

Data reductie

Tijdens de data reductie wordt de “ruwe” uit de interviews verzamelde data gesorteerd, wordt de belangrijkste data verzameld en vervolgens georganiseerd (Miles & Huberman, 1984; Baarda et al. 2001). De data wordt gereduceerd om enkel de voor deze analyse nuttige data over te houden. Onder nuttige data wordt verstaan de data welke een relatie hebben met de primaire concepten uit dit

onderzoek, te weten: *Ambidexteriteit, Exploratie, Exploitatie, Leiderschap en Human Capital*. Niet alle verzamelde data is namelijk relevant voor dit onderzoek. Aan deze primaire concepten worden uitspraken en zinsneden uit de interviews gekoppeld. Onderverdeeld per case. Uitspraken over bijvoorbeeld ondersteuning van medewerkers zijn terug te vinden bij het concept leiderschap. Uitspraken omtrent efficiency zijn terug te vinden onder het concept exploitatie. Om het belang van de uitspraak te kunnen inschatten is tevens vermeld hoeveel geïnterviewde personen een uitspraak hebben gedaan omtrent een desbetreffend onderwerp. Als vier personen per case aangeven een onderwerp belangrijk te vinden dan heeft dit in de analyse een grotere waarde dan wanneer enkel één persoon een bepaald onderwerp benoemd. De concepten met uitspraken en zinsneden zijn terug te vinden in Appendix I. Deze tabel is dus de input voor het zoeken naar de relaties tussen de concepten.

Relaties tussen concepten zoeken

Het doel van deze analyse is te achterhalen of er relaties zijn tussen de concepten uit het conceptueel onderzoeksmodel. En als die relaties er zijn, wat voor een soort relaties dit dan zijn. Om dit proces inzichtelijk te maken is op zoek gegaan naar de voorwaarden van de onafhankelijke concepten Leiderschap en Human Capital welke als noodzakelijk worden gezien om het afhankelijke concept Contextuele Ambidexteriteit succesvol te laten zijn (Dul & Hak, 2008. p.189).

Een noodzakelijke voorwaarde bestaat wanneer een specifieke waarde van concept B *alleen* bestaat wanneer er een specifieke waarde van concept A bestaat. (Dul & Hak, 2008. p.189). Concept B is in dit geval Contextuele Ambidexteriteit. Concept A is Leiderschap of Human Capital. De kenmerken uit de tabellen welke dezelfde waarden hebben worden bij elkaar gevoegd. Zie de tabellen 4.2 en 4.4. Aangezien de waarde van concept A (Hoog, Middel of Laag) en B (Ja, Nee) dan beide constant zijn kan worden gesteld welke van de kenmerken van concept A een noodzakelijke conditie zijn voor concept B. Deze kenmerken zijn groen ingekleurd in tabel 4.2 en 4.4

Input voor de tabellen 4.2 en 4.4 zijn de tabellen 4.1 en 4.3. Hierin zijn de kenmerken van de concepten Leiderschap en Human Capital benoemd. Voor Leiderschap zijn dit *(voorbeeld)Gedrag, Persoonlijke eigenschappen, Sturing en Ontwikkeling van relaties*. Voor Human Capital zijn dit *Kennis, Ervaring, Profiel en Configuratie*. Tijdens de semi-gestructureerde interviews zijn er open vragen gesteld over deze kenmerken, wat kan betekenen dat er veelzijdige antwoorden worden gegeven. De antwoorden hierover zijn verwerkt in de data reductie tabel welke is terug te vinden in Appendix I. Uit de resultaten in deze tabel is een vertaling gemaakt naar de uit de literatuur afgeleide kenmerken. Dit is gedaan door de resultaten die zijn terug te vinden in de cases met elkaar te vergelijken en deze te koppelen aan één van de kenmerken. Voorbeeld 1: Op het leiderschapskenmerk *Gedrag* zijn in alle vier de cases resultaten terug te vinden over de onderwerpen ondersteuning van de leider en het voorbeeldgedrag van de leider. Voorbeeld 2: Op het kenmerk *Kennis* zijn in alle vier de cases enkel op het onderwerp de exploratieve en innovatieve vaardigheden van de medewerker resultaten terug te vinden. Deze kenmerken en onderwerpen zijn opgenomen in tabel 4.1 (voor Leiderschap) en 4.2 (voor Human Capital).

Deze studie richt zich op het bouwen van een theorie door de relaties tussen verschillende concepten duidelijk te krijgen. Om hiertoe te komen zijn een aantal stappen doorlopen. Ten eerste is er een literatuurstudie uitgevoerd om de concepten te doorgronden (Hfdst. 2). Vervolgens is een onderzoek uitgevoerd in een praktijk omgeving waarin empirische data is verzameld. Deze data is daarop geanalyseerd (Hfdst. 4). In deze analyse zijn onder andere de relaties tussen de concepten geanalyseerd welke de basis zijn voor de nieuw te vormen proposities (Dul & Hak, 2008, p.178). De proposities zullen dan ook op een zelfde manier worden gevormd als de uitkomsten van de data analyse. Deze nieuwe proposities zijn in deze scriptie de basis voor een algemene conclusie en discussie waarin wordt gekeken of er met de behaalde resultaten een bijdrage aan de bestaande literatuur kan worden geleverd. De proposities zijn weergegeven in §4.3.4 voor Leiderschap en §4.4.4 voor Human Capital.

3.4 Triangulatie

Triangulatie wordt door Erlandson (1993, p.115) omschreven als een methode, gebruikt door de onderzoeker, waarbij meerdere verschillende type bronnen worden gebruikt om inzicht te geven in dezelfde gebeurtenissen en relaties. Het vanuit verschillende invalshoeken bekijken van de realiteit is misschien wel de beste manier om uiteenlopende en gevarieerde constructen te kunnen verklaren (Erlandson, 1993, p.31). Collis & Hussey (2009) noemen triangulatie het gebruik van meerdere bronnen van data, verschillende onderzoeksmethoden en/of het gebruik van meer dan één onderzoeker. Er wordt gebruik gemaakt van triangulatie om de geloofwaardigheid van de onderzochte data verder te verhogen waarbij de onderzoeker met meer vertrouwen uitspraken kan doen (Jick, 1979). Het gebruik maken van meerdere methoden en bronnen verkleint tevens de kans op vooringenomenheid (Jick, 1979). In dit onderzoek is gebruik gemaakt van datatriangulatie. Hierbij wordt gebruik gemaakt van verschillende databronnen om de geloofwaardigheid en validiteit van de interviews te verhogen. Tevens wordt op deze manier getracht meer detail aan de case study gegeven. Collis & Hussey (2009) noemen datatriangulatie het verzamelen van data op verschillende tijdstippen of uit verschillende bronnen tijdens de studie van een fenomeen. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van secundaire data om triangulatie toe te passen. Deze secundaire data is verkregen door het raadplegen van jaar en maand rapportages, uitgedane interne communicatie, business-unit jaarplannen en business-unit stuurrapportages. Deze data, welke als meer objectief wordt gezien, zijn een goede controle en een aanvulling op de interviews. Deze data is voornamelijk gebruikt om uitspraken uit de interviews te verifiëren door deze waar mogelijk met elkaar te vergelijken.

3.5 Validiteit en betrouwbaarheid

3.5.1 Validiteit

Een uitgevoerd onderzoek is valide te noemen wanneer de set aan indicatoren die is gebruikt een concept te meten daadwerkelijk ook dat concept meten (Bryman & Bell, 2007, p.165). Validiteit is dus belangrijk te noemen voor de kwaliteit van het onderzoek. Deze kwaliteit wordt getest door gebruik te maken van een aantal concepten. Yin (2003a, p.34) noemt de construct validiteit als belangrijk voor een case study onderzoek. Hierin wordt getracht een zo correct mogelijke set aan operationele meetinstrumenten te gebruiken om juiste uitspraken over de gemeten constructen te doen. Hiervoor zijn twee methoden gebruikt, welke ook worden genoemd door Yin (2003a, p.34):

1). Het gebruik van meerdere bronnen van bewijs. Dit onderzoek tracht hieraan te voldoen door toepassing van triangulatie. Waarbij meerdere bronnen worden gebruikt om empirie te verzamelen (zie tevens §3.4).

2). Het opbouwen van een logische keten aan bewijs. Door het bestuderen van meerdere cases is het mogelijk om een logische keten van bewijs op te bouwen wat de kwaliteit en betrouwbaarheid verhoogd (Yin, 2003a, p.36). Dit kan door het zoveel mogelijk expliciet maken van het gebruikte bewijs om zo de lezer van dit document mee te kunnen nemen in de relaties tussen de data collectie, data analyse en conclusies. Om dit voor dit onderzoek te bewerkstelligen wordt ten eerste waar mogelijk verwezen naar en geciteerd uit de originele bronnen. Ten tweede zijn de omstandigheden omtrent de data verzameling weergegeven. Zie tabel 3.1 waarin is vermeld met wie, wanneer en hoe de interviews zijn afgenomen. Ten derde wordt ter ondersteuning van de paragrafen data vergaring (§3.3.1), data analyse (§3.3.2) en presentatie van de resultaten (§4.2) meerdere keren naar elkaar verwezen om inzicht te geven in de overgang tussen de paragrafen. Tevens is de behandelde methodologie in de paragrafen onderbouwd met verwijzingen naar methodologische literatuur.

Naast de construct validiteit noemt Yin (2003a, p.37) tevens de externe validiteit als een belangrijke test. Deze test gaat na of de uitkomsten van de case study generaliseerbaar zijn. Ofwel zijn de uitkomsten van dit onderzoek toepasbaar op andere cases. Om de generaliseerbaarheid te verhogen is gebruik gemaakt van een meervoudige case study. Een meervoudige case study richt zich op twee of meer cases binnen dezelfde studie (Yin, 2003b), welke gericht zijn op het repliceren van gelijksoortige data of juist gericht op het achterhalen van contrasterende data. Meervoudige case studies zijn volgens Eisenhardt & Graebner (2007) beter geaard, meer accuraat en meer generaliseerbaar. Meervoudige case studies geven, normaal gesproken, een sterkere basis voor het bouwen van een theorie.

3.5.2 Betrouwbaarheid

Een methode is betrouwbaar indien een herhaalde meting dezelfde uitkomst oplevert (de Leeuw, 1990). Betrouwbaarheid is begaan met de consistentheid van de uitgevoerde metingen (Bryman & Bell, 2007, p.162). Dezelfde metingen uitvoeren, onder dezelfde omstandigheden, met dezelfde

uitkomsten is bijzonder lastig te noemen. De interviews die zijn afgenomen zijn semi-gestructureerd van aard. Hierdoor is er voor de geïnterviewde veel ruimte voor eigen ideeën. De consistentheid van de uitgevoerde metingen is getracht te verhogen door 13 van de 15 afgenomen interviews op te nemen met een tape-recorder. Deze opnamen zijn vervolgens één op één uitgeschreven in interviewverslagen. Deze interviewverslagen zijn nogmaals voorgehouden aan de geïnterviewde personen. Hierbij is per e-mail gevraagd of er (detail)informatie over het hoofd is gezien. Deze member check (Erlandson, 1993, p.31) verhoogd de betrouwbaarheid van dit onderzoek.

4 Resultaten

4.1 Introductie

Opvolgend aan hoofdstuk drie waar de onderzoeksmethode uitvoerig is beschreven wordt in dit hoofdstuk uiteengezet hoe de werkelijke analyse is uitgevoerd en worden de resultaten gepresenteerd. De analyse is uitgevoerd over de vijftien afgenomen semi-gestructureerde interviews. Deze interviews zijn volledig uitgeschreven in interviewverslagen. Aanvullend is gebruik gemaakt van secundaire data om de interview uitkomsten (primaire data) te verifiëren. Om de validiteit en betrouwbaarheid te blijven waarborgen is getracht de analyse en resultaten over de empirische data zo transparant mogelijk weer te geven. In §4.2 zijn de resultaten weergegeven omtrent de mate van ambidexteriteit van de onderzochte cases. In §4.3 de resultaten omtrent het concept Leiderschap. In §4.4 de resultaten omtrent het Human Capital. Aan de hand van deze resultaten zijn de proposities gevormd en is het conceptueel model opgesteld (§4.5). De proposities zijn afgeleid van de eerder besproken resultaten en zijn input voor het afsluitende hoofdstuk 5.

4.2 Resultaten: ambidexteriteit van de cases

Om de uitkomsten van de data analyse zo transparant als mogelijk weer te geven is gebruik gemaakt van de fasering als beschreven in §3.2.2. Ten eerste heeft er een data reductie plaatsgevonden. Hierbij zijn de belangrijkste fragmenten uit de interviews gekoppeld aan categorieën, afgeleid van het conceptueel onderzoeksmodel. De fragmenten welke in de interviews het vaakst terugkomen zijn bovenaan in de tabel geplaatst. Een volledig gevulde tabel is terug te vinden in Appendix I.

Voordat er relaties kunnen worden gelegd tussen de verschillende concepten is eerst een analyse uitgevoerd om te bepalen welke business-unit(s) ambidexter is/zijn te noemen volgens het contextuele principe. Door middel van meerdere interviewvragen (zie Appendix II) is bepaald welke van de vier business-units contextueel ambidexter zijn. Deze interviewvragen zijn afgeleid van de theorie omtrent contextuele ambidexteriteit. De eigenschappen van contextuele ambidexteriteit zijn samengevat terug te vinden in tabel 2.2. De interviewvragen hadden betrekking op de manier waarop exploratie en exploitatie activiteiten plaatsvonden. Of hier een gecoördineerde en bewuste balans in werd gezocht en wat de rol van de leider en medewerkers hierin was. Zie tabel 4.1. De waardes van de stellingen in tabel 4.1 zijn geclassificeerd in Hoog, Middel en Laag, wat aangeeft in welke mate de stelling overeenkomst met de situatie aangetroffen binnen de cases. De uitkomsten hierover zijn terug te vinden in tabel 4.2.

Kenmerk	Stelling
Balans in activiteiten	Exploratie/exploitatie activiteiten worden gebalanceerd uitgevoerd
Rol van de medewerker 1	Medewerkers mogen zelf keuzes maken hoe te exploiteren
Rol van de medewerker 2	Medewerkers mogen zelf keuzes maken hoe te exploreren
Rol van de leider	De leider creëert een context waardoor de medewerkers ambidexter handelen.

Tabel 4.1: Stellingen afgeleid van de interviewvragen

Stellingen omtrent Contextuele Ambidexteriteit	Balans in activiteiten	Rol van de mdw 1	Rol van de mdw 2	Rol van de leider	Ambidextere unit?
Case A.1	M	M	H	L	N
Case A.2	H	M	H	H	J
Case B.1	L	L	H	L	N
Case B.2	L	L	M	M	N

H=Hoog,
M=Middel
L=Laag

J=Ja, N=Nee

Tabel 4.2: Stellingen uitgezet tegen een ambidextere business-unit

Uit tabel 4.2 blijkt dat binnen case A.2 sprake is van een contextueel ambidextere unit. De cases A.1, B.1 en B.2 zijn niet volledig ambidexter te noemen. Waar case A.2 duidelijk bewust is van een balans tussen exploratie en exploitatie activiteiten, daar hebben de andere cases voornamelijk eenzijdige focus op één van deze twee activiteiten. Hieronder worden de duidelijkste verschillen uit tabel 4.2 verder toegelicht, gevolgd door aansluitende uitspraken uit de interviews.

4.2.1 Resultaten uit de interviews

De verschillen zijn onder andere aanwezig in de toepassing van exploratie en exploitatie. In de units A.1, B.1 en B.2 blijft dit steken bij voornamelijk kennisontwikkeling of hebben de units er zelf geen duidelijk beeld bij. Unit A.2 beziet dit breder. Zij zien exploratie en exploitatie breder toegepast in ook product, dienst en marktontwikkeling.

“Exploratie (en exploitatie) kan in een aantal gebieden worden uitgesplitst, ontwikkeling bij bestaande en nieuwe klanten, je eigen kennisdomein verder verbreden en het combineren van ideeën tot nieuwe producten.” Unit A.2 31/05/2011

“Exploratie is onderzoeken van nieuwe dingen binnen je vakgebied. Ik doe nu exploratie vanuit een kennisperspectief. Niet vanuit een technologisch perspectief. Daar heb ik minder interesse in.

Exploitatie is nu vooral een kunstje die mensen al kunnen. Mensen worden aan dat kunstje herkend. Zo gaat het nu.” Unit B.1 20/06/2011

Een duidelijk verschil zijn ook de mechanismen die een unit heeft gecreëerd om exploratie en exploitatie activiteiten te ontpoppen. Deze zijn beide ontwikkeld in unit A.2. De andere units zijn voornamelijk (eenzijdig) gefocust op ofwel exploratie danwel exploitatie.

“Exploitatie zit een proces achter. Letterlijke keuzes maken in de klanten (bij voorkeur de bestaande klanten). Deze verder exploiteren. Nieuwe accounts heeft denk ik veel minder zin. Exploratie, de ideeën komen van de BU medewerkers en worden zoveel mogelijk bij bestaande klanten geïntroduceerd. De ingangen zijn daar namelijk goed, er is een vertrouwensrelatie en dus staan ze sneller open voor nieuwe ideeën.” Unit A.2 22/04/2011

“Er wordt gezamenlijk aan het proces gewerkt om zowel te exploreren als te exploiteren. De BU is nog wel op zoek naar hoe exploratie succesvol vorm te geven. Dat is een leerproces waarin de BU zit. De BU is de afgelopen 2 jaar voornamelijk gericht geweest op exploitatie activiteiten” Unit B.2 28/06/2011

In unit A.1 en A.2 zijn de medewerkers vrij in hoe te exploreren. Op het exploitatie vlak zien ze deels een beperkte vrijheid. In unit B.1 en B.2 is voornamelijk op het gebied van exploitatie weinig vrijheid.

“Ik ben vrij in waar ik mijn tijd aan besteed. Ik vind het zelf leuk om met nieuwe dingen bezig te zijn. Ik krijg veel verantwoordelijkheid om op mijn eigen manier zaken op te pakken.” Unit A.1 20/05/2011

“Bij welke klanten je een opdracht doet heb je weinig over te zeggen. We hebben als BU maar een paar vaste klanten. Er wordt ook veel gekeken naar de exploitatie cijfertjes. Dat gebeurt automatisch omdat dit tot mijn afgesproken taken behoort.” Unit B.1 20/06/2011

Tenslotte blijkt dat binnen unit A.2 er een bewuste balans wordt gecreëerd tussen exploratie en exploitatie activiteiten. Dit is in unit A.1 deels het geval. In de units B.1 en B.2 niet.

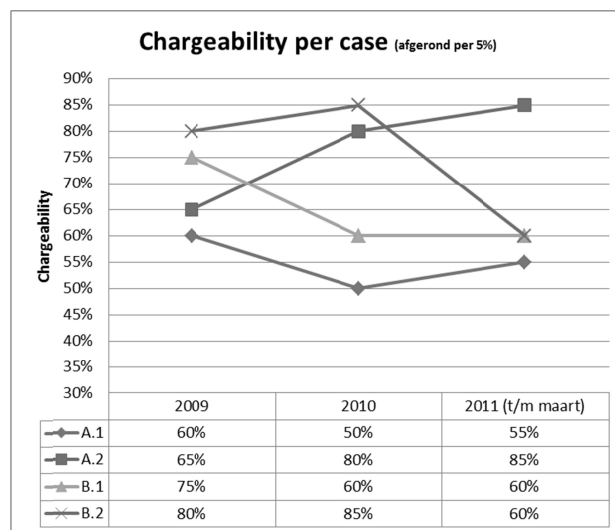
“In het verleden was er te veel nadruk op de lange termijn. Was een disbalans. Er is nu een onderstroom rondom integratie projecten waar we prima van kunnen leven. Nu hebben we ruimte voor nieuwe ideeën om op te pakken. Aangezien billability belangrijk is moeten we een core hebben, zeg maar de cash cow. Voorzichtig zie je nu projecten ontstaan op nieuwe diensten, dat bouwen we rustig op.” Unit A.2 22/04/2011

“De relatie tussen exploratie en exploitatie en de prestaties van onze unit zijn nu niet goed ingevuld. De balans tussen exploratie en exploitatie is scheef. In het voordeel van exploitatie.” Unit B.2 28/06/2011

4.2.2 Performance

Naast de data welke uit de interviews is verzameld is er ook secundaire data verzameld welke bovenstaande uitkomsten versterkt. Deze secundaire data geeft inzicht in de performance van de vier cases. Deze secundaire data is afkomstig uit maand- en jaar rapportages. Hieruit zijn een aantal cijfers voortgekomen. Deze secundaire data geeft voornamelijk een beeld in de verschillen tussen de

prestaties van de verschillende cases. In beide onderzochte organisaties worden zowel medewerkers als totale business-units grotendeels gemonitord en afgerekend op hun chargeability (in organisatie A billability genoemd). Een veelgebruikte rekenmethode in professionele service organisaties. Deze chargeability wordt berekend over het aantal mogelijke uren wat een medewerker op jaarbasis kan factureren aan zijn of haar klanten. Case A.1 laat hierin een vlak patroon zien. De chargeability heeft over de afgelopen 2 jaar en 3 maanden geen duidelijke stijging danwel afname laten zien. Case B.1 en B.2 hadden in 2009 een duidelijk hogere chargeability dan in 2011. Case A.2 laat een relatief steile stijging zien in de chargeability in 2010 en 2011.



Grafiek 4.1: Chargeability per case, gemeten over 2 jaar en 3 maanden.

De resultaten uit de secundaire data tonen een beeld waarin wordt bevestigd dat de genoemde ambidextere unit (A.2) beter presteert dan de andere units op het gebied van performance. Daarnaast is uit andere secundaire data informatie verkregen welke aantoont dat de groei in medewerkers voor case A.2 veel constanter van aard is dan in de andere cases. De andere cases laten grote plussen en minnen laten zien in groei en afname van medewerkers in de laatste 3 jaar (zie tevens tabel 1.1). Case A.2 laat een veel gelijkmatiger groeipatroon zien. Wat de suggestie wekt dat een ambidextere business-unit mogelijk minder conjunctuur gevoelig is dan de niet ambidextere business-units. Deze secundaire data ondersteunt het beeld dat een ambidextere business-unit ook betere prestaties levert op de lange termijn (zie tevens §2.2.7).

Nu aan de hand van primaire- en secundaire data bepaald is welke cases wel (A.2) en welke niet (A.1, B.1 en B.2) ambidexter zijn in de contextuele vorm, wordt de analyse uitgevoerd over de concepten Leiderschap en Human Capital. En welke relatie zij hebben met een contextueel ambidextere business-unit.

4.3 Resultaten concept Leiderschap

Het doel van deze analyse is te achterhalen of er relaties zijn tussen twee van de concepten uit het conceptueel onderzoeksmodel (zie §2.5). Te weten Leiderschap en Contextuele Ambidexteriteit. En als die relaties er zijn, wat voor een soort relaties dit dan zijn (zie tevens §3.3.2).

Onderstaande twee tabellen worden gebruikt om aan te tonen of er voor iedere case voldoende bewijs is om een relatie te kunnen leggen tussen concept A wat concept B succesvol maakt. Concept A leiderschap is opgesplitst in een aantal kenmerken, welke zijn terug te halen uit literatuurstudie omtrent het concept leiderschap (vanaf §2.3). Uit deze literatuurstudie is een conceptueel model voortgekomen waarin een viertal leiderschapskenmerken zijn benoemd (zie §2.5). Te weten: *Gedrag*, *Pers. eigenschappen*, *Sturing* en als vierde *Ontwikkeling van relaties*. Van deze vier kenmerken zijn de interviewvragen afgeleid (zie Appendix II). Deze kenmerken en de meer gedetailleerde onderwerpen zijn benoemd in tabel 4.3. Deze onderwerpen zijn een detaillering van de vier kenmerken welke zijn voortgekomen uit de interviewresultaten. Zie voor meer detail hoe hiertoe gekomen is §3.3.2. De uitkomsten uit de interviews welke zijn gebundeld in de onderwerpen uit tabel 4.3 zijn vervolgens geclassificeerd in Hoog, Middel en Laag, wat aangeeft in welke mate de onderwerpen overeenkomen met de situatie aangetroffen binnen de cases. De uitkomsten hierover zijn terug te vinden in tabel 4.4.

Kenmerk	Onderwerpen
Gedrag 1	De leider toont gedrag gericht op de inrichting van een ondersteunende context
Gedrag 2	De leider vult een complexe en tegengestelde rol in, als voorbeeld voor de medewerkers.
Pers. Eigenschappen	De eerlijkheid en het gedrag van de leider komen overeen met de eigen morele waarden
Sturing 1	De leider gaat uit van de zelfredzaamheid en zelfontwikkeling van de medewerker.
Sturing 2	De leider stuurt op zachte factoren (vertrouwen, ondersteuning) als harde factoren (discipline, stretch)
Ontwikkeling van relaties 1	De relatie tussen leider en medewerkers is gericht op het samen realiseren van doelen
Ontwikkeling van relaties 2	De relatie is tussen leider en medewerkers is gebaseerd op transparantie.

Tabel 4.3: Leiderschapsonderwerpen afgeleid van de interviewdata.

Kenmerken Leiderschap	Gedrag 1	Gedrag 2	Pers. Eigenschappen	Sturing 1	Sturing 2	Ontw. van relaties 1	Ontw. van relaties 2	Ambidextere unit?
Case A.2	H	M	H	M	H	H	H	J

Kenmerken Leiderschap	A	B	C	D	E	F	G	Ambidextere unit?
Case A.1	L	M	L	H	L	M	L	N
Case B.1	L	L	L	H	L	L	L	N
Case B.2	M	L	H	M	M	M	M	N

H=Hoog,
M=Middel
L=Laag

J=Ja, N=Nee

Tabel 4.4: Leiderschapsonderwerpen uitgezet tegen een ambidextere business-unit

Uit tabel 4.4 blijkt dat er op een aantal kenmerken afwijkende uitkomsten zijn wanneer de business-unit contextueel ambidexter is. Tabel 4.4 geeft aan of er bewijs is voor een zogenaamde noodzakelijke voorwaarde. Een noodzakelijke voorwaarde bestaat wanneer een specifieke waarde (Ja of Nee) van concept B *alleen* bestaat wanneer er een specifieke waarde van concept A (Hoog, Middel of Laag) bestaat. Deze noodzakelijke voorwaarden zijn groen ingekleurd. Uit bovenstaande tabel blijkt dat er noodzakelijke voorwaarden bestaan over de kenmerken *Gedrag*, *Sturing* en *Ontwikkeling van relaties*. Deze kenmerken worden verder onderbouwd aan de hand van uitspraken uit de interviews.

4.3.1 Gedrag

Uit bovenstaande tabel 4.4 blijkt dat er een noodzakelijke voorwaarde bestaat tussen het kenmerk gedrag (om specifiek te zijn: de leider toont gedrag gericht op de inrichting van een ondersteunende organisatorische context) en het wel of niet ambidexter zijn van de business-unit. Unit A.2 scoort hierop *Hoog*. Unit B.2 *Middel* en de units A.1 en B.1 *Laag*. De verschillen tussen de meest contrasterende units, A.2 versus A.1 en B.1, worden hier verder verduidelijkt. De volgende uitspraken uit de interviews in unit A.2 onderbouwen het beeld omtrent het belang van het gedrag van de leider voor de totstandkoming van de context waarin medewerkers ambidexter(gaan) handelen. Wat duidelijk naar voren komt is de gezamenlijke afspraken die initieel worden gemaakt met alle medewerkers uit de unit.

“We nemen tijd om de context te creëren. Gezamenlijke focus sessies staan hiervoor aan de basis. Bewaken van deze voortgang gebeurt door realistische plannen maken en in KPI's zetten om op af te rekenen. KPI's gezamenlijk zijn gelijk aan de practicedoelstelling.” Unit A.2 29/04/2011

“Focus is tot stand gekomen uit intensieve sessie met de gehele groep. De huidige focus heeft een gemene deler over alle medewerkers heen. Samen is de unit in staat een complete dashboard oplossing te bieden. Wordt door iedereen gedragen.” Unit A.2 29/04/2011

“Dat is echt vanuit onderuit opgezet. Hoe kijken we naar de markt, wat is onze richting, wat moeten we doen, missen we en welke acties moeten we nemen”. Unit A.2 22/04/2011

Vervolgens wordt de verantwoordelijkheid sterk bij de medewerkers belegd.

“Hij legt heel sterk de verantwoordelijkheid bij ons neer. Maar daar ook heel duidelijk zijn eigen verantwoordelijkheid in neemt door die mensen dan te faciliteren. Bijvoorbeeld voor exploratie ervoor zorgen dat de medewerkers mensen daadwerkelijk iets kunnen exploreren door een demo omgeving te organiseren. Hij zorgt er ook voor dat de financiën daarvoor geregeld worden. Dat wij als BU medewerkers daar geen omkijken naar hebben.” Unit A.2 13/05/2011

“De huidige stijl van leidinggeven vraagt veel van de mensen (eigen initiatief, zelf ondernemen, zelf kiezen, pro-activiteit, verantwoordelijkheid). Wie hier niet mee om kan gaan valt vanzelf af is in het verleden gebleken. Moet het als medewerker wel leuk vinden en het aankunnen. Deze leiderschapstijl daagt mensen uit op creativiteit en initiatief. Op een goede manier.” Unit A.2 29/04/2011

De leider heeft een faciliterende rol, door bijvoorbeeld omgevingsinvloeden rondom te medewerkers zo veel mogelijk te beperken of af te schermen.

“De manager is heel sterk faciliterend. En dat is wat ik maar ook de andere medewerkers willen. Hij faciliteert het exploiteren, daarmee bedoel ik dat hij dusdanige externe contacten heeft dat hij het voor elkaar krijgt om zonder sales mensen de medewerkers te kunnen plaatsen. En bij bestaande klanten blijvend rond te lopen. Ook faciliteert hij het exploreren door heel goed te luisteren naar de medewerkers. Die weten wat er in de markt gaat spelen en daar gaat hij heel sterk in mee.” Unit A.2 13/05/2011

“Bijvoorbeeld voor exploratie ervoor zorgen dat de medewerkers mensen daadwerkelijk iets kunnen exploreren door een demo omgeving te organiseren. Hij zorgt er ook voor dat de financiën daarvoor geregeld worden. Dat wij als medewerkers daar geen omkijken naar hebben.” Unit A.2 13/05/2011

Tevens komt duidelijk naar voren dat er een context is gecreëerd waarin de medewerkers verantwoording moeten afleggen naar elkaar over met elkaar gemaakte afspraken. De leider faciliteert dit onder andere door gedetailleerde rapportages te gebruiken en daarin de voortgang te meten.

“Ik kan alleen maar zeggen wat ik aantrof toen ik hier begon. Dat was weinig richting en een aantal individuen die hun ding deden en dat vonden ze prima. Er was weinig gezamenlijkheid. Wat ik gedaan heb is gezegd dat we sommige dingen niet meer gingen doen. Keuzes maken met elkaar. Dat is een

bewust proces geweest wat niet voor iedereen prettig was. Ik heb ook geprobeerd meer inzicht en gevoel te geven in de bedrijfseconomische aspecten van het bedrijf.” Unit A.2 22/04/2011

“Er is een bepaalde omgeving gecreëerd waarin zaken nu eenmaal zo lopen. Kan er geen vinger op leggen. Heeft ermee te maken dat ik ervan overtuigd ben om succesvol te zijn in deze markt alleen maar kan door adaptief te zijn. En het heeft dan ook geen zin om dit bij het hoger management neer te leggen. Die hebben geen flauw benul waar de markt heen gaat.” Unit A.2 22/04/2011

“Wat betreft de balans tussen exploitatie en exploratie. Ik vind dat we hier wel echt concreet mee bezig zijn. In het verleden was het misschien meer op het gevoel. Nu toch echt niet meer. Daar helpt onze maandelijkse stuurrapportage ook bij. Unit A.2 03/06/2011

“De verdeling tussen exploratie en exploitatie activiteiten komt door de samenstelling van de groep en de leiderschapstijl. De huidige stijl is afgestemd op de medewerkers in de groep. Mensen die technisch goed zijn maar hier niet mee om konden gaan zijn ook weg inmiddels.” Unit A.2 29/04/2011

Uit de uitspraken uit de interviews in de niet ambidextere units A.1 en B.1 komt naar voren dat het onduidelijk is welke richting de business-unit uit gaat of uit moet gaan. In unit A.1 lijkt deze kennis voornamelijk bij de leider te liggen. Welke sporadisch wordt gedeeld met de medewerkers. De leider van unit A.1 beaamt dat het niet duidelijk is of er een context wordt gecreëerd. Hij is zich er tevens van bewust dat niet altijd voor een effectieve aanpak wordt gekozen. In unit B.2 zijn de plannen omtrent het bereiken van doelen een top-down actie geweest. De medewerkers zijn niet direct betrokken.

“Ik weet niet of ik daar zo een antwoord op heb (hoe een context wordt gecreëerd). Wat ik zie is dat het niet altijd goed gaat. Soms vraag en verwacht ik eigenaarschap maar krijg ik die niet altijd terug. Kan met andere dingen te maken hebben die ik niet altijd zie als manager. Of niet snel genoeg voorzien heb als manager. Blijkbaar is niet iedereen er toe in staat of moeten ze nog andere dingen invullen om zich specialist te maken.” Unit A.1 22/04/2011

“Tot nu toe heb ik altijd geprobeerd om dat (richting bepalen) met een aantal mensen te doen. Dus niet met de hele gemeenschap maar wel door een aantal mensen erbij te laten betrekken. Voornamelijk door mensen die beschikbaar zijn of die er vermoedelijk iets over hebben te zeggen hiervoor uit te nodigen.” Unit A.1 22/04/2011

“Dit plan is opgesteld samen met het core team. De core team leden zijn aan hun mensen gaan vragen wat ze daarvan denken en hoe ze daar een gerichte bijdrage aan kunnen leveren (deze bijdrage staat in hun KPI's). Het plan is niet met de hele BU gezamenlijk opgesteld. Top-down actie geweest.” Unit B.1

03/06/2011

De medewerkers uit unit A.1 hebben niet het beeld dat er een ondersteunende organisatorische context is of dat door bewust aan wordt gewerkt door de leider.

“Wat betreft het creëren van een gezamenlijke context, dat gebeurt voornamelijk door de medewerkers onderling. De stijl van de manager is goede ideeën van medewerkers oppakken en er zelf meegaan de slag te gaan of er niet meer op terug komen. Dat wordt dan ook zijn waarheid (wat eigenlijk ideeën van anderen zijn). Er is een soort van black-box waarin deze ideeën worden opgenomen en die worden vertaald naar bijv. plan 2011. Of de ideeën van de medewerkers daar daadwerkelijk in zijn meegenomen is onduidelijk.” Unit A.1 26/04/2011

“Wat betreft exploitatie doen we het niet goed genoeg. Er is geen duidelijk (tijds)pad naar de gewenste ambidextere context. Focus is hierin belangrijk en nodig als unit.” Unit A.1 26/04/2011

“Heb je het idee dat er naar een omgeving wordt toegewerkt? Het businessplan 2011 vind ik een voorbeeld van dat er meer een balans komt in vertrouwen maar ook presteren. Al vind ik dat er nu toch weer te weinig wordt doorgepakt op dat businessplan 2011. De manager is daar wel voor verantwoordelijk” Unit A.1 20/05/2011

Eén van de duidelijkste redenen die worden genoemd door de medewerkers uit unit A.1 en B.1 omtrent het niet hebben of niet bereiken van een ondersteunende organisatorische context is het gebrek aan doorpakken op initiatieven door de leider. Een tweede reden is dat deze initiatieven niet in gezamenlijkheid, maar top-down, zijn vastgesteld.

“De BU manager maakt wel eens gerichte afwegingen dat we gaan exploreren als unit (noemt een voorbeeld), echter gebeurt dit te veel zonder plan, heel ad-hoc. Dit staat zeker niet op papier bijvoorbeeld. Dan eindigt het in niets of wordt er niet (meer) doorgepakt op een gegeven moment.”

Unit A.1 20/05/2011

“Hoe komen de kpi's tot stand? Die krijg ik gewoon via de mail. Is niet in overleg gegaan, wat ik best wel raar vond. Het plan 2011 is ook heel top-down opgesteld. Er wordt tevens weinig over teruggekoppeld. Dit zorgt ook voor veel minder commitment.” Unit A.1 20/05/2011

“We proberen een situatie te bereiken waarbij iedereen van elkaar op de hoogte is en je eventueel elkaar tot een hoger niveau kan tillen. Echter is er geen follow-up waardoor dit weer in elkaar zakt. Gevolg is dat ik nu de unit oversla en buiten de unit mijn voldoening ga zoeken.” Unit B.1

20/06/2011

“Tot nu toe zijn er heel weinig regels. En als er regels zijn dan wordt er niet naar gehandeld. Zijn er nog meer vaste momenten van controle/overleg? Nee, dat is echt een drama hoe dat niet is georganiseerd. Daar wordt je op een gegeven moment moe van en dan haak je ook af”. Unit B.1 20/06/2011

Er is in unit A.1 ook geen omgeving ontstaan waarin medewerkers elkaar kunnen aanspreken omtrent onderlinge afspraken of prestaties. In unit B.2 is dit beperkt tot het core-team (4 personen).

“Binnen de BU is dit (elkaar aanspreken op gedrag) duidelijk minder omdat de cultuur er hier niet naar is. Er is zeker geen omgeving gecreëerd door de manager die dit mogelijk maakt. Het is echt op individuele basis dat het gebeurt.” Unit A.1 20/05/2011

“Ik denk dat individuele groepjes in de BU dat wel doen (elkaar aanspreken). Die mensen begrijpen dat hier strakker op moet worden geacteerd, puur omdat het professionele mensen zijn. Er is zeker geen omgeving gecreëerd door de BU manager die dit mogelijk maakt. Het is echt op individuele basis dat het gebeurt.” Unit A.1 20/05/2011

“In het core team spreken mensen elkaar zeker aan, ondermeer op afspraken uit het plan 2011. En daarin staan zowel exploitatie als exploratie zaken vermeld. De medewerkers onderling daar heb ik geen zicht op.” Unit B.1 03/06/2011

4.3.2 Sturing

Uit tabel 4.4 blijkt dat er een noodzakelijke voorwaarde bestaat tussen het kenmerk sturing (specifiek: de leider stuurt op zachte factoren als harde factoren) en het wel of niet ambidexter zijn van de business-unit. Unit A.2 scoort hierop *Hoog*. Unit B.2 *Middel*. De Units A.1 en B.1 *Laag*. De verschillen tussen de meest contrasterende units, A.2 versus A.1 en B.1 worden hier verder verduidelijkt. De volgende uitspraken uit de interviews in unit A.2 wijzen er op dat in deze unit zowel op zachte als harde factoren wordt gestuurd. Een deel van deze sturing op harde factoren (bijv. stretch en discipline) is meegenomen in het strategisch plan. Wat in gezamenlijkheid is opgesteld en medewerkers zodoende dwingt om hierdoor een stap extra te zetten.

“De stretch in de medewerkers zit in het plan 2011. Daar herkennen mensen zich in en willen daarin dan ook een stapje extra doen. Als dat plan er niet is en die richting niet dan doen ze maar hun ding bij de klant en hebben ze nog hun eigen, interne, drive om als consultant te groeien. Meer is het dan ook niet.” Unit A.2 22/04/2011

“De kpi's (uit het plan 2011) zijn ook een stretch, noemt een voorbeeld. Daar heb ik zelf ook inspraak in. Dus ik stretch mezelf ook” Unit A.2 03/06/2011

Daarnaast heeft de leider ook een beeld dat medewerkers zich comfortabel voelen in de unit. En wordt dit bevestigd door de medewerkers.

“De medewerkers in de BU voelen zich denk ik wel prettig. Ze voelen een beschermde omgeving en zijn niet bang voor een harde hand van de BU manager. Dat heb ik wel geleerd van het verleden waarin ik te veel directief was.” Unit A.2 22/04/2011

“Vertrouwen? Door vertrouwen te geven als BU manager aan de BU medewerkers. Ook andersom, als je zijn vertrouwen schaadt dan wordt je daar direct op aangesproken. Ondersteuning? Dat is voor mij het faciliteren.” Unit A.2 26/04/2011

“Wat vertrouwen betreft komt de BU manager na wat hij zegt. Dat is tegenwoordig in deze tijd al bijzonder. Dat vind ik vertrouwenwekkend. Voor de rest kan ik de dingen doen die ik belangrijk vindt en daar spreekt hij zijn waardering over uit. Dat is een duidelijk teken van vertrouwen voor mij.” Unit A.2

03/06/2011

De sturing op harde factoren wordt door de medewerkers beaamd. Een onderdeel hiervan is tevens het op regelmatige basis afleggen van verantwoording aan de groep.

“Deze leiderschapsstijl daagt mensen uit op creativiteit en initiatief. Op een goede manier. KPI's zijn dusdanig dat je wordt gestreched. Zijn gedragen omdat mensen ze zelf (in overleg) hebben opgesteld.

Verantwoording worden in de unit meetings afgelegd.” Unit A.2 20/05/2011

“Discipline zit hem er ook in dat er van je wordt verlangd dat je meedoet in bijv. calls omtrent klanten waarin voortgang wordt besproken. Daar wordt je ook op aangesproken als je dat niet doet.

Het wordt niet geëist maar als je het niet doet dan hoor je er wel van.” Unit A.2 03/06/2011

“De BU manager stretcht mij doordat hij zegt bijna simpelweg zegt: doe wat je zegt, en zeg wat je doet.

Dat stretcht hij je door je er heel rigide aan te houden. Wat we met elkaar afspreken dat doen we vooraf en dat gaan we ook uitvoeren. En daar hamert hij ook op bij het maken van die afspraken. Hij dwingt je zodoende op voorhand goed na te denken over wat je gaat doen.” Unit A.2 26/04/2011

“Discipline? Door meetings altijd door te laten gaan, door altijd terug te bellen, altijd vragen

beantwoorden en geen enkel onderwerp onbesproken laten.” Unit A.2 26/04/2011

Uit de uitspraken uit de interviews in de niet ambidextere units A.1 en B.1 komt naar voren dat er voornamelijk sturing is op óf de zachte óf de harde factoren. In unit A.1 komt voornamelijk naar voren dat er sturing is op de zachte factoren. De business-unit manager uit unit A.1 beaamt dit beeld zelf.

“Hoe is de balans in factoren? Moet je zeker een balans in creëren. Ik ben van nature heel erg van de stretch en vertrouwen. Probeer het maar, het lukt wel. Dat is mijn natuurlijke leiderschapsstijl. Heb nu wel geleerd dat je er daar niet mee komt. Door sturing, discipline kun je mensen ook helpen en zijn ze

nog beter in staat om een stap verder te zetten.” Unit A.1 22/04/2011

“Discipline? Ik heb gemerkt in de afgelopen periode dat te veel vrijlaten ook niet altijd goed werkt.

Gebeurt dat nu? Nu wel, ik heb dit geleerd en pas dit sinds een aantal maanden toe.” Unit A.1

22/04/2011

De medewerkers in de business-unit beamen dit beeld deels. Zij stellen dat er zeer weinig sturing is op harde factoren als stretch en discipline.

“Het is de BU manager zijn stijl om zich niet te hard te bemoeien met de medewerkers zijn/haar

activiteiten. Hij is daar niet heel bewust mee bezig denk ik”. Unit A.1 26/04/2011

“De business-unit manager zegt dat de kpi’s niet te ambitieus moeten zijn omdat ze anders uit de pas lopen met de andere BU’s (waar ze minder ambitieus zijn).” Unit A.1 26/04/2011

Desondanks zijn er ook twijfels over sturing op de zachte factoren. Het vindt wel plaats, echter is niet volledig duidelijk hoe exact.

“Er zijn geen duidelijke signalen van ondersteuning van de medewerker. De verwachting wordt in de unit gecreëerd dat innovatie (exploratie) eigen tijd is (avonduren). Ondersteuning hiervoor is er te weinig (tijd, geld, kennis).” Unit A.1 26/04/2011

“Wat betreft vertrouwen en ondersteuning, die voel ik wel vanuit de BU manager. Maar of hij daar nu heel bewust mee bezig is richting mij dat vraag ik me af.” Unit A.1 03/06/2011

In unit B.1 is voornamelijk aandacht voor de sturing op harde factoren. De manager beaamt dit zelf. Hij geeft aan dat er te weinig aandacht is voor de zachte kant (bijv. ondersteuning) van de medewerkers.

“Sommige mensen zitten nu aardig tegen een omgeving aan waar te veel van ze wordt gevraagd. Er is te weinig aandacht voor de zachte kant als ondersteuning aan de medewerkers in de unit”. Unit B.1 03/06/2011

“Wat betreft factoren als vertrouwen en ondersteuning. Daar zijn we nu minder mee bezig. De core teams leden geven deze ondersteuning wel, maar ik als leider te weinig.” Unit B.1 03/06/2011

De manager stuurt op harde factoren. Al wordt niet duidelijk wat daarvan het resultaat is. De medewerkers zien de huidige stretch en de opgelegde discipline als aanwezig maar ook als te weinig ingevuld.

“Ik stretch mensen momenteel door ze te wijzen op zaken waar ze misschien beter in zijn dan ze denken (bijv. commerciële activiteiten) en door te vragen er iets aan te doen, dit komt dan ook in hun KPI’s. Discipline doe ik door ze dan naar een cursus te sturen gericht op bijv. commerciële vaardigheden.” Unit B.1 03/06/2011

“Wordt niet aan plannenmakerij gedaan. Ik wordt niet gechallenged om tijdens zo’n BU meeting een goed verhaal voor te bereiden. Dat doe ik vanuit mijn eigen motivatie.” Unit B.1 20/06/2011

“Er wordt dan (tijdens meetings) wel door de manager gezegd, wanneer nodig, dat zaken (financieel) beter moeten. Daar wordt nadruk op gelegd. De pipeline wordt ook doorgesproken.” Unit B.1 20/06/2011

“Discipline? Komt uit mezelf. Is een soort van goodwill richting TopForce. Ik heb kpi’s die niet concreet zijn gemaakt.” Unit B.1 20/06/2011

4.3.3 Ontwikkeling van relaties

Uit tabel 4.4 blijkt dat er een noodzakelijke voorwaarde bestaat tussen het kenmerk ontwikkeling van relaties (specifiek: de relatie tussen de leider en de medewerkers is gericht op het samen realiseren van doelen) en het wel of niet ambidexter zijn van de business-unit. Unit A.2 scoort hierop *Hoog*. Unit A.1 en B.2 *Middel* en de unit B.1 *Laag*. De verschillen tussen de meest contrasterende units, A.2 versus B.1, worden hier verder verduidelijkt. De volgende uitspraken uit de interviews in unit A.2 laten een beeld zien waarin de relatie tussen leider en medewerker(s) zowel gericht is op de groep als het individu. Met de groep worden samen de unit plannen bedacht en opgevolgd.

“Focus is tot stand gekomen uit intensieve sessie met de gehele groep. De huidige focus heeft een gemene deler over alle medewerkers heen. Samen is de BU in staat een complete dashboard oplossing te bieden. Wordt door iedereen gedragen.” Unit A.2 29/04/2011

De nadruk bij het gezamenlijk stellen van doelen is de overtuiging van de leider dat de medewerkers zelf het best weten wat belangrijk en goed is. De BU manager is in deze sterk faciliterend.

“De opgestelde strategiekaart vangt alles samen vanuit verschillende perspectieven. Er waren zeven initiatieven waarvan we hebben gezegd we doen er maar drie in het eerste kwartaal van 2011. Vervolgens mochten de medewerkers in de BU zelf bepalen welke drie dat waren. Meeste stemmen gelden. De medewerkers zelf laten bepalen wat zij belangrijk vinden. De medewerkers zien heel veel in de markt en wat klanten vinden. Daar ben ik van overtuigd. Mijn taak is hun signalen oppakken.” Unit A.2 22/04/2011

“De focus is ontwikkeld als onderdeel van het plan 2011. De BU manager is hierin ook faciliterend. Waarin denken wij als medewerkers business te kunnen maken. Als de medewerkers erin geloven dan gelooft de BU manager er ook in. Dat maakt ons heel homogeen. En daardoor kunnen we elkaar ook complementair maken.” Unit A.2 13/05/2011

Op individuele basis is de leider voornamelijk de gelijke aan de medewerkers in de unit. Hij beziet zichzelf en de medewerkers als één. Hij stelt zich daarin dan ook kwetsbaar op (laatste quote).

“Dit zit hem voornamelijk in de persoon van de BU manager. Het is een gevoel wat hij overbrengt. Hij komt nooit over als een persoon die de baas is of wel beslist hoe wij het moeten gaan doen. Het is altijd heel erg collectief en faciliterend (heb je wat nodig en wat kan ik dan voor je doen). Er is een soort van gelijkheid en er wordt een gemeenschappelijk belang gecreëerd. Dat is wel heel duidelijk aanwezig. En hoe we daar met elkaar komen. Er is dus geen ‘ik’ discussie maar een ‘wij’ discussie.” Unit A.2 31/05/2011

“Hij is open en toegankelijk. Belangrijk is ook dat wanneer bij hem zelf dingen niet lekker lopen of dat hij gedoe heeft met bijvoorbeeld zijn leidinggevende(n) dan verteld hij dat ook gewoon eerlijk. En vraagt daarbij aan ons om advies. Hij stelt zich kwetsbaar op en daarmee verlaagd hij wel de drempel.” Unit A.2 31/05/2011

“De manager is zeer consistent in woord en gedrag. Hij straalt veel rust uit. Hij heeft inhoudelijke kennis van waar de medewerkers mee bezig zijn. Tevens heeft hij empathie. Hij straalt gezamenlijkheid en verantwoordelijkheid uit.” Unit A.2 13/05/2011

“Als leider is duidelijkheid scheppen nodig. Eerlijk zijn. Als leider moet je altijd proberen verstandig te zijn en dat uit te stralen. Maar soms laat ik ook mijn emotie zien. Heel erg mezelf zijn, misschien wel iets te veel.” Unit A.2 22/04/2011

Uit de uitspraken uit de interviews in de niet ambidextere units B.1 komt naar voren dat er voornamelijk aandacht is voor de 1-op-1 relatie met de medewerker.

“Het zit hem nu nog meer in de samenwerking en communicatie. Omdat dit nu niet goed is geregeld is staan de medewerker in de unit te los van elkaar. Ik zie de unit als een verzameling van mensen, meer niet.” Unit B.1 20/06/2011

“De acties die we normaal gesproken als groep zouden moeten invullen worden nu met individuen besproken. Daardoor hebben meerdere medewerkers dezelfde acties en afspraken in bijvoorbeeld hun kpi's staan. Deze zijn niet afgestemd.” Unit B.1 20/06/2011

De leider uit unit B.1 geeft zelf, impliciet, aan dat er momenteel geen relatie bestaat tussen leider en medewerkers die gericht is op het bereiken van doelen.

“Ik heb geen zicht op het feit of medewerkers elkaar aanspreken op de gezamenlijke gestelde doelen (uit het plan 2011).” Unit B.1 03/06/2011

Tussen de leider en zijn core-team (4 personen) wordt wel aan een gezamenlijke band gewerkt. De core-team mensen moeten deze plannen dan verder uitwerken met hun groepje medewerkers.

“Dit plan (met doelen voor 2011) is opgesteld samen met het core team. We zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de uitvoering.” Unit B.1 03/06/2011

“Motivatie en sturing zijn mijn soort leiderschapsgedrag. Dit gebeurt ook door de core team mensen die ik iedere week spreek in een operationele call, en maandelijks in een fysiek overleg. Zij zijn verantwoordelijk voor hun clubje mensen.” Unit B.1 03/06/2011

Uit tabel 4.4 blijkt tevens dat er een noodzakelijke voorwaarde bestaat tussen het kenmerk ontwikkeling van relaties (specifiek: de relatie tussen de leider en de medewerkers is gebaseerd op transparantie) en het wel of niet ambidexter zijn van de business-unit. Unit A.2 scoort hierop *Hoog*. Unit B.2 *Middel* en de units A.1 en B.1 *Laag*. De verschillen tussen de meest contrasterende units, A.2 versus A.1. en B.1, worden hier verder verduidelijkt. De volgende uitspraken uit de interviews in unit A.2. wijzen op een transparante leider welke ook proactief informatie deelt met de medewerkers in de unit. De leider stelt zelf dat zijn transparantie zorgt voor vertrouwen bij de medewerkers.

“De afstand is klein, ik kom ook weinig op HQ. Ik ben wat losser op het formeel sturen op kpi's. Mag iets strakker maar dit is mijn stijl. Ik ben open en transparant. Dat is wel wat ik veel terug hoor. Dat geeft de medewerkers in de unit vertrouwen.” Unit A.2 22/04/2011

“Ik heb geprobeerd meer inzicht en gevoel te geven in de bedrijfseconomische aspecten van het bedrijf. Dat mensen weten wat ze opleveren, hoeveel winst er moet worden gemaakt om de rekeningen te bepalen. Inzicht geven in het bedrijfsmodel.” Unit A.2 22/04/2011

De medewerkers uit unit A.1 bezien de transparantie voornamelijk uit het type persoonlijkheid van de leider en uit de gedetailleerde rapportages die worden opgesteld en gedeeld.

“In gezamenlijke meetings gaat het vaak of over het plan 2011 of over de stuurrapportage. Dan kijken we even naar de resultaten maar ook goed naar wat komen gaat en welke acties we gaan nemen.”

Unit A.2 31/05/2011

“We gebruiken hiervoor een stuurrapportage om te zien hoeveel declarabele uren we schrijven en hoeveel ruimte er over is voor andere zaken. Die krijgt iedereen uit de unit te zien. Deze rapportage is in euro's en in percentages. Er staat ook in hoeveel we positief danwel negatief van het plan afwijken. Zo kunnen we iedere maand een inschatting maken van hoe we het doen. Deze rapportage wordt door de manager opgesteld.” Unit A.2 31/05/2011

“Er is een rapport dat wekelijks wordt bijgehouden. Hierin kunnen wij duidelijk zien wat de voortgang is. Op financieel gebied maar ook op het gebied van de overige doelen die we ons in het plan 2011 hebben gesteld. De manager onderhoudt dit rapport en deelt deze.” Unit A.2

13/05/2011

“Er zijn geen herkenbare mechanismen hoe hij dit aanpakt. Ik spreek hem gewoon heel vaak. Ik denk wel een keer of 3 per week. En dan praten we open over alles: de klant, de innovatie, het plan 2011.”

Unit A.2 31/05/2011

Uit de uitspraken uit de interviews in de niet ambidextere units A.1 en B.1 komt naar voren dat de medewerkers de leider niet transparant vinden. Voornamelijk in gedrag en activiteiten. De leiders houden informatie voor zichzelf of voeren als gezamenlijk bedoelde activiteiten enkel zelf uit.

“Of de ideeën van de medewerkers daar (in plan 2011) daadwerkelijk in zijn meegenomen is onduidelijk. De BU manager zegt van wel maar hij kan het niet concreet aantonen hoe deze erin zijn verwerkt. Dat is jammer.” Unit A.1 26/04/2011

“De BU manager deelt te weinig informatie omtrent sales en nieuwe initiatieven, bijvoorbeeld door het delen van prospects. Ik moet veel horen in de wandelgangen. Deze informatie delen moet veel en veel meer. Dit zorgt ook ervoor dat er te weinig gezamenlijkheid is in de unit.” Unit B.1 20/06/2011

“Hij (de manager) draait soms om moeilijke topics heen (bijv. afspraken uitstellen of niet te communiceren). Voorbeeldgedrag is niet altijd wat het moet zijn. De BU manager doet heel veel zaken

zelf. Zowel het werk maar ook het proces hoe ergens te komen (bijv. klantafspraken die hij niet deelt).” Unit A.1 26/04/2011

Het bestaan van een plan en een voortgangsrapportage is minimaal. Bij unit meetings worden meestal enkel organisatie brede cijfers en nummers gepresenteerd.

“In het jaar dat ik in deze BU zit is het me niet duidelijk geworden wat zijn focus is en waar hij naartoe wil, wat zijn doelen zijn. Er is geen plan en er wordt ook geen informatie gedeeld.” Unit A.1 20/05/2011

“Tijdens BU meetings wordt vooral de algemene voortgang besproken en waar mensen mee bezig zijn. Er worden (voortgangs)cijfers getoond.” Unit B.1 20/06/2011

4.3.4 Propositions concept Leiderschap

De analyse over de interviewdata is uitgevoerd. De resultaten zijn geclassificeerd en onderbouwd met uitspraken uit de interviews. De resultaten geven blijk van aanwezige relaties tussen de concepten Leiderschap en Contextuele Ambidexteriteit. Met deze resultaten kunnen de proposities worden gevormd en het conceptueel model worden opgesteld.

Het concept Leiderschap is onderzocht op een viertal kenmerken, te weten: (voorbeeld)gedrag, persoonlijke eigenschappen, beïnvloeding & sturing en ontwikkeling van relaties. Uit de analyse in §4.3 blijkt dat bij een verschillende invulling van een drietal leiderschapskenmerken er een relatie aanwezig is met het wel danwel niet contextueel ambidexter zijn van een business-unit. Afgeleid van de analyse in §4.3 vormen deze kenmerken de basis voor de volgende drie proposities.

Gedrag

Uit de analyse van de cases blijkt een relatie tussen het gedrag van de leider en een contextueel ambidextere unit. Het gedrag van de leider heeft in deze specifiek betrekking op het inrichten van een ondersteunende organisatorische context. Deze te creëren context is in deze een voorwaarde voor medewerkers om zelf ambidexter te gaan handelen. Uit de interview data komen een aantal kenmerken naar voren welke gericht zijn op het creëren van een context. Hierin is van belang dat deze context gezamenlijk wordt gecreëerd. Dit wordt gedaan door gezamenlijk doelen te stellen (leider en medewerkers) en focus te ontwikkelen zodat beide realistisch zijn en worden gedragen door de medewerkers. De medewerkers zijn dan ook eerder geneigd de bijbehorende eigen verantwoordelijkheid te nemen en zelf de afgesproken doelen te gaan invullen. De medewerkers zijn uiteindelijk de personen die ambidexter dienen te gaan handelen. De leider faciliteert hier sterk in zodat de medewerkers geen omkijken hebben naar randzaken en invloeden van buiten af (o.a. directie, budgetkwesties). De leider zet zijn eigen kennis en netwerk in ten behoeve van de medewerkers. Een ander duidelijk kenmerk is de gedetailleerde management informatie welke wordt verzameld en gebruikt. Deze managementinformatie sluit aan bij de initiële doelen en is gericht op zowel kwantitatieve doelen (omzet) als kwalitatieve doelen (medewerker voortgang). Deze

management informatie wordt op zeer frequente basis (wekelijks) met alle medewerkers gedeeld. Dit roept bij de medewerkers een (nog) sterk(er) gevoel op van verantwoordelijkheid. De management informatie geeft tevens inzicht in de bedrijfseconomische aspecten wat medewerkers bewust maakt van wat zij vanuit financieel oogpunt kosten en opbrengen. Deze bevindingen resulteren in de volgende relatie tussen leiderschap en de ondersteunende organisatorische context:

Propositie 1: Business-unit medewerkers worden positief beïnvloed ambidexter te handelen wanneer het gedrag van de leider zich hoofdzakelijk richt op het gezamenlijk inrichten van een ondersteunende organisatorische context.

Sturing

Uit de analyse van de cases blijkt een relatie tussen de sturing van de leider en een contextueel ambidextere unit. De sturing van de leider heeft in deze specifiek betrekking op het gebruik maken van sociale ondersteuning danwel prestatie management gericht op het bereiken van een ondersteunende organisatorische context. Deze te creëren context is in deze een voorwaarde voor medewerkers om zelf ambidexter te gaan handelen. Uit de interviewdata komen een aantal kenmerken naar voren welke gericht zijn op sturing. Hierin blijkt opnieuw dat het gezamenlijk stellen van doelen en focus nut heeft. Medewerkers zijn zodoende bereid een extra bijdrage te leveren. Medewerkers willen zich stretchen ten gunste van het totaalresultaat en daar verantwoording over afleggen. Tevens komt terug dat verantwoording afleggen aan de groep de medewerkers stimuleert een extra stap te zetten ten behoeve van het collectief. Het aanhouden van discipline (o.a. op aanwezigheid, uitvoeren van gezamenlijke afspraken) wordt zo in mindere mate een taak van de leider. Het succes van een enkele medewerker is namelijk deels afhankelijk van elkaars succes. Medewerkers en leider tezamen creëren zo zelf een omgeving waarin ze elkaar aanspreken op gedrag en voortgang. De harde gedragsfactoren (stretch, discipline) worden in eerste instantie geïnitieerd door de leider maar vervolgens ook opgepakt door de groep medewerkers. De leider richt zich ook op zachte gedragsfactoren (ondersteuning, vertrouwen). Hieruit blijkt dat de leider hiervoor werkt aan een persoonlijke (1-op-1) band met de medewerkers. Door zeer regelmatig contact te hebben met medewerkers en ze op te zoeken bij hun klanten. Medewerkers voelen vertrouwen en ondersteuning van de leider doordat de leider hen een beschermde omgeving biedt door randzaken en invloeden van buitenaf af te schermen. Daarnaast is de grote zelf verantwoordelijkheid van de medewerkers een teken van vertrouwen door de leider. Deze bevindingen resulteren in de volgende relatie:

Propositie 2: De leider beïnvloedt de ondersteunende organisatorische context positief wanneer de leider stuurt op het laten opnemen van de prestatie management en sociale ondersteuning gerelateerde activiteiten in het collectief gedrag van de business-unit medewerkers.

Ontwikkeling van relaties

Uit de analyse van de cases blijkt een relatie tussen de ontwikkeling van relaties met de medewerkers en een contextueel ambidextere unit. De ontwikkeling van relaties door de leider heeft in deze

specifiek betrekking op het samen realiseren van doelen en op de mate van transparantie tussen leider en medewerker. Beide zijn gericht op het bereiken van een ondersteunende organisatorische context. Deze te creëren context is in deze een voorwaarde voor medewerkers om zelf ambidexter te gaan handelen. Uit de interviewdata komen een aantal kenmerken naar voren welke gericht zijn op het ontwikkelen van de relatie met medewerkers. Wederom komt hierin terug het belang van het gezamenlijk opstellen van doelen en focus. Een belangrijke reden hiervoor is dat de medewerkers zelf het best weten wat belangrijk en goed is om de gezamenlijke doelen te bereiken. Dit is een bottom-up activiteit. De leider is enkel de organisator. Deze uitkomsten hebben een directie relatie met propositie 1: business-unit medewerkers worden door de leider positief beïnvloed ambidexter te handelen wanneer het gedrag van de leider zich hoofdzakelijk richt op het inrichten van een ondersteunende organisatorische context.

Op individuele basis stelt de leider zich voornamelijk op als gelijkwaardig aan de medewerkers. De leider probeert dus een gelijkwaardige relatie op te bouwen. Niet een leider-volger relatie. De leider is een persoon die zich kwetsbaar opstelt en empathisch vermogen heeft. Dit komt de onderlinge relatie met de medewerkers ten goede. Er is een grotere mate van gezamenlijkheid en onderling vertrouwen in de relatie. Transparantie tussen leider en medewerker is aanwezig in de onderlinge relatie door als leider duidelijk te zijn. Door eerlijk te zijn en twijfels uit te spreken. Dit verhoogt de kwaliteit van de relatie met de medewerkers. Er wordt gezamenlijkheid en vertrouwen gecreëerd. De andere vorm van transparantie die wordt toegepast is de managementinformatie die wordt gedeeld door de leider. Deze managementinformatie sluit aan bij de initiële doelen en is gericht op zowel kwantitatieve doelen (omzet) als kwalitatieve doelen (medewerker voortgang). Zowel de positieve scores als wel de negatieve worden getoond aan alle medewerkers. Ook op het gebied van individuele afspraken tussen leider en medewerker. De managementinformatie geeft tevens inzicht in de bedrijfseconomische aspecten wat medewerkers bewust maakt van wat ze vanuit financieel oogpunt kosten en opbrengen. Deze bevindingen resulteren in de volgende relatie:

Propositie 3: De leider beïnvloedt de ondersteunende organisatorische context positief wanneer een gelijkwaardige relatie tussen leider en business-unit medewerker wordt ontwikkeld welke is gebaseerd op transparantie in gedrag, communicatie en informatievoorziening.

4.4 Resultaten concept Human Capital

Het doel van deze analyse is te achterhalen of er relaties zijn tussen twee van de concepten uit het conceptueel onderzoeksmodel (zie §2.5). Te weten Human Capital en Contextuele Ambidexteriteit.

Onderstaande twee tabellen worden gebruikt om aan te tonen of er voor iedere case voldoende bewijs is om een relatie te kunnen leggen tussen concept A wat concept B succesvol maakt. Concept A Human Capital is opgesplitst in een aantal kenmerken, welke zijn terug te halen uit literatuurstudie omtrent het concept Human Capital (vanaf §2.4). Uit deze literatuurstudie is een conceptueel model voortgekomen waarin een viertal Human Capital kenmerken zijn benoemd (zie §2.5). Te weten: *Kennis*, *Ervaring*, *Profiel* en *Configuratie*. Van deze vier kenmerken zijn de interviewvragen afgeleid (zie Appendix II). Deze kenmerken en de meer gedetailleerde onderwerpen zijn benoemd in tabel 4.5. Deze onderwerpen zijn een detaillering van de vier kenmerken welke zijn voortgekomen uit de interviewresultaten. Zie voor meer detail hoe hiertoe gekomen is §3.3.2. De uitkomsten uit de interviews welke zijn gebundeld in de onderwerpen uit tabel 4.3 zijn vervolgens geclassificeerd in Hoog, Middel en Laag, wat aangeeft in welke mate de onderwerpen overeenkomen met de situatie aangetroffen binnen de cases. De uitkomsten hierover zijn terug te vinden in tabel 4.6.

Kenmerk	Onderwerpen
Individueel Human Capital	
Kennis	Er zijn in de BU medewerkers met exploratieve en innovatieve kennis en vaardigheden
Ervaring 1	De gemiddelde branche ervaring van de medewerker
Ervaring 2	De gemiddelde ervaring binnen de organisatie van de medewerker
Profiel 1	Medewerkers zijn multidisciplinair van aard. Ze kunnen meerdere rollen invullen
Profiel 1	De medewerkers hebben een interne (intrinsieke) drive
Samengesteld Human Capital	
Configuratie 1	Er is een taakverdeling tussen exploratieve en exploitatieve activiteiten aanwezig
Configuratie 2	Er is een unieke, moeilijk te imiteren, samenstelling van medewerkers en mechanismen ontstaan
Configuratie 3	Kennisdeling tussen medewerkers vindt formeel en informeel plaats

Tabel 4.5: Human Capital onderwerpen afgeleid van de interviewdata.

Specifieke concepten Human Capital	Kennis	Ervaring 1	Ervaring 2	Profiel 1	Profiel 2	Configuratie 1	Configuratie 2	Configuratie 3	Ambidextere unit?
Case A.2	H	H	M	H	H	M	H	M	J

Specifieke concepten Human Capital	A	B	C	D	E	F	G	H	Ambidextere unit?
Case A.1	M	M	L	M	H	L	M	L	N
Case B.1	H	M	M	L	H	L	L	L	N
Case B.2	L	H	H	L	M	H	L	H	N

H=Hoog,
M=Middel
L=Laag

J=Ja, N=Nee

Tabel 4.6: Human Capital onderwerpen uitgezet tegen een ambidextere business-unit

Uit tabel 4.6 blijkt dat er op een aantal kenmerken afwijkende uitkomsten zijn wanneer de business-unit contextueel ambidexter is. Tabel 4.6 geeft aan of er bewijs is voor een zogenaamde noodzakelijke voorwaarde. Een noodzakelijke voorwaarde bestaat wanneer een specifieke waarde (Ja of Nee) van concept B *alleen* bestaat wanneer er een specifieke waarde van concept A (Hoog, Middel of Laag) bestaat. Deze noodzakelijke voorwaarden zijn groen ingekleurd. Uit bovenstaande tabel blijkt dat er noodzakelijke voorwaarden bestaan over de kenmerken *Profiel* en *Configuratie*. Deze kenmerken worden verder onderbouwd aan de hand van uitspraken uit de interviews.

4.4.1 Individueel Human Capital - Profiel

Uit bovenstaande tabel 4.6 blijkt dat er een noodzakelijke voorwaarde bestaat tussen het kenmerk profiel (specifiek: medewerkers zijn multidisciplinair van aard, zij kunnen meerdere rollen vervullen) en het wel of niet ambidexter zijn van de business-unit. Unit A.2 scoort hierop *Hoog*. Unit A.1 *Middel* en de units B.1 en B.2 *Laag*. De verschillen tussen de meest contrasterende units, A.1 versus B.1 en B.2, worden hier verder verduidelijkt. De volgende uitspraken uit de interviews in unit A.2 onderbouwen het beeld omtrent het belang van een multidisciplinair profiel.

“Wat betreft kennis is er binnen een bepaald vakgebied een duidelijke focus. Een centralisatie van kennis is er. Op individueel niveau is er een vrij hoge mate van technische (applicatie) kennis. Zo zijn we goed in staat te executeren. We hebben in de unit geen expliciete nerds. De meeste mensen in de BU kunnen hun kennis ook overbrengen, delen en communiceren. Dat helpt bij het commercieel inzetten.”

Unit A.2 13/05/2011

Een aantal medewerkers ziet zo een soort profiel gelijk aan een ambidextere medewerker. Niet iedere medewerker is en hoeft ambidexter te zijn.

“Op dit moment zitten er dit soort (ambidextere) mensen in onze unit. De verhouding is daarin nu denk ik 60/40 in het voordeel van de ambidextere medewerker. Niet iedere medewerker moet een

ambidextere medewerker zijn vind ik. Exploratie werkzaamheden kosten relatief veel tijd in onze business.” Unit A.2 31/05/2011

“We hebben denk ik gemiddeld meer ambidextere medewerkers dan andere BU’s. Wat ons ook succesvoller maakt. En bewust bezig te zijn met exploitatie en exploratie. Niet iedereen in de BU hoeft ambidexter te zijn. De kritische massa is dit wel.” Unit A.2 13/05/2011

Duidelijk is wel dat er van seniors een andere vorm van exploratie wordt verwacht dan van de junior en medior medewerkers.

“Bij die seniors ligt meer de behoefte om meer met de lange termijn bezig te zijn op conceptueel gebied. Juniors en mediors zijn meer bezig met nieuwe technieken. Conceptueel vermogen komt mede door ervaring van de medewerker.” Unit A.2 22/04/2011

“Juniors zijn goed in het snel eigen maken van nieuwe technieken en kunnen dan ook beter technisch exploreren dan seniors. Noemt 2 voorbeelden uit de BU omtrent junior en senior persoon. Seniors zijn meer op de toepassing gericht, juniors meer op de tool.” Unit A.2 31/05/2011

Uit de uitspraken uit de interviews in de niet ambidextere units B.1 en B.2 komt voornamelijk een beeld naar voren waarin medewerkers een eenzijdiger takenpakket hebben en daardoor ook meer gericht zijn op ofwel exploratie- ofwel exploitatie activiteiten.

“Wij kunnen niet het volledige exploratie/exploitatie palet uitvoeren. Ik denk dat er mensen uit andere units nodig zijn. Je hebt mensen die andere invalshoeken gebruiken nodig. Bijv. een proces invalshoek. In onze unit zelf hebben we denk ik niet de mensen. Waarom precies niet kan ik niet benoemen. Mijn gevoel zegt dat ik hier andere mensen voor nodig zou hebben.” Unit B.1 20/06/2011

“Er zijn nu wel te weinig medewerkers met duidelijke exploratieve kennis. Ik denk dat dit komt doordat ze een stukje bewustzijn missen. Een aantal seniors is nu bijvoorbeeld bezig met SSO technieken. Dat is in de markt zeker niet nieuw. Maar voor ons wel.” Unit B.2 28/06/2011

“Er zitten denk ik geen ambidextere medewerkers in mijn unit. Sommige hebben wel een beeld waar ze naar toe willen op het gebied van kennis, maar dan weer niet de markt. De mensen kijken vooral naar wat ze leuk vinden.” Unit B.2 28/06/2011

“Ik denk dat we dit soort mensen niet in onze unit hebben. We hebben toch echt mensen die heel goed zijn in één van de twee dingen. Dus exploratie danwel exploitatie. Sommige mensen, meestal de senior mensen, beheersen dan soms ook wel een deel van de andere kant. Maar niet echt goed.” Unit B.2 24/06/2011

Daarnaast zijn de business-units als geheel ook eenzijdiger ingericht. Dus of voornamelijk specialisten of alleen technische ingestelde medewerkers.

“Voor mijn gevoel bestaat onze business-unit volledig uit specialisten. Er zijn weinig tot geen personen met generalistische kennis.” Unit B.1 20/06/2011

“We hebben alleen techniek mensen. Echt geen functionele mensen. We hebben denk ik één persoon (een senior) met echte exploratieve kennis. Meer in het algemeen denk ik dat de exploratieve kennis bij de seniors zit.” Unit B.2 04/07/2011

“We hebben (heel) veel functionele mensen in de business-unit. Te weinig specialisten. Die hebben we vooral nodig op het junior/medior niveau. Dit beperkt ons voornamelijk in onze explorerende activiteiten.” Unit B.1 03/06/2011

4.4.2 Samengesteld Human Capital - Configuratie

Uit tabel 4.6 blijkt tevens dat er een noodzakelijke voorwaarde bestaat tussen het kenmerk configuratie (specifiek: er is een unieke, moeilijk te imiteren, samenstelling van medewerkers en mechanismen ontstaan) en het wel of niet ambidexter zijn van de business-unit. Unit A.2 scoort hierop *Hoog*. De units A.1, B.1 en B.2 *Laag*. De verschillen tussen units worden hier verder verduidelijkt. De volgende uitspraken uit de interviews geven de verschillen tussen de units weer. In unit A.2 wordt gebruik gemaakt van zelf ontwikkelde processen waarbij weinig tot niet gebruik gemaakt worden van de standaard organisatieprocessen. Unit A.2 vormt een eigen beeld over hoe zij willen werken. Zo stelt de business-unit manager heel duidelijk.

“Er is een bepaalde omgeving gecreëerd waarin zaken nu eenmaal zo lopen. Kan er geen vinger op leggen. Heeft ermee te maken dat ik ervan overtuigd ben om succesvol te zijn in deze markt alleen maar kan door adaptief te zijn. En het heeft dan ook geen zin om dit bij het hoger management neer te leggen. Die hebben geen flauw benul waar de markt heen gaat. Iedere poging door het hoger management om dat wel zo neer te leggen daar ben ik al op voorhand huiverig voor.” Unit A.2 22/04/2011

Unit A.2 maakt bijvoorbeeld gebruik van eigen ontworpen management rapportages waarin zowel de voortgang van de individuele medewerkers als die van de totale unit wordt gemonitord.

“We maken gebruik van een stuurrapportage wat zowel op financieel gebied maar ook op kwalitatieve punten de voortgang toont. Een evt. afwijking van het plan 2011 staat hierin ook vermeld. Deze rapportage geeft ook een forecast voor de komende maand.” Unit A.2 31/05/2011

Maar ook op het gebied van voornamelijk strategie en sales is er eigen, op maat gemaakt, beleid ontwikkeld.

“We zijn allemaal billable omdat we juist die focus hebben. Kennis wordt incrementeel verbeterd door bij iedere klant iedere keer weer hetzelfde verhaal te vertellen. Dat is een verschil met de andere units binnen de organisatie. De organisatie is en wil meer gericht zijn op customer intimacy. Dat is een andere strategie, die wij niet volgen.” Unit A.2 29/04/2011.

“De exploratie en exploitatie activiteiten kunnen we momenteel zelf invullen. Er zijn aanvaringen met sales. We stellen dat wij onszelf kunnen bedruipen op exploitatie gebied en dat we daar geen externe sales voor nodig hebben. Dit geldt ook voor HR.” Unit A.2 13/05/2011

“We mogen bij klanten in ramp-up trajecten meedoen. Dit is nieuwe technologie waar nog weinig over bekend is. Dat kan alleen als we in eigen tijd, op eigen initiatief en op onze eigen manier deze technologie in een vroeg stadium hebben opgepakt. Dat betekent dat je voorop in de markt meedraait.” Unit A.2 13/05/2011

In unit A.2 is sprake van diversiteit in profielen. Generalisten en specialisten zijn aanwezig. Net als technische en functionele (business) mensen. Deze diversiteit zorgt er in unit A.2 voor dat zowel exploratie als exploitatie activiteiten kunnen worden afgedekt door de eigen medewerkers in de business-unit.

“Ik ben blij met de huidige verdeling en de diversiteit. Zorgt voor discussie omtrent technische danwel business insteek. Die dualiteit is er en daarmee kunnen we het hele aandachtsgebied bedienen. We hebben een architect, business analisten, echte techneuten en informatie analisten. Dat is een goede basis.” Unit A.2 22/04/2011

“Ik denk dat we nu wel de volledige vrijheid hebben om dat volledige palet op te pakken en er mee te doen hoe wij denken dat we dat moeten doen. We kunnen dus het traject van idee tot klant zelf invullen, maar wel zoveel als mogelijk in combinatie met klanten.” Unit A.2 31/05/2011

Uit de uitspraken uit de interviews in de niet ambidextere units B.1 en B.2 komt een beeld naar voren waarbij de units zich veel meer afhankelijk, bijna reactief, opstellen. Dit komt voornamelijk in unit B.1 sterk naar voren.

“Ik zie geen verschil hoe exploratie, innovatie en ook de korte termijn exploitatie volgens de directie moet worden uitgevoerd en hoe dat in de unit gebeurt.” Unit B.1 20/06/2011

“We zijn als unit nog op zoek naar hoe exploratieve kennis van medewerkers in te passen in het portfolio van de unit. Dit is niet geregeld. Wat mede komt doordat het op organisatie breed niveau ook niet geregeld is.” Unit B.1 20/06/2011

Er worden in de units B.1 en B.2 veelal activiteiten ontplooid volledig in lijn met de organisatiestrategie, er wordt gebruikt gemaakt van de organisatie brede rapportages en de salesactiviteiten worden voornamelijk overgelaten aan het salesteam.

“Voor exploratie maken we gebruik van het organisatie brede deliverymodel en het delivery overleg wat hier bij hoort. Zo proberen we mensen ingezet te houden bij klanten.” Unit B.1 03/06/2011

“Wat we niet doen als unit is heel gericht te kijken met welke klanten wij zaken zouden willen doen. Dat gebeurt meer bedrijfs breed.” Unit B.2 24/06/2011

“Organisatie breed is er een overzicht hoe de units er voor staan. Hierin zijn de unit doelstellingen opgenomen en staat de voortgang omtrent organisatie brede richtlijnen.” Unit B.2 24/06/2011

“Sales aspecten wat heeft te maken met nieuwe klanten en dus exploratie, dat doen wij niet. Daar hebben we sales voor. We hebben nu ook niet echt de juiste sales mensen om onze projecten te verkopen denk ik.” Unit B.2 28/06/2011

Uit de uitspraken uit de interviews in de niet ambidextere units A.1 en B.2 komt een beeld naar voren waaruit blijkt dat de units voornamelijk exploratie (A.1) ofwel exploitatie (B.2) zijn gericht. Unit A.1 is divers samengesteld wat betreft de functies van de medewerker. Echter missen zij de inhoudelijk en technisch sterke medewerkers.

“Het is een diverse club. Er is een aantal verschillende skill sets. Echter zijn het bijna allemaal seniors en allemaal functionele mensen. We missen de aanwas en ideeën van jonge (junior) mensen en we missen de technische invalshoek.” Unit A.1 26/04/2011

“Momenteel zijn er in de BU niet de volledige kennis en capaciteiten aanwezig om de huidige exploratie ideeën uit te werken. Bedenken is mogelijk, maar het bouwen en ontwerpen van bijv. een applicatie niet. Een meer technische persoon is hierbij nodig”. Unit A.1 26/04/2011

“Ik denk dat we wel meer junior en medior mensen nodig zijn. Meer een piramide vorm. Met juniors kun je denk ik meer geld verdienen en zij brengen nieuwe kennis omtrent technologieën naar binnen. Zaken die ze net op de universiteit hebben geleerd. Voor het exploratieve karakter van je onderneming is het denk ik goed nieuwe aanwas van onderop te hebben.” Unit A.1 20/05/2011

In unit B.2 is dit juist andersom. Zij hebben een gebrek aan functionele mensen die weten hoe te exploreren.

“Wat samenstelling betreft hebben we een groep met ongeveer de helft senior mensen en de helft medior mensen. Ik denk niet dat achter deze verhouding en samenstelling een bredere gedachte zit. . Er zijn nu wel te weinig medewerkers met duidelijke exploratieve kennis.” B.2 28/06/2011

“Dat (exploreren en exploiteren met alleen de unit) is lastig. Omdat de exploratieve kennis soms heel specifiek is en dus bij weinig personen bekend is. Dan kunnen andere mensen daar dus moeilijk verder op borduren.” Unit B.2 04/07/2011

4.4.4 Propositions concept Human Capital

De analyse over de interviewdata is uitgevoerd. De resultaten zijn geëncoreerd en onderbouwd met uitspraken uit de interviews. De resultaten geven blijk van aanwezige relaties tussen de concepten Human Capital en Contextuele Ambidexteriteit. Met deze resultaten kunnen de propositions worden gevormd en het conceptueel model worden opgesteld.

Het concept Human Capital is onderzocht op een viertal kenmerken, te weten: Kennis, ervaring, profiel, configuratie. Uit de analyse in §4.4 blijkt dat bij een verschillende invulling van een tweetal

Human Capital kenmerken er een relatie aanwezig is met het wel danwel niet contextueel ambidexter zijn van een business-unit. Afgeleid van de analyse in §4.4 vormen deze kenmerken de basis voor de volgende twee proposities.

Individueel Human Capital - Profiel

Uit de analyse van de cases blijkt een relatie tussen het aanwezige Human Capital en een contextueel ambidextere unit. Het Human Capital heeft in deze specifiek betrekking op profiel van de medewerkers in de business-unit. Uit de interview data komen een aantal kenmerken naar voren welke een omschrijving geven van het gewenste profiel. In de ambidextere business-unit blijkt dat een meerderheid van de medewerkers een multidisciplinair profiel bezit. Multidisciplinaire profielen zijn in deze business-unit medewerkers met sterke inhoudelijke en soms technische vakkennis welke tevens in staat zijn deze kennis over te brengen aan anderen door te delen en te communiceren (o.a. aan collega's, klanten). Deze multidisciplinaire medewerkers zijn medewerkers die zowel een bijdrage kunnen leveren aan exploitatie als exploratie werkzaamheden. Deze bijdrage is afhankelijk van het senioriteitsniveau van de medewerker. Van senior medewerkers wordt meer conceptueel lange termijn denkvermogen verwacht. Van junior en medior medewerkers wordt verwacht dat zij nieuwe technieken en technische ontwikkelingen inbrengen. De medewerkers met multidisciplinaire profielen worden deels gevormd doordat medewerkers een sterke zelf verantwoordelijkheid krijgen en dus met meerdere disciplines aan slag moeten gaan. Deze bevindingen resulteren in de volgende relatie:

Propositie 4: De ondersteunende organisatorische context wordt positief beïnvloed wanneer een medewerker ten dele een multidisciplinair profiel ontwikkeld welke een bijdrage kan leveren aan de gezamenlijke exploratie als wel exploitatie activiteiten.

Samengesteld Human Capital – Configuratie

Het Human Capital heeft in deze specifiek betrekking op de configuratie van medewerkers en mechanismen in de business-unit welke invloed hebben op een contextueel ambidextere business-unit. Uit de interviewdata komen een set aan kenmerken naar voren welke een omschrijving geven van een succesvolle configuratie. In de ambidextere unit blijkt dat er sterk wordt gewerkt aan eigen ontwikkelde processen. Op een aantal onderwerpen is een eigen zienswijze ontwikkeld en toegepast. In de business-unit wordt sterk uitgegaan van eigen kracht. Zowel leider als medewerkers willen niet alleen afhankelijk zijn van het beleid gevoerd door de directie en proberen adaptief te zijn door eigen processen te ontwikkelen en te gebruiken. De business-unit manager en medewerkers hebben de overtuiging dat men zelf de markt het beste kent. Zodoende is er tevens een eigen, afwijkend van die van de organisatie, strategie ontwikkeld. Tevens maakt de ambidextere business-unit gebruik van eigen management rapportages en informatie bronnen om de voortgang te monitoren. Daarnaast is er een eigen, gezamenlijk, innovatiebeleid ontwikkeld ten behoeve van exploratie werkzaamheden.

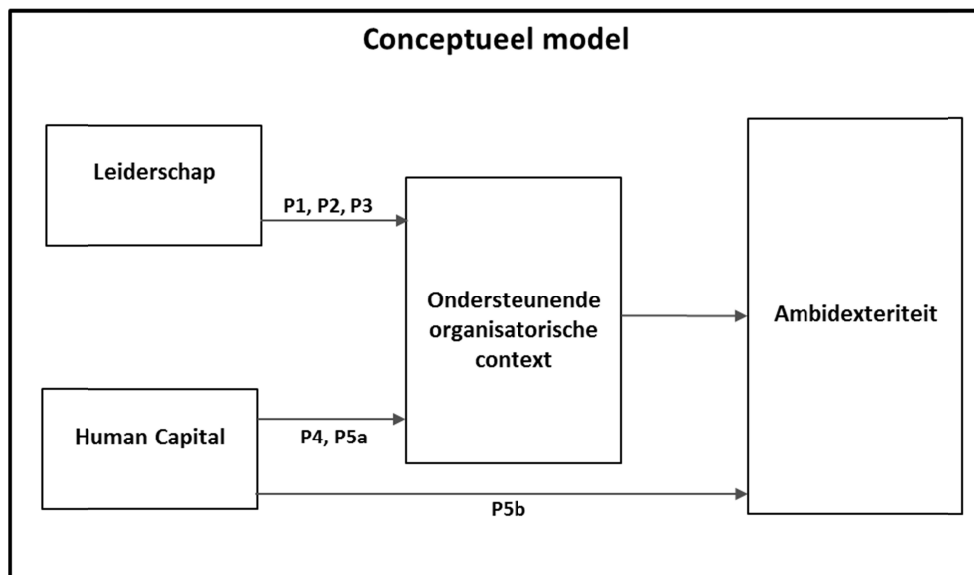
Een tweede waargenomen verschil is de diversiteit. De diversiteit in de ambidextere business-unit is hoog te noemen. Er zijn op de 17 aanwezige medewerkers uiteenlopende functies. Hierin komt naar voren dat deze diversiteit in medewerkers het exploratie- en exploitatiegedrag ten goede komt. De ambidextere business-unit is bijna zover dat exploratie en exploitatie activiteiten volledig zelfstandig, zonder inmenging van anderen (o.a. directie, sales, marketing), kan worden ingevuld. De vaardigheden zijn complementair aan elkaar. Op functioneel en technisch gebied alswel op het gebied van ervaring (Senior versus Junior). Dit is afwijkend van de niet ambidextere business-units. Waarin het merendeel van de medewerkers voornamelijk exploratieve danwel exploitatieve vaardigheden heeft ontwikkeld. En waarbij dan ook een sterke focus is op ofwel functionele danwel technische kennis. Deze bevindingen resulteren in de volgende relatie:

Propositie 5a: De ondersteunende organisatorische context wordt positief beïnvloed wanneer medewerkers processen ontwikkelen welke aansluiten op de eigen exploratie en exploitatie activiteiten.

Propositie 5b: De ambidexteriteit van een business-unit wordt positief beïnvloed wanneer een samenstelling van medewerkers is ontstaan welke gezamenlijk alle benodigde exploratie en exploitatie activiteiten kunnen afdekken.

4.5 Conceptueel model

Het conceptueel model verklaart de algemene concepten die zijn bestudeerd, waarin tevens de veronderstelde relaties tussen deze concepten worden weergegeven (Miles & Huberman, 1984). Het conceptueel model (afbeelding 4.7) geeft een overzicht van de concepten. Leiderschap, Human Capital en Contextuele Ambidexteriteit. Waarbij Contextuele Ambidexteriteit is opgesplitst naar de Ondersteunende organisatorische context en Ambidexteriteit (Gibson & Birkinshaw, 2004a). De relaties tussen deze vier concepten zijn verklaard in de in §4.3 en §4.4 behandelde proposities. Onderstaand conceptueel model maakt duidelijk dat niet alle specifieke concepten een rechtstreekse relatie hebben met ambidexteriteit: het gelijktijdig goed zijn en uitvoeren van twee (verschillende) dingen. In dit geval exploratie en exploitatie. Dit kan enkel worden gesteld voor de propositie P5b. De overige proposities (P1, P2, P3, P4 en P5a) zijn voornamelijk gericht op het ontwikkelen van de ondersteunende organisatorische context die ambidexteriteit mogelijk maakt: in deze ondersteunende organisatorische context zijn medewerkers meer geneigd uit eigen wil initiatief te nemen, leergierig te zijn en samen te werken (Ghoshal & Bartlett, 1994). Wat uiteindelijk resulteert in ambidexteriteit.



Afbeelding 4.7: Conceptueel model inclusief proposities

5 Discussie en conclusies

5.1 Introductie

Het vorige hoofdstuk is ingegaan op de analyse en het presenteren van de data verkregen uit de case study. Dit laatste hoofdstuk gaat in op de beantwoording van de onderzoeksvraag (§5.1). De conclusies die hieruit worden getrokken worden in perspectief geplaatst door deze te vergelijken met bestaande literatuur (§5.2). De bijdrage aan de theorie en managementpraktijk komen aan bod in §5.4. In §5.5 worden de limitaties en aanbevelingen voor vervolgonderzoek besproken.

Ambidexteriteit in de contextuele vorm is afwijkend van de standaard vorm van ambidexteriteit. In plaats van het traditionele maken van *trade-offs* door exploratie en exploitatie activiteiten binnen een organisatie te scheiden wordt binnen contextuele ambidexteriteit er juist voor gekozen deze twee activiteiten te combineren. Organisaties kunnen meerdere redenen hebben om hiervoor te kiezen. Een aantal redenen zijn: Ambidexteriteit in de contextuele vorm voorkomt mogelijke isolatie tussen beide activiteiten. Daarnaast wordt voorkomen dat er hoge kosten worden gemaakt om beide activiteiten te coördineren. Tevens worden problemen voorkomen bij implementatie (innovaties die worden samengevoegd in de exploratie activiteiten). Het concept van contextuele ambidexteriteit is zodoende een aantrekkelijk alternatief voor organisaties om te overwegen. In 2004 zijn dan ook de eerste wetenschappelijke artikelen omtrent dit onderwerp verschenen. Vanuit het perspectief van de wetenschap is het concept van contextuele ambidexteriteit dan ook nog jong te noemen. Op een aantal gebieden dient nog verdiepend onderzoek uitgevoerd te worden. Bijvoorbeeld omtrent antecedenten, prestaties en de mogelijke trajecten hoe tot deze vorm van ambidexteriteit te komen. Dit onderzoek heeft zich gericht op de verdieping omtrent de onderwerpen Human Capital en Leiderschap. En dan in het bijzonder hoe deze ingrijpen op het concept Contextuele Ambidexteriteit. Aangezien de drie genoemde concepten in het verleden voldoende zijn onderzocht is dit onderzoek ingegaan op de relaties tussen de concepten. Dit onderzoek doet door middel van proposities een aanzet naar een theorie. Er is dus theorie bouwend onderzoek uitgevoerd. De relatie tussen de drie concepten zijn de basis geweest voor de centrale onderzoeksvraag.

Hoe kan leiderschap en de samenstelling van het Human Capital een bijdrage leveren aan contextuele ambidexteriteit?

Dit resultaten uit dit onderzoek wijzen erop dat zowel leiderschap als Human Capital een positieve bijdrage kan leveren aan het concept contextuele ambidexteriteit. Zij het dat deze bijdragen in verschillende vormen plaatsvindt. Zowel het concept leiderschap als Human Capital is in een aantal meer gedetailleerde vormen voornamelijk gericht op het creëren van een ondersteunende context. Deze ondersteunende organisatorische context is een voorwaarde om medewerkers ambidexter te gaan laten handelen. Een aantal andere gedetailleerde concepten hebben een directe relatie met ambidexteriteit. Zie hiervoor tevens het conceptueel model in §4.5. De

uitkomsten uit de data analyse (Hfdst. 4) hebben een vijftal proposities opgeleverd. Drie van deze proposities gaan in op de aanwezige relatie tussen Leiderschap en Contextuele Ambidexteriteit. De overige twee proposities gaan in op de aanwezige relatie tussen Human Capital en Contextuele Ambidexteriteit. De proposities zijn in detail de antwoorden op de onderzoeksvraag. De uitkomsten van deze proposities worden in perspectief geplaatst door deze te vergelijken met bestaande literatuur. Zo kan worden gezien waar een aanvullende bijdrage aan de literatuur is geleverd (zie §5.2).

5.2 Discussie bevindingen

In deze discussie zal worden ingegaan op de relaties tussen de proposities zoals opgesteld in hoofdstuk 4 en de theorie. Er zal een vergelijking worden gemaakt tussen waar de proposities bij de bestaande literatuur aansluit en waar deze conflicteert. Deze vergelijking is een belangrijke stap in het proces van theorie bouwend onderzoek. Aangezien het theorie bouwend onderzoek veelal gebaseerd is op een beperkt aantal cases (net als in dit onderzoek) is het belangrijk bevestiging te zoeken in de literatuur. Dit verhoogt de interne validiteit en generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten. (Eisenhardt, 1989).

5.2.1 Leiderschap in relatie tot Contextuele Ambidexteriteit

Leiderschap wordt in de theorie erkend als een belangrijk beïnvloeder van ambidexteriteit. Leiderschapsgedrag en -uitstraling van managers binnen een organisatie beïnvloedt de tendens van de organisatie en haar medewerkers om zich meer te richten op exploratie danwel exploitatie activiteiten (Lavie, et al, 2010). Dit uit zich bij managers in bijvoorbeeld aversie tegen risico's of juist in talent om nieuwe vaardigheden te leren (March, 1991). Lubatkin, et al. (2006) stellen zelfs dat leiderschapsprocessen een onafhankelijke antecedent zijn om een ambidextere oriëntatie in een organisatie te bereiken. Ook Vera & Crossan (2004) maakten al eerder een brug tussen leiderschap en ambidexteriteit. Vera & Crossan (2004) spreken over lerende organisaties welke in de basis de uitdaging hebben om de spanning tussen exploratie en exploitatie activiteiten te beheren. Om deze spanningen te kunnen beheren wordt tevens om een gecombineerde "ambidextere" leiderschapsstijl gevraagd. Vera & Crossan (2004) stellen vervolgens dat binnen ambidextere organisaties ruimte is voor toepassing van zowel transactioneel alswel transformationeel leiderschap. Vera & Crossan refereren herhaaldelijk naar O'Reilly & Tushman (1996) met betrekking tot ambidextere leiders. Hierbij moeten worden opgemerkt dat O'Reilly & Tushman ambidextere leiders voornamelijk zien als personen uit het top management die zelf de *trade-offs* maken tussen exploratie en exploitatie.

Bovenstaande uitspraken hebben geen directe betrekking op ambidexteriteit in de contextuele vorm. Toch speelt de leider een belangrijke rol in het vormen van contextuele ambidexteriteit. Personen die leiderschap vertonen zijn bij uitstek degenen die de context kunnen creëren waarin individueel ambidexter gedrag naar voren komt, aldus Gibson & Birkinshaw (2004a). Gibson & Birkinshaw (2004a), gezien als één van de grondleggers van het concept contextuele ambidexteriteit, geven duidelijk aan

dat meer onderzoek dient te worden gedaan naar de leiderschapsaspecten binnen dit concept. Gibson & Birkinshaw (2004a) stellen tevens dat er meer duiding moet komen naar de middelen die helpen contextuele ambidexteriteit te bereiken. De volgende drie proposities gaan in op de rol van de leider in het bereiken van contextuele ambidexteriteit.

Propositie 1: Business-unit medewerkers worden positief beïnvloed ambidexter te handelen wanneer het gedrag van de leider zich hoofdzakelijk richt op het gezamenlijk inrichten van een ondersteunende organisatorische context.

Deze eerste propositie wijst op het belang dat een leider bewust een ondersteunende organisatorische context creëert en daar gericht gedrag bij vertoont. Deze vanzelfsprekendheid blijkt namelijk niet weggelegd voor iedere leider welke de mogelijkheid heeft zijn/haar business-unit contextueel ambidexter in te richten. Voor het creëren van een ondersteunende organisatorische context volstaan ad-hoc acties niet. Ghoshal & Bartlett (1994) stellen dit ook. Er zijn tastbare en concrete management acties nodig om een organisatorische context te bereiken. Deze acties hebben tijd nodig. Het is een continu proces. Uiteindelijk wordt de gewenste context bereikt. De uitkomsten in deze propositie wijzen op het belang van het gezamenlijk bereiken van contextuele ambidexteriteit. De leider is in zijn gedrag gericht op het gezamenlijk ontwikkelen van de ondersteunende organisatorische context waardoor medewerkers gedrag gaan vertonen welke het mogelijk maakt ambidexter te kunnen handelen. Gibson & Birkinshaw (2004a) stelden al eerder dat personen die leiderschap vertonen bij uitstek degenen zijn die de context kunnen creëren waarin individueel ambidexter gedrag naar voren komt. Echter spreken de uitkomsten van dit onderzoek over het gezamenlijk creëren van de context. Wat een aanvulling is op de niet heel gedetailleerde theorie van Gibson & Birkinshaw (2004a). Deze in gezamenlijkheid werken om een doel te bereiken (de context) is in lijn met eerdere bevindingen van onder andere Bass (1985) in zijn globale theorie omtrent transformationeel leiderschap. Die stelt dat wanneer gewerkt wordt aan een relatie tussen leider en volger, o.a. op het gebied van een gedeelde visie, medewerkers zich ondergeschikt willen maken aan het groepsbelang. Bass (1990) stelt ook dat leiders bewustzijn en acceptatie moeten genereren onder hun volgers omtrent de doelen die zij als groep willen behalen. Avolio et al. (2009) stellen dat transformationeel leiderschap gericht is op het volgers dusdanig transformeren en inspireren dat zij boven verwachting presteren. In de uitgevoerde case study blijkt dat de leider van een ambidextere business-unit ook er van overtuigd is dat de medewerkers het best weten welke richting de omgeving zich heen beweegt. De leider heeft een ondersteunende rol en uit dit dan ook in zijn gedrag. Concluderend kan worden gesteld dat het gedrag van de leider voornamelijk gericht zou moeten zijn op de ondersteuning van de medewerker zodat in gezamenlijkheid de ondersteunende organisatorische context kan worden bereikt. Zonder deze context is het praktisch onmogelijk medewerker ambidexter te laten handelen, zo blijkt ook uit dit onderzoek. Deze conclusie sluit grotendeels aan bij de theorie van Gibson & Birkinshaw (2004a). De aanvulling hierop is dat er meer nadruk zou moeten liggen op de gezamenlijkheid. Hierbij wordt dan ook meteen een verbinding gevonden met het concept van transformationeel leiderschap. Wat een interessant onderwerp is voor verder onderzoek.

Propositie 2: De leider beïnvloedt de ondersteunende organisatorische context positief wanneer de leider stuurt op het laten opnemen van de prestatie management en sociale ondersteuning gerelateerde activiteiten in het collectief gedrag van de business-unit medewerkers.

Zonder het gericht te hebben onderzocht houden de door Gibson & Birkinshaw (2004a) onderzochte organisaties er volgens hen soms eigenaardige methoden op na om de context te bereiken waarin *sociale ondersteuning* en *prestatie management* leiden tot de gewenste *high performance context*. Het hiertoe te komen noemen Gibson & Birkinshaw kortweg overstijgend gedrag waar nog niet volledig inzicht in is verkregen. Deze tweede propositie bevestigt dat sturing op harde als wel zachte gedragsfactoren effectief zijn om een context te bereiken waaruit medewerkers ambidexter handelen. Zoals al eerder aangetoond Gibson & Birkinshaw (2004a). Deze propositie geeft aanvullend detail aan de uitspraak van Gibson & Birkinshaw waarin zij stellen dat onbekend overstijgend gedrag nodig is om de ondersteunende organisatorische context te bereiken. Hierin blijkt een rol voor de leider weggelegd. Ghoshal & Bartlett (1994) zien het ook het management als de aangewezen personen om de vier attributen *Discipline*, *Stretch*, *Ondersteuning* en *Vertrouwen*, benodigd om de high-performance context te bereiken, vorm te geven. Ghoshal & Bartlett (1994) spreken echter nog niet over (contextuele) ambidexteriteit. De uitgevoerde case study toont dat de leider voornamelijk dient te sturen op het door de groep medewerkers laten overnemen van de leider zijn/haar eigen gedrag. Het gedrag van de leider dient het collectieve gedrag van de medewerkers te worden. De aanvulling op de bestaande literatuur is in deze de sturing welke de leider geeft. Deze sturing dient gericht te zijn op het laten overnemen van gedrag door het collectief (de medewerkers). De medewerkers in de business-unit dienen zelf prestatie management en sociale ondersteuning gerelateerde activiteiten te gaan toepassen naar elkaar. Er ontstaat zo een (sociale) omgeving waarin medewerkers elkaar ondersteunen op sociaal vlak als wel dat collega medewerkers worden aangezet tot (hogere) prestaties. Het gebruik maken van zo een sociale omgeving is niet vreemd. Kang & Snell (2008) stellen dat organisaties gebruik kunnen maken van een sociaal netwerk welke helpt kennis ten behoeve van coöperatieve en ondernemende activiteiten uit te wisselen. De uitkomst van deze propositie lijkt tevens een relatie te hebben met het kenmerken van authentiek leiderschap. Luthans en Avolio (2003) stellen namelijk dat authentiek leiderschap een proces is welke put uit positieve psychologische capaciteiten en een in hoge mate ontwikkelde organisatorische context. Welke resulteren in een groter zelfbewustzijn en zelfregulerend gedrag van zowel de leider als de volgers. Vooral de uitspraak dat het authentiek leiderschap een proces is welke resulteert in zelfregulerend gedrag van leider en volgers sluit aan bij deze propositie.

Propositie 3: De leider beïnvloedt de ondersteunende organisatorische context positief wanneer een gelijkwaardige relatie tussen leider en business-unit medewerker wordt ontwikkeld welke is gebaseerd op transparantie in gedrag, communicatie en informatievoorziening.

Propositie 3 richt zich op de relatie tussen leider en de medewerker. Een deel van hoe deze relatie is opgebouwd is onderdeel van propositie 1, waarbij wordt ingegaan op de gelijkwaardige relatie die

wordt opgebouwd tussen leider en volger. Deze derde propositie verklaart de aanwezige transparantie in de onderlinge relatie. De resultaten uit dit onderzoek wijzen op twee vormen van transparantie. Enerzijds het gedrag van de leider naar de medewerkers. De leider stelt zich gelijkwaardig op aan de medewerkers. Er wordt geen hiërarchische relatie ontwikkeld. De leider is tevens een persoon die zich kwetsbaar opstelt en empathisch vermogen heeft. Transparantie tussen leider en medewerker is aanwezig in de onderlinge relatie door als leider duidelijk te zijn. Door eerlijk te zijn en twijfels uit te spreken. Dit verhoogt de kwaliteit van de relatie met de medewerkers. Er wordt gezamenlijkheid en vertrouwen gecreëerd. Dit sluit aan bij de theorie omtrent authentiek leiderschap. Walumbwa et al. (2008) stellen dat authentieke leiders zich richten op zelfbewustzijn. Hierbij zoekt de leider feedback bij onder andere zijn volgers om zo de interactie tussen beide te kunnen verbeteren. Daarnaast sluit deze propositie aan bij een ander kenmerk van authentiek leiderschap. Te weten, relationele transparantie. Hierbij zegt de leider exact wat hij/zij bedoelt en is de leider bereid tot het toegeven van fouten wanneer deze worden gemaakt. De andere vorm van transparantie is die in de communicatie en informatievoorziening naar de medewerkers toe. Alle beschikbare, soms persoonlijke, informatie wordt gedeeld. In kwalitatieve zin (bijv. persoonlijke voortgang) als wel in kwantitatieve zin (bijv. financiële prestaties). Deze vorm van transparantie vindt deels aansluiting bij de literatuur. Yukl (2006) en Bass (1985) noemen intellectuele stimulatie als een eigenschap van transformationeel leiderschap. Onderdeel van deze intellectuele stimulatie is het verhogen van het bewustzijn van een volger door deze inzicht te geven in voortgang en problemen, maar vooral hoe deze om te zetten in nieuwe kansen. Bass (1990) noemt dit rationaliteit bijbrengen aan de volger door de leider. Avolio et al. (2009) noemen de term relationele transparantie. Hieronder verstaan zij het door de leider presenteren van de eigen authenticiteit door onder andere openlijk informatie te delen. De aanvulling op de bestaande literatuur is in deze de bevinding dat de leider deze transparantie in de onderlinge relatie kan gebruiken om de ondersteunende organisatorische context positief te beïnvloeden. Dit gedrag van de leider heeft een relatie met kenmerken van authentiek leiderschap.

5.2.2 Human Capital in relatie tot Contextuele Ambidexteriteit

In de afgelopen tien jaar zijn er meerdere onderzoeken verschenen die ingaan op ambidexteriteit op het individuele niveau. Echter zijn deze studies voornamelijk gericht geweest op de ambidextere manager in plaats van de ambidextere medewerker. Ook al zijn de kenmerken van de manager en de medewerker in de basis gelijk. De manager voert ze echter uit op een ander niveau waarbij meer overzicht wordt verwacht. De medewerker is in deze meer operationeel gericht. Gibson & Birkinshaw (2004b) geven vier vormen van gewenst ambidexter gedrag van een medewerker op operationeel niveau. a). Initiatiefrijk zijn en buiten de gebaande paden kansen zoeken, b). coöperatief zijn en proberen nieuwe kansen gezamenlijk te ontwikkelen, c). het bouwen van relaties binnen de business-unit, d). meerdere petten kunnen dragen (kunnen multi-tasken). Gezamenlijk vormen deze vier gedragsvormen volgens Gibson & Birkinshaw de ambidextere medewerker. Vanwege het brede spectrum aan bijbehorende taken moeten de kennis en vaardigheden van de medewerker volgens Gibson & Birkinshaw dan ook generalistisch van aard zijn. De volgende twee proposities gaan in op de

samenstelling van het Human Capital en het effect daarvan op de toepassing van contextuele ambidexteriteit.

Propositie 4: De ondersteunende organisatorische context wordt positief beïnvloed wanneer een medewerker ten dele een multidisciplinair profiel ontwikkeld welke een bijdrage kan leveren aan de gezamenlijke exploratie als wel exploitatie activiteiten.

Propositie vier gaat in de op het profiel van de individuele medewerker. Hieruit blijkt dat een multidisciplinair profiel van belang is om een bijdrage te kunnen leveren aan de exploratie als wel exploitatie activiteiten in de business-unit. Tevens blijkt dat deze activiteiten in bijna alle gevallen in groepsvorm worden uitgevoerd. Wat betekent dat de medewerkers geen compleet exploratie en exploitatie afdekkend profiel hoeven te bezitten. Dit zorgt ervoor dat medewerkers specialisaties kunnen inbrengen en dus niet per definitie een generalistisch profiel hoeven te bezitten. Wat een belangrijke eigenschap van de medewerkers in de ambidextere unit dient te zijn, is het vermogen zijn kennis en vaardigheden op een representatieve manier te kunnen delen en over te dragen. Intern aan collega medewerkers dan wel extern aan klanten of andere belanghebbenden. Er wordt hierbij enige commerciële affiniteit verwacht van de medewerker. Deze bevinding vindt aansluiting bij de theorie van Kang & Snell (2008) welke stellen dat specialisten ook actief kunnen zijn binnen contextueel ambidextere business-units. Om toch de interactie te vinden met generalisten is coöperatief Social Capital een middel om hun kennis te delen, integreren en verfijnen. Ook Kogut & Zander (1996) stellen dat organisaties welke een sociale gemeenschap creëren de creatie en uitwisseling van kennis kunnen bevorderen. De multidisciplinariteit van het profiel van een medewerker sluit aan bij Miron, et al. (2004) welke stellen dat tegengestelde activiteiten in één persoon zijn te vatten. Op voorwaarde dat de juiste context aanwezig is. De context is in deze zo ingericht dat iedere medewerker bij bijvoorbeeld exploratie werkzaamheden zich richt op zijn eigen expertise en ervaring, zolang deze expertise en ervaring maar kan worden gedeeld. Deze bevindingen sluiten tevens deels aan bij Gibson & Birkinshaw (2004a) welke stellen dat een ambidexter individu coöperatief moet zijn en samen met collega's op zoek moet gaan naar nieuwe kansen. Tevens moet de medewerker relaties kunnen bouwen binnen de business-unit. De bevindingen stroken echter niet met de conclusie van Gibson & Birkinshaw (2004a) dat de vaardigheden van medewerkers in een ambidextere business-unit generalistisch van aard dienen te zijn. Uit dit onderzoek blijkt dat medewerkers ook prima specialistische vaardigheden kunnen bezitten, zolang zij deze maar kunnen overbrengen naar collega's in de business-unit. Daarvoor wordt gebruik gemaakt van de gecreëerde sociale omgeving.

Propositie 5a: De ondersteunende organisatorische context wordt positief beïnvloed wanneer medewerkers processen ontwikkelen welke aansluiten op de eigen exploratie en exploitatie activiteiten.

Propositie 5b: De ambidexteriteit van een business-unit wordt positief beïnvloed wanneer een samenstelling van medewerkers is ontstaan welke gezamenlijk alle benodigde exploratie en exploitatie activiteiten kunnen afdekken.

Propositie vijf gaat in op de configuratie van het Human Capital in de business-unit. Deze propositie is tweeledig. Propositie 5a gaat in op de door de medewerkers zelf ontwikkelde processen om zo een configuratie te vormen welke aansluit bij de door hen zelf ten doel gestelde exploratie en exploitatie activiteiten. De zelf ontwikkelde processen in de ambidextere case uit dit onderzoek hadden betrekking op strategie, sales, marketing en management informatie. Zowel leider als medewerkers willen niet alleen afhankelijk zijn van het beleid gevoerd door de directie en proberen adaptief te zijn door eigen processen te ontwikkelen en te gebruiken. Dit gebeurt echter alleen waar nodig, dus waar organisatie brede processen niet voldoen. Dit sluit aan bij Wright, et al. (1994) welke een samengesteld geheel aan Human Capital als mogelijke bron van continue competitief voordeel zien. Barney (1991) stelt dat de toegevoegde waarde een samengesteld geheel aan Human Capital wordt bereikt door onder andere de unieke samenstelling. Storey (2001) spreekt over ontastbare configuraties waarin zelf ontwikkelde processen een belangrijke rol spelen. De uitkomsten van deze propositie lijken voornamelijk een logisch gevolg van propositie 1, waarbij de medewerkers zelf de verantwoordelijkheid krijgen over het zetten van doelen over exploratie en exploitatie activiteiten. Wanneer de medewerkers zelf deze vrijheid hebben dan lijken ze in deze ook eerder geneigd hiervoor ondersteunende processen in te richten. Het resultaat van deze processen is namelijk hun eigen verantwoordelijkheid. De leider en medewerkers willen adaptief zijn en zich waar nodig kunnen aanpassen aan veranderingen in hun omgeving. Wat overeenkomt met Birkinshaw (2004), die stelt dat adaptief zijn nodig is in turbulente omgevingen. En met Auh & Menguc (2005) die stellen dat de exploratie en exploitatie inspanningen die organisaties leveren voor een groot deel voort komen uit toenemende omgevingsdynamiek en de toenemende competitieve intensiteit. De bevinding dat medewerkers zelf processen ontwikkelen om hun exploratie en exploitatie activiteiten in te vullen sluit niet volledig aan bij de bestaande literatuur. Hierin wordt gesteld dat eigen ontwikkelde processen voornamelijk zijn bedoeld om competitief voordeel te behalen (Wright, et al. 1994) of imiteerbaarheid door concurrenten te voorkomen (Storey, 2001). Dit kan een gevolg zijn, echter is dit niet de primaire insteek gebleken.

Propositie 5b gaat in op de diversiteit aan medewerkers. Uit het onderzoek komt naar voren dat deze diversiteit het exploratie- en exploitatiegedrag ten goede komt. De diversiteit betreft voornamelijk de profielen van de medewerkers. Deze profielen dienen het volledige palet aan exploratie en exploitatie activiteiten te kunnen afdekken. In de ambidextere case welke is onderzocht betrof deze diversiteit voornamelijk de mate van ervaring (junior versus senior) en de expertise (technisch versus functioneel). Diversiteit in medewerkers is van belang. Zo stellen ook Hess & Rothaermel (2008). Zij spreken over de samenstelling van het Human Capital wat innovatie stimuleert. Hierin stellen zij dat een combinatie van bepaalde medewerkers benodigd is en dat heterogeniteit (diversiteit) daarin belangrijk is. Heterogeniteit zorgt voor verschillende vormen van kennis die bijdragen aan het totale leervermogen en het adaptief zijn van de organisatie. Ook Wright, et al. (1994) bezien een samengesteld geheel aan Human Capital als mogelijke bron van continue competitief voordeel. Human Capital kan enkel waardevol zijn voor een organisatie als de kennis, vaardigheden en het talent van de medewerkers worden ingezet voor werkzaamheden welke niet homogeen zijn. Dit beperkt namelijk in

de individuele contributie van de medewerkers wat ook de waarde van het totale Human Capital beperkt. Deze stelling van Wright, et al. (1994) komt overeen met de bevindingen. Waar in de niet ambidextere cases het merendeel van de medewerkers voornamelijk exploratieve danwel exploitatieve vaardigheden heeft ontwikkeld. In de ambidextere case nemen (bijna) alle medewerkers deel aan zowel de exploratie alswel exploitatie werkzaamheden. Onafhankelijk in welke van de twee zij beter zijn. Gelijk aan propositie 5a lijken deze bevindingen een logisch gevolg van propositie 1, waarbij de medewerkers zelf de verantwoordelijkheid krijgen over het zetten van doelen omtrent exploratie en exploitatie. Het resultaat hiervan is dat de leider en medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor alle activiteiten behorende bij exploratie en exploitatie.

5.3 Bijdragen

5.3.1 Bijdrage aan de theorie

De bijdrage aan de theorie heeft zich gericht op de relaties tussen de onderzochte concepten. Beide onafhankelijke variabelen, Leiderschap en Human Capital, zijn door vele wetenschappers onderzocht. Tevens is uitvoerig gepubliceerd over deze concepten. In de relatie met het afhankelijke concept contextuele ambidexteriteit is echter nog ruimte voor aanvulling van de bestaande theorie.

In §5.2.1 en §5.2.2 is uitvoerig weergegeven waar de bevindingen aansluiten en conflicteren (dit is de bijdrage) aan de bestaande theorie. Hieronder volgt een korte samenvatting van de bijdrage van dit onderzoek.

Leiderschap

De rol van de leider dient voornamelijk gericht te zijn op het creëren van een ondersteunende organisatorische context ten behoeve van het ambidexter handelen van de medewerkers. Dit is een bevestiging van de bestaande theorie. Dit onderzoek heeft aangetoond dat het praktisch onmogelijk is medewerkers ambidexter te laten handelen zonder een ondersteunende organisatorische context op te bouwen. De aanvulling op deze bevinding is dat meer gedetailleerde kenmerken zijn ontdekt. Ten eerste zijn daar de kenmerken van de leider welke sterke overeenkomsten lijken te hebben met delen van zowel het concept van transformationeel als die van authentiek leiderschap. Deze overlapping binnen een persoon is overigens mogelijk, zo stelt ook Walumbwa et al. (2008). Ten tweede dient de leider niet zelf maar juist in gezamenlijkheid de ondersteunende organisatorische context in te richten. Hij dient hiervoor collectief gedrag op te wekken bij zijn medewerkers. Wat resulteert in een sociale omgeving waarin de medewerkers prestatie management en sociale ondersteuning gerelateerde activiteiten naar elkaar gaan toepassen. Ten derde is daar de transparantie in de relatie tussen leider en medewerker. De bijdrage hierin is dat de leider bijna volledige transparantie hanteert om rationaliteit en gezamenlijkheid te creëren als onderdeel van het opbouwen van een ondersteunende organisatorische context. Ook de tweede en derde bijdrage lijken kenmerken te bezitten van voornamelijk authentiek leiderschap.

De bijdrage aan de bestaande theorie aangaande de relatie tussen Human Capital en Contextuele Ambidexteriteit is gericht op zowel het profiel van de medewerkers als wel de configuratie van de totale business-unit. Het profiel van de medewerker dient multidisciplinair van aard te zijn. Deze stelling is al bekend in de theorie (Gibson & Birkinshaw, 2004b) en wordt nogmaals bevestigd. Echter stellen Gibson & Birkinshaw dat een ambidextere medewerker (welke exploratie en exploitatie activiteiten kan combineren) over een generalistisch profiel dient te bezitten, vanwege het brede palet aan werkzaamheden. De uitkomsten van dit onderzoek wijzen er op dat ook wanneer een grote groep medewerkers een specialistisch profiel bezitten deze tevens ambidexter kunnen handelen. Het verschil met de bestaande theorie is de bevinding dat medewerkers in de onderzochte ambidextere business-unit alle exploratie en bijna alle exploitatie activiteiten gezamenlijk uitvoeren. Zo kunnen specialisten zich blijven richten op specifieke exploitatie danwel exploratie activiteiten. Om kennis uit te wisselen naar collega's die de andere activiteiten oppakken wordt gebruik gemaakt van de al benoemde gecreëerde sociale omgeving. Deze discipline dienen de medewerker wel te bezitten. Hierdoor is het in de theorie genoemde multidisciplinaire profiel nog steeds benodigd, echter hoeft het niet zo volledig te zijn als omschreven door Gibson & Birkinshaw (2004b).

De configuratie van het Human Capital levert een positieve bijdrage wanneer medewerkers gezamenlijk eigen processen ontwikkelen welke aansluiten bij de door hen zelf gestelde exploratie en exploitatie doelen. Zo zullen zij deze doelen eenvoudiger invullen. De bestaande theorie spreekt over het belang van zelf te ontwikkelen processen. Voornamelijk om imiteerbaarheid door concurrenten te voorkomen. De reden dat medewerkers in de onderzochte ambidextere business-unit eigen processen opstellen is anders. De medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor het resultaat. Zij willen niet afhankelijk zijn van mogelijk niet functionerende en/of niet adaptieve organisatie brede processen. De configuratie van het Human Capital levert nog een positieve bijdrage. Namelijk wanneer het totaal aan Human Capital het volledige palet aan exploratie en exploitatie activiteiten kan afdekken. Dit is van belang aangezien de medewerkers zich zelf verantwoordelijk hebben gesteld voor deze ambidextere activiteiten.

5.3.2 Bijdrage aan de managementpraktijk

Naast de bijdrage aan de theorie, als beschreven in de vorige paragraaf, zijn er ook een aantal bijdragen aan de managementpraktijk. Ambidexteriteit in de contextuele vorm is afwijkend van de standaard vorm van ambidexteriteit. Dit vraagt, is gebleken uit dit onderzoek, om een specifieke aanpak van de leider. Traditioneel gezien is de leider verantwoordelijk voor de coördinatie tussen de fysiek gescheiden exploratie en exploitatie activiteiten. Organisaties welke contextuele ambidexteriteit proberen vorm te geven dienen in te zien dat contextuele ambidexteriteit een afwijkende vorm van ambidexteriteit is en dus tevens vraagt om een andere soort invulling van leiderschap. Welke in de meeste gevallen de business-unit manager is. Gebleken is dat de leider kenmerken dient te bezitten welke sterk gericht zijn op het creëren van een ondersteunende organisatorische context. De medewerkers voeren de exploratie en exploitatie taken uit. De business-unit manager is sterk

ondersteunend in plaats van zelf bepalend en uitvoerend. Dit vraagt in de praktijk om een manager welke sterk is in bij elkaar brengen van een groep en hierin een groepsgevoel te ontwikkelen. Wat de (zelf)verantwoordelijkheid van de individuele medewerker naar de groep de gezamenlijk afgesproken doelen doet toenemen. Tevens wordt van de leider gevraagd zich waar nodig op gelijkwaardig niveau met de medewerker te scharen en transparant te zijn in gedrag en communicatie. Dit vergt zoals is gebleken een moderne managementstijl. Ondanks dat de manager zich op sommige vlakken gelijk dient te stellen aan de medewerkers blijft de manager wel eindverantwoordelijk richting onder andere de directie van de organisatie. De manager zal dan ook nooit de volledige verantwoordelijkheid over moeten dragen aan de medewerkers. Hij blijft zelf medeverantwoordelijk. Tevens slaat hij de piketpaaltjes over financiële targets, gewenste groei in klanten, etc. Deze piketpaaltjes kunnen in hoofdlijnen zijn afgeleid van de organisatie brede strategie.

Naast het leiderschap vraagt ook de invulling van het Human Capital (de kennis en vaardigheden) van de medewerkers speciale aandacht. In het algemeen is het van belang medewerkers te vinden of op te leiden welke in groepsverband kunnen werken en het belang inzien van ambidextere activiteiten. Het helpt als medewerkers een interne *drive* hebben welke gericht is op eigenaarschap nemen en vooruitgang boeken. Het is voor organisaties tevens van belang dat zij medewerkers vinden of opleiden welke een multidisciplinair profiel bezitten en dat het totaal van deze profielen wordt gesmeed tot een samenwerkend geheel. Dit vraagt om een zorgvuldige samenstelling van het Human Capital. In tegenstelling tot de uitkomsten over het leiderschapsconcept is de positieve bijdrage van het Human Capital niet volledig afhankelijk van de ondersteunende organisatorische context (zie tevens afbeelding 4.7). Organisaties kunnen (indien nodig) de ambidexteriteit van een business-unit direct een impuls geven door medewerkers aan te trekken welke Human Capital bezitten die goed zijn in het invullen van delen van het totaal aan exploratie en exploitatie werkzaamheden.

Dit onderzoek doet een bijdrage aan de managementpraktijk door het verstrekken van deze inzichten. Deze inzichten zouden beslissers in organisaties moeten helpen keuzes te maken in de inrichting van hun organisatie wanneer men tracht contextuele ambidexteriteit na te streven ten einde uiteindelijk meer succesvolle (financiële) prestaties te verkrijgen.

5.4 Limitaties en vervolgonderzoek

5.4.1 Limitaties

Er is, als in bijna ieder onderzoek, sprake van beperkingen in het uitgevoerde onderzoek. De belangrijkste limitaties liggen in de uitvoering van het onderzoek en daaropvolgend de generaliseerbaarheid van de resultaten.

Een eerste limitatie schuilt in de gebruikte onderzoeksmethoden. De methoden die zijn gebruikt om tot resultaten te komen en deze te analyseren zijn kwalitatief van aard geweest. Deze zijn in de regel

minder duidelijk gedefinieerd dan kwantitatieve onderzoeks methoden. Kwalitatief onderzoek is volgens Miles (1979) rationeel gezien voornamelijk intuïtief, primitief en onbeheersbaar wanneer het aankomt op het daadwerkelijk uitschrijven van de case study. Case study onderzoek op zich heeft ook zijn limitaties. Voss, et al. (2002) stellen ten eerste dat goed kwalitatief onderzoek moeilijk is om uit te voeren. De interviewer moet bijvoorbeeld goed kunnen luisteren maar ook kunnen doorvragen en flexibel zijn tijdens het interview. Ook de analyse van de data vraagt bijzondere aandacht. Onderzoekers zijn snel geneigd informatie van belangrijke personen een grotere waarde toe te kennen en te snel conclusies te trekken over een beperkte set aan data. Om deze valkuilen en tevens de *bias* (vooringenomenheid) van de interviewer te beperken kan gebruik worden gemaakt van meerdere interviewers en meerdere personen die de data analyseren. Dit verlaagd de subjectiviteit (Voss, et al. 2002). Dit onderzoek is echter door enkel de auteur uitgevoerd. De interviews en de data analyse zijn dus ook enkel door één persoon uitgevoerd. Subjectiviteit kan hierin dus een rol hebben gespeeld. Echter zijn wel middelen gebruikt om dit zoveel mogelijk tegen te gaan. Bijvoorbeeld door member checks uit te voeren. Deze member check (Erlandson, 1993, p.31) verhoogt de betrouwbaarheid van dit onderzoek. Het analyseren van de data is het hart van het bouwen van theorie uit een case study en vergt dan ook bijzondere aandacht (Eisenhardt, 1989). Om de subjectiviteit in dit belangrijke onderdeel van het onderzoek zo veel mogelijk te beperken is getracht een logische keten van bewijs op te bouwen (zie tevens §3.5.1). Een logische keten van bewijs verhoogt de kwaliteit en betrouwbaarheid van het onderzoek (Yin, 2003a, p.36). Dit is gebeurd door het zoveel mogelijk expliciet maken (in tekst en tabellen) van het gebruikte bewijs om zo de lezer van dit document mee te kunnen nemen in de relaties tussen de data vergaring, data analyse en conclusies. Validiteit en betrouwbaarheid zijn in het algemeen van belang geweest bij het opzetten van het onderzoek. Zie hiervoor §4.5.

Een tweede limitatie zijn de beperkingen aangaande de generaliseerbaarheid van de uitkomsten. Het onderzoek is gericht geweest op professionele service organisaties actief in de ICT-sector. Organisaties uit technologische sectoren hebben namelijk te maken met een hoge mate van dynamiek in hun omgeving (Schilling (2008). Willen organisaties in een dynamische omgeving succesvol blijven dan is ambidexteriteit een middel om dit te bereiken (Mom, 2007). Zo bekeken zijn de gekozen organisaties en de gekozen sector representatief. Er is vervolgens een meervoudige case study uitgevoerd. Meervoudige case studies geven, normaal gesproken, een sterkere basis voor het bouwen van een theorie. Meervoudige case studies zijn volgens Eisenhardt & Graebner (2007) beter geaard, meer accuraat en meer generaliseerbaar. Er is een meervoudige case study uitgevoerd over vier business-units actief in twee organisaties. In één van de organisaties is de onderzoeker zelf werkzaam. In de resultaten kan dus een vorm van vooringenomenheid aanwezig zijn. Onderzoek binnen meer business-units en meer organisaties had nog meer inzicht gegeven om zo de onderzoeksvraag met nog meer onderbouwing te beantwoorden. Eisenhardt (1989) stelt dat als verzadiging wordt bereikt en dus het incrementele leereffect minimaal wordt er kan worden gestopt met het verzamelen van data. Er is naar de mening van de auteur voldoende inzicht gekregen in de vooraf gedefinieerde concepten. Echter op het gebied van de verschillen tussen de wel en of niet

ambidextere cases had het geholpen als er nog een extra case was gevonden welke tevens als succesvol ambidexter was te bestempelen. Er is nu één case gevonden met dit predicaat. Een tweede case had de mogelijkheid geboden de verschillen en overeenkomsten tussen succesvolle ambidextere cases te kunnen vergelijken. Wat de generaliseerbaarheid verhoogt.

Daarnaast is dit onderzoek uitgevoerd binnen één branche. De mogelijkheid bestaat dat de resultaten van dit onderzoek dan ook niet volledig generaliseerbaar zijn naar andere branches of dat de resultaten representatief zijn over alle branches heen. De ICT-sector en professional service organisaties hebben namelijk afwijkende kenmerken in vergelijking met andersoortige branches en organisaties. Service organisaties hebben volgens Mills & Margulies (1980) specifieke kenmerken waarin deze zich onderscheiden van andere organisatietypen. Bijvoorbeeld in de vorm van de output (niet tastbaar) en de afstand tot de producent en de klant (dichtbij in een service organisatie). Brentani (1996) voegt daarbij aan toe dat wanneer er hoog gekwalificeerde medewerkers in dienst zijn die non-routinematig werk uitvoeren er gesproken kan worden van een *professionele* service organisatie. Deze specifieke branche en organisatie eigenschappen dienen te worden meegenomen wanneer de resultaten van dit onderzoek worden toegepast op andere situaties. Het testen van de resultaten uit dit onderzoek in andere branches en andere organisatie typen verhoogt de generaliseerbaarheid nog verder.

5.4.2 Vervolgonderzoek

De resultaten van dit onderzoek bieden de mogelijkheid voor nieuwe onderzoeksrichtingen. Ten eerste biedt de gebruikte methodiek van een case study direct een mogelijkheid tot vervolgonderzoek. Er zijn vier cases onderzocht binnen twee verschillende organisaties. De resultaten van deze vier cases zijn op een identieke manier met elkaar vergeleken. Hierin zijn niet de invloedsfactoren meegenomen welke de business-units in organisatie A en organisatie B beïnvloeden. Bijvoorbeeld de invloedsfactoren van het top management, de historie van de organisatie, de cultuur, etc. Deze invloedsfactoren kunnen nog meer inzicht verschaffen in het waarom omtrent de verschillen tussen de cases.

Ten tweede biedt, zoals eerder genoemd in §5.4.1, de onderzoekscontext (ICT-sector en professional service organisatie) ruimte voor verder (testend) onderzoek. Een vervolg onderzoek over sectoren heen en binnen verschillende type organisaties levert mogelijk een meer generieke maar mogelijk ook meer abstracte theorie op. Ditzelfde geldt voor vervolgonderzoek binnen grotere organisaties. Het onderzoek heeft nu enkel plaatsgevonden binnen MKB ondernemingen. De klassieke vorm van ambidexteriteit, structurele ambidexteriteit, vraagt om andere afwegingen wanneer deze wordt toegepast binnen MKB ondernemingen. De rol van onder andere het top management verschilt (Lubatkin, et al. 2006). Aangezien dit onderzoek enkel is uitgevoerd binnen MKB ondernemingen is het interessant te zien wat de uitkomsten zijn binnen grotere (non-MKB) organisaties.

Ten derde bieden de uitkomsten van dit onderzoek handvatten naar onderzoek gericht op het verder uitdiepen van de kenmerken betreffende transformationeel en authentiek leiderschap in relatie met

contextuele ambidexteriteit. In dit onderzoek zijn enkele kenmerken van beide leiderschaps typering terug gevonden. Het zou interessant zijn om deze uitkomsten verder uit te diepen door alle kenmerken van beide leiderschaps typering mee te nemen in het onderzoek zodat hierover duidelijker stelling kan worden genomen.

>> Referentielijst

- 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, 43-68.
- ANDRIOPOULOS, C & LEWIS, M. W. 2010. Managing Innovation Paradoxes: Ambidexterity Lessons from Leading Product Design Companies. *Long Range Planning*, 43, 104-122
- AUH, S. & MENGUC, B. 2005. Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity. *Journal of Business Research*, 58, 1652-1661.
- AVOLIO, B. J., WALUMBWA, F. O. & WEBER, T. J. 2009. Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-49
- BAARDA, D.B., DE GOEDE, M.P.M. & TEUNISSEN, J. 2001 Kwalitatief onderzoek. *Wolters Noordhoff*
- BARNEY, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99
- BARTLETT, C. A. & GHOSHAL, S. 2002. Building Competitive Advantage Through People. *MIT Sloan Review*, Winter
- BASS, B.M. 1985. Leadership and performance beyond expectations. *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. & STEIDLMEIER, P. 1999. Ethics, Character and Autentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10:2, 181-217.
- BECKER, G. S. 1962. Investment in Human Capital: A theoretical Analysis. *The Journal of Political Economy*. 70:5, 9-49
- BECKER, G.S. 1964. Human Capital. 1st edition. *The University of Chicago Press*.
- BECKMAN, C. M. 2006. The Influence of Founding Team Company Affiliations on Firm Behavior. *Academy of Management Journal*. 49:6, 741-758
- BENNER M. J. & TUSHMAN, M. L. 2003. Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dillema Revisited. *The Academy of Management Journal*. 28:2, 238-256
- BIRKINSHAW, J. & GIBSON, C. 2004. Building Ambidexterity Into an Organization. *MIT Sloan Management Review*. 45:4, 47-55
- BLOOM, B.D. & CRABTREE, B. F. 2006. The Qualitative Research Interview. *Medical Education*. 40, 314-321
- BONTIS, N. & FITZ-ENZ, J. 2002. Intellectual capital ROI: A Causal Map of Human Capital Antecedents and Consequents. *Journal of Intellectual Capital*. 3:3, 223-247
- BRENTANI, U. & RAGOT, E. 1996. Developing New Business-to-Business Professional Services: What Factors Impact Performance? *Industrial Marketing Management*, 25, 517-530
- BRYMAN, A. 1992. Charisma and Leadership in Organizations. *Sage Publications*
- BRYMAN, A. & Bell, E. 2007. Business research methods, 2nd edition, *Oxford University Press*, Oxford
- BURGERS, J. H., VAN DEN BOSCH, F. A. J. & VOLBERDA, H. W. 2008. Why New Business Development Projects Fail: Coping with the Differences of Technological versus Market Knowledge. *Longe Range Planning*. 41, 55-73
- BURNS, J.M. 1978. Leadership. *Harper & Row*

- DUNCAN, R. 1976. The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In R. H. Killman, L.R. Pondy, & D. Slevin (Eds.), *The management of organization*, 1, 167-188. New York: North Holland.
- CASSEL, C., BUEHRING, A. ET AL. 2006. Qualitative methods in management research: an introduction to the themed. *Management Decision*, 44:2, 161
- COLLIS, J. & HUSSEY, R. 2009. Business Research: A Practical Guide for Undergraduate & Postgraduate Students, 3th edition, *Palgrave Macmillan*.
- DAVIDSSON, P. & HONIG, B. 2003. The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18, 301-331
- DAY, D. V. 2001. Leadership Development: A Review in Context. *Leadership Quartely*, 11:4, 581-613
- DE LEEUW, A.C.J. 1990. Een boekje over bedrijfskundige methodologie: management van onderzoek. *Van Gorcum*
- DEN HARTOG, D.N., KOOPMAN, P. L. & VINKENBURG, C. 2004. Leiderschap in organisaties: Start van een nieuwe reeks, *Gedrag & Organisatie*, 17:2, 131-142
- ERLANDSON, D.A., HARRIS, E.L. ET AL. 1993. Doing Naturalistic Inquiry: A Guide to Methods. *SAGE Publications*
- EISENHARDT, K.M. & GRAEBNER, M.E. 2007. Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50:1, 25-32
- EISENHARDT, K.M. 1989. Theories form Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14:4, 532-550
- EISENHARDT, K.M. 1991. Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Relevance and Comparative Logic. *The Academy of Management Review*, 16:3, 620-627
- FLOYD, S.W. & Lane, P.J. 2000. Strategizing Throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal. *The Academy of Management Review*, 25:1, 154-177
- GHOSHAL, S., & BARTLETT, C. A. 1994. Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management. *Strategic Management Journal*, 15, 91-112.
- GHOSHAL, S., & BARTLETT, C. A. 1997. The Individualized Corporation. 1st edition. *Harper Business*
- GIBSON, C. B. & BIRKINSHAW, J. 2004a. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47, 209-226.
- GIBSON, C. B. & BIRKINSHAW, J. 2004b. Building Ambidexterity Into an Organization. *MIT Sloan Management Review*, 45, 47-55.
- GRANT, R.M. 1996. Toward a Knowledge-Bases Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*. 17, 109-122
- GROYSBERG, B. & LEE, L. E. 2009. Hiring stars and their colleagues: Exploration and Exploitation in professional service firms. *Organization Science*, 20, 740-758.
- GUPTA, A. K., SMITH, K. G. & SHALLEY, C. E. 2006. The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49, 693-706.
- HAMBRICK, D.C. 1989. Putting Top Managers Back in the Strategy Picture. *Strategic Management Journal*, 10, 5-15
- HE, Z. L. & WONG, P. K. 2004. Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15, 481-494.
- HEIJKE, H. & BORGHANS, L. 2005. The Production and Use of Human Capital: Introduction. *Education Economics*, 13:2, 133-142

- HESS, A.M. & ROTHARMEL, F.T. 2008. Ambidexterity and innovative performance: The role of intellectual human capital and strategic alliances. *Working Paper*.
- HUDSON, W. J. 1993. Intellectual Capital: How to build it, enhance it, use it. *Wiley*.
- ICT Marktmonitor. 2010. <http://www.ictmarktmonitor.nl/default.aspx>. *ICT Office*.
- JANSEN, J. P., VAN DEN BOSCH, F.A.J. & VOLBERDA, H.W. 2006. Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Management Science*, 52:11, 1661-1674
- JANSEN, J. 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
- JICK, T.D. 1979. Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, 24:4, 602-611
- JUDGE, T.A., CABLE, D.M. ET AL. 1995. An Empirical Investigation of the Predictors of Executive Career Success. *Personnel Psychology*, 48, 485-519
- KANG, S-C. & SNELL, S.A. 2008. Intellectual Capital Architectures and Ambidextrous Learning: A Framework for Human Resource Management. *Journal of Management Studies*, 46:1, 65-92
- KOGUT, B. & ZANDER, U. 1996. What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning. *Organization Science*, 7:5, 502-518
- LAVIE, D., STETTNER, U. & TUSHMAN, M.L. 2010. Exploration and Exploitation Within and Across Organizations. *The Academy of Management*, 4:1, 109-155
- LEVINTHAL, D.A. & MARCH, J.G. 1993. The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95-112
- LEWIS, M. W. 2000. Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25: 760-777.
- 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: 646
- MARCH, J. G. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2: 71-87.
- MILES, M.B. 1979. Qualitative Data as an Attractive Nuisance: The Problem of Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 24:4, 590-601
- MILES, M.B. & HUBERMAN, A. M. 1984. Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook. 1st edition. *Sage Publications*
- MILLS, P.K. & MARGULIES, N. 1980. Toward a Core Typology of Service Organizations. *Academy of Management Review*, 5, 255-265.
- MIRON, E., EREZ, M. & NAVEH, E. 2004. Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? *Journal of Organizational Behavior*, 25, 175-199.
- MOM, T.J.M., VAN DEN BOSCH, A.J. & VOLBERDA, H.W. 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
- O'REILLY, C. A. & TUSHMAN, M. L. 2004. The Ambidextrous Organisation. *Harvard Business Review*, 82, 74-+

- PENNINGS, J.M., KYUNGMOOK, L. & WITTELOOSTUIJN, A. Human Capital, Social Capital, and Firm Dissolution, *The Academy of Management Journal*, 41:4, 425-440
- PERRY, J.L. 1993. Strategic Human Resource Management. *Review of Public Personnel Administration*, 13, 59-71
- PFEFFER, J. 1994. Competitive Advantage Through People. *California Management Review*. 36:2, 9-28
- RAISCH, S. & BIRKINSHAW, J. 2008. Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34:3, 375-409.
- RAISCH, S. & BIRKINSHAW, J., ET AL. 2009. Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20:4, 685-695
- SCHILLING, M.A. 2008. Strategic Management of Technological Innovation. 2nd edition. *McGraw-Hill International*
- SCHULTZ, T.W. 1961. Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51:1, 1-17
- SELTZER, J. & BASS, B.M. 1990. Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration. *Journal of Management*, 16:4, 693-703
- SHAMIR, B., HOUSE, R.J. & ARTHUR, M.B. 1993. The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4:4, 577-594
- SIGGELKOW, N., & LEVINTHAL, D.A. 2003. Temporarily divide to conquer: Centralized, decentralized, and reintegrated organizational approaches to exploration and adaptation. *Organization Science*, 14:6, 650-669.
- STOREY, J. 1995/ Human Resource Management: A Critical Text. *Routledge*
- TUSHMAN, M. L. & OREILLY, C. A. 1996. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38, 8-&.
- VENKATRAMAN, N. 2007., LEE, C-H. & IYER, B. Strategic Ambidexterity and Sales Growth: A Longitudinal Test in the Software Sector, Unpublished Manuscript.
- VERA, D. & CROSSAN, M. 2004. Strategic Leadership and Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 40:2, 222-240
- VOSS, C., TSIRIKTSIS, N. & FROHLICH, M. 2002. Case Research in Operations Management. *International Journal of Operations & Production Management*. 22:2, 195-219
- WALDMAN, D.A., BASS, B.M. & YAMMARINO, F.J. 1990. Adding to Contingent-Reward Behavior : The Augmenting Effect of Charismatic Leadership, *Group & Organization Management*, 15:4, 381-394
- WALUMBWA, F.O., AVOLIO, B. J. ET AL. 2008. Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure? *Journal of Management*, 34:1, 89-126
- WHEELWRIGHT, S. C. and CLARK, K. B. 1992. Organizing and leading heavyweight development teams. *California Management Review*, 34:3, 9-28
- WRIGHT, P.M., MCMAHAN, G.C. & MCWILLIAMS, A. 1994. Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective, *International Journal of Human Resources Management*, 5:2, 301-326
- YIN, R.K. 1981, The Case Study Crisis: Some Answers. *Administrative Science Quarterly*, 26, 58-65
- YIN, R.K. 2003. Case Study Research: Design and Methods. 3th edition. *SAGE Publications*.

YIN, R.K. 2003. Applications of Case Study Research. 2nd edition. *SAGE Publications*

YUKL, G. 1999. An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *Leadership Quarterly*, 10:2, 285-305

YUKL, G. 2006. Leadership in Organizations. 7th edition. *Pearson*

>> Appendix I

De relevante uitspraken en zinsneden uit de interviews gekoppeld aan de categorieën zijn weergegeven in onderstaande vier tabellen (één case per tabel). De eerste tabel hieronder is een legenda.

Categorie	Case A.1/A.2/B.1/B.2	# interviews	Uitspraak Manager?
De categorieën afgeleid van de literatuur.	Geeft de uitspraak of zinsnede weer uit de interviews.	In hoeveel interviews is deze (soortgelijke uitspraak gedaan?	Heeft de Manager deze uitspraak (tevens) gedaan? Ja=M

Categorie	Case A.1	# interviews	Uitspraak Manager?
Balans tussen exploratie/exploitatie			
	De kpi's van de mws stimuleren wel exploitatie en exploratie activiteiten.	4	M
	De balans tussen exploratie en exploitatie is geen vastgelegde wetmatigheid. De balans wordt gezocht op een manier zoals de BU mngr denkt dat het dan goed gaat.	4	M
	Ik heb niet het idee dat er in de BU bewust over een balans tussen exploratie en exploitatie wordt nagedacht	3	
	De medewerkers in de BU zijn continue op zoek naar de verhouding tussen de korte en lange termijn. Wordt als moeilijk ervaren.	3	M
	Er wordt niet geprobeerd inzicht te geven in de relatie tussen onze exploratie/exploitatie werkzaamheden en de prestaties van onze BU.	3	
	Op het einde van het jaar is er voornamelijk focus op de financiële prestaties van de mw en de BU.	3	M
	De mws mogen hun kwalitatieve kpi's zelf invullen. De BU mngr doet wel een voorzet.	2	M
	De financiële resultaten van afgelopen jaar waren beneden peil.	2	M
	De focus op exploratie en exploitatie is binnen de BU concreter en duidelijker (wat gaan we doen) als op organisatiebreed niveau	2	M
	De keuzes omtrent wat we als BU willen doen wordt, vaak impliciet, in de BU gemaakt. Niet door de directie.	2	M
	De verhouding tussen exploratie en exploitatie is momenteel denk ik 20/80.	1	
	De lange termijn gaat momenteel ten koste van de korte termijn successen. De verhouding is continue weg.	1	M
	Als medewerkers een nieuw project krijgen bij een klant dan is de focus weg van de lange termijn.	1	M
	De organisatie is geen optelsom van de BU's bij elkaar.	1	M
	Iedere mw in de BU heeft een eigen domein waarop hij/zij competenties in in opbouwt en beter in wordt.	1	M
	Tijdens BU meeting word evenredig veel tijd besteed aan exploratie danwel exploitatie.	1	M
	Exploratie gebeurt momenteel op een geforceerde manier en een niet geforceerde manier. Niet geforceerd is uit de mws zelf (spontaan). Geforceerd is wanneer het onderwerp is opgelegd door meestal de BU mngr	1	M
Exploratie			
	De kwalitatieve kpi's zijn afgestemd op exploratie activiteiten	4	M
	Ik mag, voornamelijk op exploratief vlak, zelf bepalen hoe ik dit indeel.	3	
	Exploratie bestaat voornamelijk uit opdoen van nieuwe kennis met trainingen en oefenen met nieuwe technologieën	2	
	Er is een innovatiebudget voor iedere mw in de BU. Je wordt echter niet gestimuleerd hiermee aan de slag te gaan	2	

	Afgelopen jaar zijn de meeste innovaties van de organisatie voortgekomen uit deze BU.	2	M
	Het daadwerkelijk doorpakken en afmaken van exploratie initiatieven gaat iedere keer weer niet goed. Is een slechte eigenschap van de BU.	2	
	De huidige kpi's van de mws zorgen niet voor een balans in exploratie en exploitatie werkzaamheden. De kpi's bij elkaar opgeteld zijn niet realistisch en haalbaar voor een mw.	2	M
	De aanpak in projecten of innovatie is niet altijd holistisch, we vergeten nog al eens zaken. Bijvoorbeeld de marktfocus	2	M
	Ook als het organisatiebreed minder goed gaat dan houden veel mws in de BU toch nog (te veel) vast aan exploratie activiteiten.	1	M
	Het merendeel van de initiatieven die wordt opgestart zijn exploratief van aard	1	
	Wanneer exploratie activiteiten naar het stadia van cash cow groeien dan wordt de ontwikkeling ook formeler (plan maken, verantwoording afleggen)	1	M
Exploitatie			
	In het plan 2011 voor de BU staan duidelijk de korte termijn doelen benoemd.	2	
	Exploitatie neemt soms de overhand in de BU. Zelfs exploitatie op gebieden waar niet onze kerncompetenties liggen.	1	M
	Voor exploitatie is wel een structuur ingericht omtrent het snel en juist inzetten van mensen bij klanten.	1	
	Er zijn geen acties om bijv. bestaande klanten gezamenlijk te managen door bijv. een accountplan of operationeel overleg	1	
Leiderschap			
	De plannen waarmee we als BU opereren worden door een select aantal mensen opgesteld. Deze plannen worden dan gedeeld met de overige mws in de BU.	4	M
	Het lukt de BU mngr regelmatig niet om mensen zo gemotiveerd te krijgen zodat zij een stap meer willen zetten.	4	M
	Het BU plan voor dit jaar is niet in gezamenlijkheid opgesteld. Het is zodoende ook niet van ons allen.	3	
	Er is geen follow-up gegeven aan het initiële opgestelde BU plan	3	
	De BU mngr geeft de mws in de BU de ruimte om eigenaarschap te nemen over hun eigen domein.	3	M
	De BU mngr vertrouwd te veel op het zelf leiderschap van de mws in de BU.	3	M
	In bila's worden zowel formele zaken (klant, voortgang) als informele zaken besproken (persoonlijk, organisatie veranderingen).	3	M
	In het verleden is de BU mngr te weinig bepalend geweest in de activiteiten van de mws. Dan verliest de BU de focus.	3	M
	Mws worden ondersteund door extra tijd vrij te maken voor goede ideeën. Ook als daar financieel gezien geen ruimte voor is.	3	M
	Sturing en discipline worden niet voldoende gebruikt door de BU mngr als middel.	3	
	De huidige stretch door de BU mngr is te beperkt. Er wordt deels getretched op innovatie en kennis opdoen.	3	
	Er is geen follow-up door de BU mngr op de kpi's die we hebben afgesproken in begin van het jaar.	3	
	De BU mngr houdt de mws niet aan afspraken omtrent ontwikkeling (training, kennis, vaardigheden). De motivatie moet voornamelijk uit de mws zelf komen.	3	
	De strategische richting van de BU wordt door de BU mngr in zijn eentje bepaald.	2	
	Er is een omgeving gecreëerd waarin fouten maken is toegestaan. Een veilige omgeving.	2	
	Mws die niet weten wat ze willen of richting zoeken worden gecoached door de BU mngr	2	M
	De BU mngr helpt de mws keuzes en richting te geven in hun ontwikkeling, wanneer gevraagd	2	M

	De relatie tussen de BU mngr en de mw wordt o.a. ingevuld met bila's. Eens per 4 weken.	2	M
	Voorbeeldgedrag is wel gedrag wat de BU mngr tentoonstelt. Ook (inhoudelijk) bij klanten op locatie.	2	M
	De context waarin we als BU opereren is niet altijd goed gevormd. Mws reageren niet op ieder signaal.	2	M
	Ondersteuning door de BU mngr gebeurt door mws vakinhoudelijke informatie door te sturen en te wijzen op kennisbronnen.	2	M
	De BU mngr zou meer het voortouw moeten nemen in innovatieve explorerende projecten. Dat stimuleert de mws er aan mee te doen.	2	
	De BU mngr houdt veel werk maar ook informatie voor zichzelf. Waardoor hij het heel druk heeft en het soms onduidelijk is waar ideeën en beslissingen vandaan komen.	2	
	De mws worden gestimuleerd om zelf de markt in te gaan en en te onderzoeken wat nieuw is en waar om wordt gevraagd	1	M
	De context waarin mws exploreren en exploiteren wordt gecreëerd door mws handvaten te geven om ze eigenaarschap te kunnen laten nemen	1	M
	Mensen worden gestretched op het gebied van inzet (billability) en op mogelijke persoonlijke ontwikkeling.	1	M
	Mws worden gestimuleerd om zich te ontwikkelen op een gebied wat dicht bij ze ligt en waar ze al een netwerk in hebben.	1	M
	De BU mngr probeert op informele momenten zo vaak als mogelijk mws te inspireren en nieuwsgierig te maken	1	M
	De BU mngr heeft zelf ook een domein waarop hij eigenaar is en dat ten toonspreid	1	M
	De BU mngr zelf heeft een goede balans gevonden tussen korte termijn zaken (billability) en lange termijn (kennisontwikkeling op eigen domein).	1	M
	De BU mngr bemoeit zich niet met exploratie activiteiten die ver van hem vandaan liggen.	1	M
	De BU mngr is zich bewust van zijn eigen gedrag en overkomen op anderen.	1	M
	Gezamenlijke BU meetings worden altijd gedegen voorbereid door de BU mngr.	1	M
	De mws worden door de BU mngr gechallengeerd doordat hij ze regelmatig om inzichten en advies vraagt	1	M
	Waar nodig probeert de BU mngr mensen bij elkaar te zetten om tot synergie in kennisontwikkeling en innovatie te komen.	1	M
	De BU mngr probeert mws te stimuleren opleidingen te volgen door ze een opleidingsplan te laten schrijven en de mensen daaraan te houden (o.a. in de kpi's).	1	M
Human Capital			
	Er zijn een klein aantal zware seniors en een klein aantal juniors. De overige zijn mensen met 5-10 jr. ervaring.	4	M
	Er is geen vaste taakverdeling onder de mws. Deze moet ontstaan op een natuurlijke manier.	4	M
	In de BU is nu niet het juiste Human Capital aanwezig om het volledige palet aan exploratie en exploitatie activiteiten in onze business in te vullen.	4	M
	De samenstelling van de BU is de eindverantwoordelijkheid van de BU mngr. Hij heeft het laatste woord.	4	M
	De motivatie van de mws zelf is een belangrijk aspect in hoeverre mws zichzelf stretchen	3	
	De mws moeten zelf de bewaking doen tussen hun tijdsverdeling in exploratie en exploitatie werkzaamheden	3	M
	De BU is momenteel zeer divers wat profielen en kennis van mensen betreft	3	M
	De juniors zijn meer op de hoogte van technologische ontwikkelingen dan de senior en hoger mensen.	3	M
	Mws met meer kennis van de organisatie weten beter wat van ze wordt verwacht en welke ruimte ze kunnen krijgen om te exploreren en exploiteren.	3	M

	In de sollicitatie procedure wordt meestal één of meerdere mws uit de BU betrokken	3	M
	De BU bestaat voornamelijk uit functionele mensen. Dat is inherent aan wat voor werk we doen in de BU.	3	
	Het is niet duidelijk of er een relatie is tussen het aanwezige Human Capital en de ideeën hieromtrent van de BU mmgr	3	
	Het is momenteel per mw wel duidelijk wat zijn focusgebied is en hun kpi's. Maar niet voor de BU in totaal.	2	
	De focus van de BU is momenteel te breed. We hebben kennis en verstand van te veel onderwerpen	2	
	Op technisch gebied zijn we als BU te weinig onderlegd.	2	
	De kpi's van de mws zijn niet op elkaar afgestemd. Het is bij elkaar geen optelsom.	2	
	De seniors zijn meer marktgedreven. De juniors meer inhoudelijk gedreven.	2	M
	Als de focus van de BU scherper zou zijn dan zouden we ook met minder Human Capital onze exploratie en exploitatie taken uit kunnen voeren.	2	M
	De kwantitatieve kpi's zijn afhankelijk van de grade van de mw. Hoe hoger de grade hoe lager de lat komt te liggen.	1	M
	De onderwerpen waar mws mee bezig zijn en eigenaar van (kunnen) zijn moeten zijn afgeleid van de visie van de groep.	1	M
	Van medewerkers die hogerop willen in de organisatie wordt verwacht dat ze een stap meer zetten dan gevraagd. Bijv. in tijdsbesteding en kennisontwikkeling.	1	M
	Mws die een hogere functie hebben in de BU krijgen meer tijd om zich te richten op lange termijn zaken.	1	M
	De mws in de BU hebben gezamenlijk de meest innovatieve kracht van de organisatie. Meer dan de andere BU's.	1	M
	Er ontstaat in de groep vanzelf een proces waarin medewerkers met innovatie bezig willen zijn. De mensen zijn uit hetzelfde hout gesneden.	1	M
	De BU bestaat momenteel uit een consistente groep mensen.	1	M
	De transparantie in de BU is niet optimaal waardoor mws met kennis van de organisatie beter en sneller hun weg vinden.	1	M
	Bij aanname van zware seniors wordt ook een gesprek met de directie gedaan. Directie heeft enkel advies functie.	1	M
	Ik heb er geen beeld bij of wij als BU vooraanstaande exploratieve kennis hebben.	1	
	Een aantal mws in de BU zijn niet ambidexter te noemen. Dat is ook niet altijd nodig aangezien zij een kunstje beheersen waar nog jaren vragen naar blijft en vooral ervaring telt.	1	
	Het is niet altijd duidelijk waarom en wanneer en wat voor soort (profiel) nieuwe mensen worden aangenomen in de BU.	1	

Categorie	Case A.2	# interviews	Uitspraak Manager?
Balans tussen exploratie/exploitatie			
	De directie van de organisatie weet niet waar de markt heen gaat. We moeten dat zelf oppakken als BU. Zo veel mogelijk zelfstandig zijn hierin. Wij hebben de kennis van onze omgeving.	3	M
	De aangebrachte focus en het BU plan zijn in gezamenlijke sessies waar alle mws bij waren opgesteld	3	M
	De balans tussen explor/exploit is bewust. Er wordt in een jaar tijd geregeld bijgestuurd in tijd en ontwikkeling wanneer nodig.	3	
	Verantwoording voor de voortgang van het plan wordt in een 6wekelijkse meeting afgelegd door alle mws en de BU mgr	3	
	De stretch van mws zit ingebakken in het BU plan. Mensen herkennen zich hierin en doen dan een stapje extra.	3	M
	In het BU plan van 2011 staat een heel stuk over high-performance. Vooral welke uitgangspunten we met elkaar hebben om dit te bereiken en hoe we willen werken om succesvol te worden.	2	M
	Succesvol zijn in onze tak van sport kan alleen door adaptief te zijn. Zijn geen andere opties. Daar handelen we dus ook naar.	2	M
	We maken gebruik van een stuurrapportage wat zowel op financieel gebied maar ook op kwalitatieve punten de voortgang toont. Een evt. afwijking van het plan 2011 staat hierin ook vermeld. Deze rapportage geeft ook een forecast voor de komende maand.	2	M
	KPI's zijn gerelateerd aan de BU doelstellingen en het BU plan	2	
	Evalueren van het BU plan gaat nog niet goed. Sommige acties uit het plan gaan goed maar kunnen met extra aandacht nog groter worden.	2	M
	Onderscheid met concurrenten in de markt is bepaald	1	M
	Op vaste basis wordt het plan en de onderscheidendheid bijgesteld	1	M
	De stuurrapportage is de kern van onze activiteiten. Hierin wordt alle relevante zaken bijgehouden	1	
	Sinds dit jaar hebben we ook KPI's op kwartaalbasis. Welke zijn gekoppeld aan het BU plan van 2011. De kpi's zijn per mw verschillend.	1	
	Het komen tot een ambidex context is duidelijk een proces geweest wat nog steeds aan de gang is.	1	M
Exploratie			
	De visie voor lange termijn is opgenomen in het jaarlijks BU plan.	4	M
	Jaarlijks BU plan met exploratie duidelijk benoemd	4	M
	Medewerkers mogen relatief vrij exploreren. Bij investeringen moet er een business case onderliggen.	4	M
	Exploratie wordt gezien als kennis ontwikkeling van de mws maar ook als diensten (propositie) ontwikkeling voor de middel en lange termijn	3	
	Opleidingen gericht op de lange termijn zijn toegestaan, ook als ze op korte termijn niets opleveren. Mits ze passen in het lange termijn portfolio. Anders ideeën afkappen.	3	M
	Innovatie is gefocused door met kleine groepjes aan één onderwerp te werken. Met regelmaat wordt voortgang besproken.	3	
	Structuur hoe om te gaan met exploratie en exploitatie kan nog efficiënter. Vooral het exploitatie stuk (bijv. contractverleningen en de AO in de BU).	3	
	Exploratie activiteiten zo veel mogelijk bij bestaande klanten introduceren. Daar is al een vertrouwensband en een ingang.	2	M
	Er is per mw een innovatiebudget aanwezig. Dat wordt goed uitgenut door de BU gezamenlijk.	2	
	Nagedacht over lange termijn imago richting de markt	1	M
	Exploreren is deels een fingerspitzen gevoel. Je gaat aan de slag met datgene waarvan je denkt dat het groot gaat worden.	1	
	Doordat we relatief veel exploreren mogen we regelmatig bij klanten als (een van de) eerste in Nederland proof-of-concept projecten doen. In samenwerking met de leverancier.	1	
	Voor zeer expliciete exploratieve zaken is apart geld gereserveerd. Bijv. de demo omgeving.	1	

Exploitatie			
	Er is in de afgelopen 1,5 jaar een stabiele inkomstenstroom ontwikkeld op 1 propositie.	4	M
	Beperkt aantal (focus) thema's voor de korte termijn bepaald	3	M
	Kennis van de "cashcow" propositie wordt incrementeel ontwikkeld door "on-the-job" leren en iedere keer hetzelfde verhaal te vertellen.	3	
	Bewust keuzes maken in klanten: Verder exploiteren van reeds bestaande accounts verkleind salescycles en verlaagd onze effort.	2	M
	Soms is opleiding nodig voor directe inzet bij klant. Proberen we voor te zijn. Wanneer nodig doen we dit wel.	1	M
	Doordat er focus is aangebracht vermindert dit onnodige communicatie (bijv. vergaderingen).	1	
	Niet expliciet genoeg wat ieder zijn bijdrage is aan explor. werkzaamheden in de BU	1	M
Leiderschap			
	Wordt als een duidelijk faciliterende rol gezien. De hiërarchische relatie is minder van belang.	4	M
	Mws krijgen veel eigen verantwoordelijkheid in eigen ontwikkeling en tijdsbesteding	4	
	Wekelijks overleg met gehele BU voor korte termijn en lopende zaken. Meestal klantgericht.	3	M
	De BU mngr luistert goed naar de mws om trends te ontdekken	3	M
	Mws moeten zelf bepalen welke trainingen te volgen.	3	M
	De leider is nog zoveel mogelijk actief bij klanten in de praktijk.	3	M
	Formeel sturen op aanwezige prestatie indicatoren gebeurt minder door de BU mngr	3	M
	BU mngr is zeer transparant en open, dat geeft vertrouwen bij de mws	3	M
	De BU mngr heeft empathie. Laat ook zijn zwakheden en twijfels zien.	3	
	Het BU plan is door de mws opgesteld. Meeste stemmen gelden principe. De BU mngr heeft bepaald dat er max. 3 initiatieven kunnen kiezen.	3	M
	Onderdeel van de stijl van de BU mngr is door afspraken altijd na te komen, altijd terug te bellen en meetings altijd te laten doorgaan. Vorm van discipline.	3	
	Mngr is zelf ook actief bij klanten wat vaak nieuw werk oplevert voor BU. Hij is daardoor ook nog (technisch) inhoudelijk op de hoogte.	2	M
	BU mngr kent zijn eigen kracht: exploitatie activiteiten. Kent ook zijn eigen zwakheden.	2	M
	De BU mngr straalt gezamenlijkheid en verantwoordelijkheid uit.	2	
	Je wordt door de BU mngr gestretched doordat hij je houdt aan je uitspraken en onderlinge afspraken. Daar hamert hij op, wat er ook voor zorgt dat je goed gaat nadenken over de invulling van de afspraken.	2	
	Juniors en Mediors worden op vakinhoudelijk gebied gecoached door Seniors. Is een officiële taak van de Senior. De Seniors adviseren de BU mngr op vakinhoudelijk gebied.	2	
	De leiderschapstijl is in harmonie met de samenstelling van de groep. De personen die hier niet mee om konden gaan zijn vertrokken.	2	
	De BU mngr schermt de BU duidelijk af van externe invloeden. Hij zorgt dat mws geen omkijken hebben naar 'onnodige' en 'storende' factoren	2	
	BU mngr helpt kennis van mws over de hele BU te verspreiden	1	M
	BU mngr onderbouwd exploratie/exploitatie inzichten met marktonderzoeken voor steviger verhaal	1	M
	Medewerkers worden alleen trainingen opgeleid wanneer uit de praktijk blijkt dat ze kennis te kort komen. Anders eigen keuze medewerker	1	M
	Bu mngr probeert dicht contact te houden met de mws door ook hun klanten te bezoeken	1	M
	Onderdeel van deze context is bewustzijn creëren in de bedrijfseconomische aspecten van de organisatie. Mws weten nu wat ze opleveren en kosten en wat nodig is voor winst maken.	1	M
	De huidige manier van leidinggeven daagt mws uit op creativiteit en initiatief	1	
	Ondersteuning van mws door mngr soms lastig door tijdsgebrek vanwege inzet bij klant door mngr	1	M

	Rapportages vanuit de BU mngr over winst/verlies en de drempels daarin moeten nog beter. Nog meer bewustzijn creëren.	1	M
Human Capital			
	Bijna alle mws in de BU hebben een sterke interne drive om zichzelf te stretchen en te groeien	4	M
	We hebben de juiste rollen om het gehele aandachtsgebied van onze focusgebieden af te dekken	4	M
	Kennisdeling tussen de mws in de BU kan nog beter als nu het geval	3	
	We hebben zelf een beter beeld bij onze proposities en hoe die te verkopen dan onze sales mensen. Zorgt voor spanningen.	3	
	Medewerkers zijn bewust van het feit dat ze kennis en kunde moeten blijven verbeteren en vernieuwen	3	
	De juniors zijn meer gericht op technologie. Zowel bestaande als nieuwe technologische vernieuwing. Doen ze vanuit hunzelf eigenlijk al (intrinsiek).	3	M
	Enkele voorlopers in de BU met zeer exploratieve kennis	3	M
	De meeste mws in de BU zijn technisch onderlegd maar kunnen tevens communiceren, overbrengen en delen	3	
	De seniors zijn meer exploratief bezig met concepten en klanten/markten. De juniors/mediors meer met nieuwe technieken.	3	M
	De huidige bezetting in de BU is ongeveer 75% senior. 25% medior/junior.	3	
	Wanneer niet aan de afgesproken taken wordt gewerkt of meegedaan dan spreken we elkaar daarop aan.	3	
	Zo goed als alle mws in de BU hebben intrinsieke motivatie om te werken aan zichzelf. Zowel op exploratie en exploitatie gebied.	3	
	We beslissen als BU gezamenlijk welke mensen we aannemen. De kans is dan groter dat de persoon beter past in de groep.	3	
	Ontwikkeling op persoonlijke vaardigheden (bijv. advisering) moet ook in teken staan van de focus v/d BU	2	
	Medewerkers zelf bepalen wat ze belangrijk vinden. Zij zien het meeste van de klant en de markt. Dat is de overtuiging.	2	M
	De BU mngr schept duidelijkheid naar iedereen toe. En is eerlijk en consistent.	2	M
	Samenstelling HC breder gemaakt afgelopen 2 jaar. We kunnen ons kennisgebied vollediger afdekken maar we hebben ook een veelzijdiger team nu.	2	M
	De juniors moeten de technieken introduceren in de BU.	2	M
	Niet iedereen is met exploratie werkz. bezig. Wordt ook niet gevraagd en is niet nodig. Eigen keuze mws.	2	M
	De BU mngr is eindverantwoordelijk voor het HC en de mensen.	2	M
	De groep is zeer homogeen doordat we samen onze doelen hebben gesteld. Dit maakt ons ook complementair. Individuele ideeën worden ook vaak eerst in de groep besproken voordat iemand er mee verder gaat.	2	
	Je bent vrij om te zeggen wat je wilt in de BU. Open omgeving.	2	
	We hebben geen echte juniors (schoolverlaters) in de BU. Hebben we in wat we momenteel doel bij klanten geen ruimte voor.	2	
	Op dit moment hebben we zeker ambidexter handelende personen in de BU. Ongeveer 60%. Dit maakt ons ook succesvoller dan anders BU's in de organisatie.	2	
	Er wordt zeer actief in ons eigen netwerk gekeken naar mogelijke nieuwe collega's. Dat verhoogt de kwaliteit. Veel huidige collega's komen uit ons eigen netwerk.	2	
	We hebben te weinig marketing en productontwikkeling (lifecycle) kennis in huis. Zodoende missen we een schakel in het exploratie naar exploitatie traject.	2	M
	Spotten van trends moet gebeuren door de mws, niet de mngr.	1	M
	Er is een maximaal budget voor trainingen. Is +/- 10k p/j.	1	M
	Veel exploratie activiteiten worden door de mws ook in eigen tijd uitgevoerd. Komt door beperkte tijd.	1	
	Er zijn geen processen aanwezig om kennisdeling actief te stimuleren. Gebeurt toch voornamelijk tussen medewerkers zelf (1-op-1).	1	

	De BU mngr probeert altijd verstandig over te komen. Hij laat echter ook emoties zien wanneer hij ook niet hoe en wat. Zichzelf zijn.	1	M
	Niet alle mws uit de BU kunnen omgaan met veel vrijheid. Moeten meer aan een lijntje worden gehouden, geven ze zelf aan.	1	M
	Seniors hebben een aanzet vanuit BU mngr nodig om nieuwe technieken te leren.	1	M
	De huidige diversiteit en verdeling is goed te noemen. Er is voldoende discussie tussen techn. en bus. mensen. Dualiteit.	1	M
	Zelfvoldoening bij mws wordt grotendeels voorkomen door de groep en de nadruk/focus die we hebben aangelegd. Daarnaast hebben we een klein aantal mws die bijna radicaal andere denkers zijn, wat de andere mws scherp houdt.	1	M
	Mensen met verouderde kennis scholen we volledig om als het moet. Hebben we in het verleden al gedaan. En anders tijdig afscheid nemen wanneer nodig. Eerlijk in zijn.	1	M
	Tijdens sollicitaties niet bewust bezig mensen te zoeken met exploratieve kennis, niet bewust althans	1	M
	Misschien te veel seniors momenteel. Dat beperkt de exploratie component.	1	
	De onderlinge band tussen de mws in de BU heeft nog te weinig vertrouwen in zich. Dit is nog onvoldoende.	1	

Categorie	Case B.1	# interviews	Uitspraak Manager?
Balans tussen exploratie/exploitatie			
	Er is een BU plan opgesteld voor 2011.	3	M
	We hebben in gezamenlijkheid (BU) eenmaal het BU plan 2011 besproken.	3	
	Er is geen bewuste balans tussen exploratie en exploitatie.	2	M
	Het BU plan voor 2011 dwingt deels de balans af in activiteiten. Dit plan is afgeleid van de strategie van de organisatie.	2	M
	De kpi's van de mws zijn afgestemd op de aandachtsgebieden die we hebben gedefinieerd.	2	M
	Ik weet niet exact welke focusgebieden we als BU hanteren voor 2011. Daar is ook weinig communicatie over.	2	
	Ik zie weinig actie gebeuren omtrent de benoemde focusgebieden in het plan 2011.	2	
	We hebben momenteel niet de juiste exploratie/exploitatie balans. Dit draagt dan ook niet bij aan de financiële prestaties van de BU.	2	
	In het strategisch plan van dit jaar staan een aantal focusgebieden.	1	
	Er staat een visie voor onze BU in het plan 2011.	1	
	Er wordt maar zeer sporadisch bewust nagedacht (en gehandeld naar) over exploratie en exploitatie als activiteiten die elkaar kunnen versterken.	1	
	Bij welke klanten je een opdracht doet heb je weinig over te zeggen. We hebben als BU maar een paar vaste klanten.	1	
Exploratie			
	Er is een organisatiebreed platform waarin medewerkers basale zaken als hardware en software kunnen gebruiken van de organisatie tbv innovatie	3	M
	De lange termijn is deels afgedekt door de persoonlijke kpi's van de mws. Voornamelijk gericht op de persoonlijke ontwikkeling van de mw.	3	M
	De mws in de BU bezoeken veel beurzen en congressen om nieuwe ontwikkelingen tijdig te kunnen herkennen	2	M
	Mws maken zelf de afweging hoe, waar en wanneer ze exploreren. Met de voorwaarde dat ze voldoende billable zijn.	2	M
	Exploratie gebeurt ook veel in de avonduren door de mws. Het is niet gebonden aan 9 tot 5.	2	M
	Exploratie vindt voornamelijk plaats vanuit een kennisperspectief. Niet vanuit productperspectief.	2	
	Er wordt veel gesproken over exploitatie. Maar wordt niet concreet gemaakt of er zit te weinig snelheid achter.	2	
	Exploratie vindt momenteel voornamelijk op individueel niveau plaats. Er is geen mechanisme wat de kennis en mws bij elkaar brengt.	2	
	Wat exploratie betreft wordt in onze BU sterk de lijn van de directie aangehouden. Daar zit weinig verschil tussen.	2	
	We maken momenteel te weinig gebruik van het organisatiebrede innovatieplatform. Dit kan zorgen voor meer kleine ideeën, start van nieuwe innovaties welke kunnen uitgroeien tot iets nieuws.	2	M
	We weten niet goed hoe inkomsten te genereren uit exploratie activiteiten.	2	
	Er wordt geen voortgang gemeten op exploratie activiteiten.	2	
	Als mws tijdelijk geen opdracht hebben. Wat iedere mws ieder jaar wel overkomt dan kunnen ze vrijelijk zonder controle exploreren.	1	M
	Er zit momenteel weinig structuur in de exploratie activiteiten in de BU.	1	
	Wat betreft exploratie werkzaamheden wordt ik misschien wel te vrij gelaten.	1	
	Mijn kennis en vakgebied (Ux) wordt nog te weinig onder de aandacht gebracht bij bestaande en nieuwe klanten	1	
Exploitatie			
	Iedere mw in de BU heeft kpi's. De exploitatie component is voornamelijk financieel voor dit jaar.	3	M
	Gaandeweg het jaar wordt het BU plan 2011 niet meer gematched met waar je als mw mee bezig ben. Er wordt meer gekeken naar wat je opbrengt.	2	

	We kunnen exploratie uitkomsten niet goed omzetten naar exploitatie activiteiten.	2	
	In de BU meetings is voornamelijk aandacht voor de operationele gang van zaken. Bijv. de financiële stand van zaken. Er worden geen plannen gemaakt voor hoe verder, de toekomst.	2	
	Voor exploitatie maken we gebruik van het organisatiebrede deliverymodel.	1	M
	Exploitatie is in onze BU te veel gericht op 2 specifieke expertisegebieden.	1	
	Exploitatie is nu vooral een kunstje. Mensen worden herkend om het kunstje wat ze kunnen. Zo krijgen ze opdrachten bij klanten.	1	
Leiderschap			
	De plannen voor het jaar 2011 zijn opgesteld met het core team. Hierin zitten 3 senior mws uit de BU. Deze senior mensen sturen (inhoudelijk) de andere mws aan en vragen aan hun input voor het plan.	3	M
	Het opstellen van het BU plan is een top-down actie geweest.	3	M
	Aansturing van de mws in de BU gebeurt ook deels door de core team mensen.	3	M
	De stijl van de BU mngr is faciliterend. Voornamelijk door bereikbaar te zijn, voorbeeldgedrag te tonen.	3	M
	De BU mngr straalt altijd uit waar de BU voor staat. De filosofie en staan voor wat is afgesproken met elkaar.	3	M
	In BU meetings (iedere 3 mnd) wordt de algemene en financiële voortgang getoond door de BU mngr	3	M
	In bila's met mws worden persoonlijke zaken besproken, de voortgang bij de klant en de kpi's.	3	M
	De BU mngr controleert niet of mws hun opleidingen volgen die zijn afgesproken	3	M
	Momenteel is er bij de BU mngr te veel aandacht aan exploitatie gerichte activiteiten.	3	M
	De BU mngr is zelf veel van zijn tijd actief bij klanten	3	M
	De BU mmgr is zelf zeer exploitatie gericht.	2	
	Er is wekelijks (telefonisch) operationeel overleg tussen de core team mensen en de BU mngr	2	M
	Er is maandelijks (fysiek) overleg tussen de core team mensen en de BU mngr	2	M
	De BU mngr geeft vertrouwen, dat stretched mij dan weer.	2	
	Er zijn op onregelmatige basis bila's met de BU mngr. Deze worden geregeld verzet of uitgesteld.	2	
	Er zijn geen vaste momenten van controle op de kpi's of andere voortgang.	2	
	De BU mngr zorgt voor betrokkenheid en een onderlinge relatie tijdens 1-op-1 gesprekken.	2	
	De BU mngr houdt niet altijd rekening met alle kennisgebieden die aanwezig zijn in de BU. Beperkt zich meestal tot de bekende en al langer bestaande kennis	2	
	Er zijn in de BU te weinig regels om te functioneren. Er wel regels nodig om de groep te laten functioneren.	2	
	De BU mngr heeft geen pro-actieve houding naar de mw toe mbt persoonlijke voortgang en ontwikkeling	2	
	Leiderschap wordt ten toon gesteld in de BU door motivatie en sturing van de mws.	1	M
	Sturing van de mws gebeurt voornamelijk door te controleren op de kpi's.	1	M
	Er worden geen individuele zaken besproken in de BU meetings	1	M
	De BU mngr stretcht mws door ze te wijzen op zaken waar ze misschien beter in zijn dan ze denken. En dat vervolgens in hun kpi's op te nemen.	1	M
	De BU mngr stuurt op discipline door mws te dwingen onderlinge afspraken na te komen. Mws eraan te herinneren.	1	M
	Er is momenteel te weinig aandacht voor de zachte kant van de mws. Werken aan vertrouwen en ondersteuning.	1	M
	De factoren vertrouwen en ondersteuning worden nu voornamelijk gegeven door de core team leden. Niet door de BU mngr	1	M

	De BU mngr laat je vrij in wat je doet. Hij speelt duidelijk niet de rol als meerdere over de mws.	1	
	Ik heb het gevoel dat ik wordt gewaardeerd door de BU mngr maar ook de organisatie. Daardoor ben ik tot meer bereid.	1	
	Ik heb van de BU mngr kpi's gekregen. Deze zijn te weinig concreet.	1	
	De BU mngr is een luisterend oor.	1	
	De BU mngr zou meer moeten faciliteren in ons belangrijkste exploratie proces, het uitvoeren van projecten en de overgang daartussen.	1	
	De BU mngr heeft niet voldoende zicht om te zien of er in de BU onder de mws een sfeer is waarin mws elkaar aanspreken op gedrag en prestaties.	1	M
	De BU mngr vindt zichzelf een ambidexter persoon.	1	M
Human Capital			
	Er wordt tijdens BU meetings kennis gedeeld door een mw een presentatie te laten geven over zijn eigen kennis of project waaraan hij/zij deelneemt	3	M
	De meeste mws in de BU zijn intrinsiek gemotiveerd om met exploratieve activiteiten bezig te zijn.	3	M
	Er zijn veel functionele mensen in de BU.	3	M
	Er is geen specifieke taakverdeling welke mensen zich met exploitatie danwel exploratie bezighouden.	3	M
	Op individueel gebied zijn sommige mws meer bezig met de exploratie/exploitatie balans. Dat maakt deze mws ook beter inzetbaar bij klanten.	2	M
	Veel mws in de BU houden hun vakgebied bij door hier voornamelijk in eigen tijd (buiten werkuren) mee bezig te zijn.	2	M
	In het core team is er zeker een sfeer waarin de mensen elkaar aanspreken. Op gedrag, afspraken en prestaties.	2	M
	Er zijn weinig specialisten in de BU. Zeker niet op het medior-senior niveau.	2	M
	Onze exploratie capaciteit wordt beperkt doordat we niet zelf makkelijk technische activiteiten kunnen uitvoeren.	2	M
	De praktijk heeft uitgewezen dat senior mensen niet betere innovators zijn dan medior en junior mensen. Ook al krijgen de senior mensen over het algemeen meer tijd om met innovatieve zaken bezig te zijn.	2	M
	We zijn als BU in staat om bijna alle activiteiten behorende bij exploratie en exploitatie in te vullen. We missen nog wel op junior-medior niveau de technische handjes.	2	M
	Er is een vaste procedure voor het aannamebeleid. Er zijn altijd drie gesprekken. Twee gesprekken met mensen uit de eigen BU waaronder altijd de BU mngr. En één gesprek met iemand uit een andere BU.	2	M
	Je bent vrij om de trainingen te volgen die je voorkeur hebben.	2	
	De BU mngr is verantwoordelijk voor de samenstelling van de BU.	2	
	Het onderhoud aan het Human Capital laat de BU mngr bijna volledig aan de mws zelf over.	2	
	Er is voor de totale BU een budget voor opleiding. Niet per persoon.	1	M
	Ik zie een proces gaande naar een omgeving of BU waarin we elkaar naar een hoger niveau gaan tillen. Zij we zeker nog niet.	1	
	We hebben een juiste inrichting om exploitatie activiteiten uit te voeren.	1	M
	Van de mensen uit het core team wordt vereist dat zijn met zowel exploratie als exploitatie activiteiten zichtbaar bezig zijn. Bijv. door sales te doen maar ook door leider te zijn op een bepaald domein/kennisgebied.	1	M
	Er is een resourcingplan wat is afgeleid van het BU plan 2011. Daarin staat wat we nodig hebben aan mensen, kennis en competenties.	1	M
	Tijdens aannames kijkt de BU mngr voornamelijk naar de culturele fit. De andere mws moeten naar de inhoudelijke fit kijken.	1	M
	Ongeveer 20% van de mws hebben enigszins generieke kennis. De overige zijn specialisten op hun vakgebied en voornamelijk daar op gericht.	1	
	De balans in typen mws is goed. We kunnen exploratie en exploitatie werkzaamheden uitvoeren. Wat we missen is de samenwerking en communicatie.	1	

	Als we als BU van focus veranderen (ander aandachtsgebied) dan wordt ook de kennis van de medewerkers aangepast dmv trainingen of zelfstudie.	1	
	Als er een concrete opportunity is bij een klant dan zorgt de BU mngr ervoor dat in korte tijd mensen worden bijgeschoold op voornamelijk inhoudelijke kennis.	1	
	Het is mij niet volledig bekend welke mensen allemaal in mijn BU zitten.	1	
	Er zijn geen mechanismen in de BU waardoor ik weet waar collega's mee bezig zijn. We zijn niet op de hoogte van elkaar vragen en interesses.	1	
	We missen als BU mws met een bredere blik waardoor andere invalshoeken kunnen ontstaan.	1	
	Er is geen plan hoe bepaalde competenties (hoe, wie) op te bouwen in de BU.	1	

Categorie	Case B.2	# interviews	Uitspraak Manager?
Balans tussen exploratie/exploitatie			
	Er is een BU plan voor 2011 met activiteiten daarin genoemd om onze BU doelen te behalen voor het komende jaar.	4	M
	De balans in exploratie en exploitatie wordt inzichtelijk gemaakt door een maandelijkse centrale rapportage te gebruiken. Hierin staan zaken als voortgang omtrent de BU doelstellingen, mw kennisniveau, de events, mw beoordelingen, etc.	4	M
	Wanneer de mws in de BU het druk hebben dan leiden daar de interne processen onder (kennis opdoen, processen optimaliseren, pop's van medewerkers).	4	M
	De sales organisatie komt (ook) met nieuwe inzichten uit de markt naar onze BU toe.	3	M
	De BU zelf organiseert events waarbij we kennisdelen met collega's of met klanten. Het is dus deels ook onszelf tonen aan de markt.	3	M
	Als de BU het rustiger heeft dan wordt er een inhaalslag gemaakt in de interne processen en bijscholing van de mws.	3	M
	Mws in de BU stellen sinds kort promotiemateriaal op voor klanten. Om onze proposities en naamsbekendheid te vergroten.	3	
	Het budget van de BU wordt strak nageleefd. Dat betekent soms dat investeringen in opleiding of bijv. demo-omgevingen niet worden gedaan.	3	
	De balans tussen exploratie en exploitatie is momenteel scheef. In het voordeel van exploitatie.	3	
	We hebben als BU geen beleid of focus op een bepaalde groep klanten	2	M
	Op het gebied van klanten is voornamelijk de salesorganisatie bezig met nieuwe klanten. De BU bedient voornamelijk bestaande klanten.	2	
	Het BU plan is niet financieel of business (klant) gedreven	2	
	Er is een trend gaande in de BU naar meer prestatiegericht werken.	2	
	Als BU reageren we te veel wat op ons afkomt in de markt. De BU is niet pro-actief genoeg.	2	
	In BU meetings komt ook het commerciële (sales) aspect aan de orde. En dan vooral de bijdrage hieraan van de mws.	2	M
	De ontwikkelingen in de markt worden door de BU zelf gespot.	1	M
	Er is een CRM pakket waarin klantcontacten en leads worden bijgehouden. De mws hebben daar geen toegang toe.	1	
Exploratie			
	Exploratie is vooral kennis gedreven. Het opdoen van nieuwe, soms innovatieve kennis, door de mws.	3	
	In de BU loopt een innovatief project om de relatie met de klant nog efficiënter en ook transparanter te maken	3	M
	De BU is nog op zoek naar hoe exploratie succesvol vorm te geven. Dat is een leerproces waarin de BU zit.	3	
	De input van de senior mensen geeft deels aan waar we als BU naar toe moeten op de lange termijn	2	M
	Er is een structuur om de exploratie activiteiten en doelen vorm te geven. Dat is de POP van de medewerker + het plan van de BU	2	M
	Het is niet de bedoeling dat de BU mws met exploratieve zaken bezig zijn waar we pas over een aantal jaren geld aan gaan verdienen	1	M
	Door met regelmaat in contact te staan met onze klanten weten we of we met exploratieve zaken bezig zijn die aansluiten bij hun wensen.	1	M
	In de BU loopt een innovatief project om de junior en medior mensen eenvoudiger kennis te laten opdoen van complexe vakinhoudelijke zaken	1	M
	Exploratie activiteiten worden deels door de beoordelingen van de mws afgedwongen. Hierin staan verbeterpunten voor de lange termijn	1	
Exploitatie			
	Vanuit financieel perspectief gezien zijn we meer pragmatisch. Korte termijn inkomsten hebben daarin voorrang.	4	M

	Voor de korte en middellange termijn is met een groot aantal van de BU klanten (+/- 18) contracten (SLA's) afgesproken. Dit zorgt voor een continue en goed te voorspellen stroom aan inkomsten	4	M
	De BU is de afgelopen 2 jaar voornamelijk gericht op exploitatie activiteiten	4	M
	De SLA's met klanten zorgen ervoor dat mws in de BU efficiënt kunnen worden ingepland en we weten welke bezetting we nodig hebben de komende maanden.	3	M
	Er is een weekrapportage waarin de planning staat voor de komende 6 mnd en waarin de gerealiseerde (facturabele) uren staan van de afgelopen periode.	3	M
	Iedere klant heeft een 1e aanspreekpunt vanuit onze BU. Dat zorgt voor duidelijkheid en korte lijntjes.	3	M
	De BU krijgt bij verkoopprocessen bijna altijd ondersteuning van de salesorganisatie	3	M
	Als we tijd over hebben tussen projecten en SLA gerelateerde activiteiten dan zijn de mws zoveel als mogelijk bezig met het optimaliseren van de interne processen door bijv. instructies te schrijven of systemen te verbeteren	2	M
	Doordat er zowel met vaste SLA's als losse projecten wordt gewerkt is de BU in staat zijn mws flexibel en continue in te zetten.	1	M
	Er is een maandelijks voortgangsoverleg om de SLA contracten te bespreken	1	M
	Om zo weinig mogelijk te reizen en efficiënt te zijn maken de mws onderling veel gebruik van webcams en social media om te communiceren	1	
Leiderschap			
	De doelen en het BU plan worden door de BU mngr en een paar seniors opgesteld. De BU mngr is in de lead.	4	M
	Iedere 2 maanden is er een bila tussen BU mngr en mw waarin de persoonlijke voortgang en de voortgang bij klanten wordt doorgenomen	4	M
	De BU mngr creëert deels een gezamenlijk gevoel door eens per 6 weken een BU meeting te organiseren. Deze staan grotendeels in het teken van kennisuitwisseling.	4	M
	De BU mngr gaat uit van de eigen kracht van de mws. Er is weinig controle en vastlegging omtrent afspraken	3	M
	De BU mngr heeft een stijl van vertrouwen geven en mws helpen met problemen.	3	M
	De BU mngr heeft weinig focus op de financiële prestaties van de mws.	3	M
	De BU mngr is veel minder bezig met controle en discipline.	3	M
	Adviezen van de seniors worden door de BU mngr serieus genomen en meegenomen in beslissingen.	3	M
	Exploratieve activiteiten worden niet duidelijk gestimuleerd door de BU mngr. Hier is de laatste maanden wel verbetering in aan het komen.	3	
	De BU mngr stretch de mw in de BU niet. Dat moet vooral de mw zelf doen. Meer stretch zou de BU wel verder helpen.	3	
	Er is in de BU meer aandacht voor de 1-op1 relatie dan voor de gezamenlijkheid als groep	3	
	De BU mngr probeert voorbeeldgedrag te vertonen bijv. op het gebied van de BU doelen. Daar is hij bewust mee bezig. De BU mngr zit hierin nog wel in een leerproces.	3	
	De POP's van de medewerkers worden niet strikt nageleefd en onderhouden door de mw en BU mngr. Mws worden er niet op aangesproken.	3	
	Een groot deel van de taken van de BU mngr is pre-sales activiteiten en service level mngt. Zo goed als geen inhoudelijke taken meer.	2	M
	De BU mngr probeert ondersteuning te bieden door zo goed als altijd bereikbaar te zijn of mensen naar de juiste persoon door te verwijzen (reactief).	2	M
	Discipline opleggen aan mws gebeurt bij individuele gevallen. In het algemeen vindt dit weinig plaats.	2	

	De BU mngr probeert altijd zo klantgericht mogelijk te werken en vraagt dat ook van de mws (bijv. door in weekenden te werken).	2	M
	De BU mngr vindt het belangrijk representatief en klantgericht over te komen naar de mws in de BU.	2	M
	De BU mngr blijft in de opstart periode van een nieuw project nog dicht betrokken om de voortgang te monitoren	1	M
	De BU mngr geeft mws soms meer tijd en extra vertrouwen dan normaal gesproken noodzakelijk zodat bijv. juniors kunnen groeien in hun rol	1	M
	De BU mngr is faciliterend, sociaal, transparant en open. Gelijkheid is belangrijk bij hem.	1	
	Afspraken altijd nakomen is een vorm van vertrouwen kweken die de BU mngr hanteert	1	M
	De BU mngr is er niet volledig van overtuigd dat in zijn BU ambidextere mws nodig zijn. Dat zijn mensen met een afwijkend profiel die minder goed in de BU passen.	1	M
	De BU mw spreekt nooit direct in woorden zijn vertrouwen in je uit. Meestal indirect of via anderen die dat tegen de mw zeggen	1	
	De BU mngr schermt invloeden van de directie zoveel mogelijk af voor de mws.	1	
Human Capital			
	De mws werken in groepjes het BU plan verder uit (hoe, wat, wie, wanneer). Dit presenteren ze aan de rest van de BU	4	M
	De BU wordt door één mngr aangestuurd. Zowel HR als inhoudelijke (vak)zaken	4	M
	50% van de mws is senior. 30% is junior/medior. 20% zijn zware seniors.	4	M
	Er is een open cultuur in de BU. Mws kunnen elkaar aanspreken en voelen zich verantwoordelijk voor elkaar.	4	M
	Er zijn geen directe disciplinaire zaken (bijv. mislopen bonus) wanneer mws hun POP afspraken niet nakomen.	4	M
	In de BU werken enkel technische mensen. Geen functionele.	4	M
	Op exploratief en exploitatief vlak zijn de seniors voornamelijk met nieuwe projecten bezig. De juniors/mediors zijn voornamelijk met onderhoud(projecten) bezig.	4	M
	De BU mngr is verantwoordelijk voor het aannemebeleid. Dit wordt wel afgestemd met de directie.	4	M
	Er is tijd beschikbaar voor opleidingen. +/- 10 dagen p/j.	3	M
	De mws zijn behoorlijk vrij in welke keuzes ze maken omtrent exploratie en exploitatie.	3	M
	Het BU plan wordt aan heel de BU gepresenteerd. Mws mogen dan zelf hun voorkeur aangeven aan welke punten ze willen meewerken	3	M
	Er zijn een aantal inhoudelijke kennisgebieden in de BU. Hierop is een inhoudelijke trekker aangesteld. Dit kunnen ook junior/medior mensen zijn die daarin groeien.	3	M
	De senior mensen uit de BU zijn normaal gesproken de leidinggevendenden bij klantprojecten	3	M
	Er is geen extra beloning/bonus als je zeer goed presteert. Iedere mw krijgt aan het einde van het jaar dezelfde eindejaarsuitkering.	3	
	De seniors kunnen zelf goed kenbaar maken in welke richting zij zichzelf willen ontwikkelen.	3	M
	De juniors en in zekere mate de mediors mensen zijn minder bezig met de toekomst van de BU en wat daar voor nodig is op exploratief vlak	3	M
	De junior en medior mensen zijn voornamelijk bezig basiskennis op de te doen (up-to-speed te komen) en belangrijke certificeringen te halen	3	M
	Veel mws zijn van zichzelf al gemotiveerd dat extra stapje te zetten (bijv. door over te werken of kennis op te doen in eigen tijd).	3	M
	Alle mws in de BU zijn HBO opgeleid. Geen WO.	3	M
	De kennis van de exploratieve ontwikkelingen ligt voornamelijk bij de seniors. Dat is ook onderdeel van hun functie.	3	M
	Momenteel zitten er geen ambidextere mws in de BU. We missen vooral mws die verstand hebben van het gericht oppakken van de exploratieve	3	M

	kant.		
	Een aantal mws uit de BU spreekt ook met sollicitanten.	3	M
	Er zijn geen specifieke selectiecriteria wat betreft het aannamebeleid.	3	M
	Iedere mw in de BU geeft zijn eigen specifieke vakgebied. Dat is een gevaar omdat de BU dan altijd op één persoon is aangewezen.	3	
	Er zit geen specifieke gedachte achter de samenstelling van het huidige HC	3	
	We hebben geen mws in de BU met vooruitsrevende exploratieve kennis	3	
	De trainingen die de mws volgen zijn vaak of te laat of over zaken die niet innovatief genoeg zijn	2	
	Er wordt te weinig kennis opgedaan buiten de eigen organisatie. Mede vanwege kostentechnische redenen.	2	
	De BU mngr bepaalt, wanneer nodig, welke mws zich op welk onderwerp moeten richten. Bijv. als teveel mws zich met hetzelfde onderwerp willen bezighouden.	2	M
	Mws mogen fouten maken in de BU zonder dat ze daar in directe zin op worden afgerekend	2	M
	De senior mensen kunnen zelf goed inschatten wat de ontwikkelingen zijn op exploratief gebied.	2	M
	Een junior medewerker zal in de eerste jaren meer training volgen dan de afgesproken 10 dagen p/j.	2	M
	De senior mensen moeten hun eigen persoon en hun diensten zelf kunnen verkopen aan klanten.	2	M
	Een uitgangspunt tussen de mws in de BU is dat ze elkaar ten alle tijden helpen wanneer nodig. Dit bevordert het groepsgevoel.	2	M
	De BU mngr en sales proberen alle mws een uitdagend project te bezorgen waarin ze zich verder ontwikkelen. Dat is een speerpunt voor beide.	2	M
	De senior mws moeten ook klanten adviseren en hebben vaak bredere technische kennis.	2	M
	De BU is nog niet hecht genoeg om te kunnen zeggen dat het huidige HC voldoende is om zelf alle exploratie en exploitatie taken uit te voeren	2	M
	Vooraf wordt met een de mws in de BU besproken wat voor een persoon (kennis, persoonlijkheid) we evt. extra nodig hebben	2	M
	Er is geen echt idee achter hoe er een team van mensen gevormd wordt om samen beter te worden. Er wordt bijv. niet aan gezamenlijkheid gewerkt.	2	
	Het is een voordeel als de mw al langer in de BU werkt. Hij/zij krijgt dan meer mogelijkheden en voorrang op nieuwe projecten.	2	
	Er wordt vanwege kostentechnische redenen regelmatig afgezien van junior/medior mensen mee te nemen naar klanten om hen de praktijk te leren kennen	2	
	In het BU plan zit een kennismatrix. Hierin staat wat we als BU nog moeten leren om op dat kennisniveau te komen.	1	M
	De BU is op weg (een proces) naar een groep mensen die zo veel als mogelijk zelfstandig, zonder hulp van buiten de BU, opereren.	1	M
	De BU mist de mws die ook gedeeltelijk een sales-profiel hebben	1	

>> **Appendix II**

Interviewvragen ten behoeve van de semi-gestructureerde interviews.

Vragen betreffende exploratie/exploitatie in de organisatie

- Hoe worden exploitatie en exploratie activiteiten momenteel toegepast binnen de organisatie en binnen uw business-unit (BU)? Wat betekent exploratie voor u? Wat betekent exploitatie voor u?
- In hoeverre en hoe wordt bewust de balans gezocht (gecoördineerd) tussen exploratie en exploitatie activiteiten in uw BU? Mogen de medewerkers in de BU zelfstandig de afweging maken tussen exploratie en exploitatie werkzaamheden?
- Wat en hoe is de relatie tussen de wel/niet aanwezige gecoördineerde exploitatie en exploratie activiteiten en de prestaties van uw BU?

Vragen betreffende leiderschap

- Omschrijf, indien aanwezig, de omgeving (context) waarin u als medewerker in uw BU keuzes kan en mag maken tussen exploratieve en exploitatieve activiteiten.
- Waar praat u over als u het over leiderschap (gedrag) heeft? Hoe ziet u dit toegepast?
- Hoe creëert uw BU manager (of een andere persoon/personen?) een omgeving waarin u zelf keuzes kan en mag maken tussen exploratieve en exploitatieve activiteiten? Omschrijf deze omgeving aub.
- Is er een omgeving ontstaan waarin de medewerkers in de BU elkaar aanspreken op gedrag wat wel danwel niet in deze context thuishoort?
- Wat voor (voorbeeld)gedrag en/of uitstraling toont uw BU manager? Is hierin onderscheid te maken?

Vragen betreffende Human Capital

- Hoe is uw BU momenteel samengesteld m.b.t. Human Capital (kennis en vaardigheden van de medewerker) en hoe is de balans hierin? Beschrijf hun profiel. Zijn er medewerkers met duidelijke exploitatieve of exploratie kennis?
- Wat is momenteel de taakverdeling onder de medewerkers in uw BU omtrent de exploratie en exploitatie activiteiten en in hoeverre speelt kennis van en ervaring in de organisatie hierin een rol?
- Omschrijf een ambidextere medewerker. Dienen volgens u alle medewerkers in de BU een ambidexter persoon te zijn?
- Kunnen alle exploratie en exploitatie activiteiten worden ingevuld met het huidige Human Capital?
- Wat is de rol van uw BU manager in het samenstellen en onderhouden van het Human Capital in uw BU?

Ter afsluiting

- Zijn er nog onderwerpen of is er een specifieke detaillering welke u nog wilt vermelden?

>> Appendix III

De interviewverslagen over de afgenomen interviews. Gecategoriseerd naar case. In sommige interviews zijn extra deelvragen tussen de hoofdvragen (als in Appendix II benoemd) geplaatst.

Case A.1 - Senior Manager - 22/04/2011

- Hoe worden explor/exploit activiteiten momenteel toegepast binnen de organisatie en binnen de BU?

Exploratie nu in organisatie maar eigenlijk ook binnen de practice gebeurt geforceerd en niet geforceerd.. Niet geforceerd is als mws zelf naar een onderwerp/tool dieper gaan kijken (adaptability). Dit meenemen onder de arm en daar een volgende stap in wil nemen. Meer spontaan. Geforceerd is hetzelfde alleen dan is het onderwerp opgelegd. Ik zie dit beide. Bij beide zijn succes en failures. Weet niet of het ene succesvoller is als het andere.

Korte termijn vs lange termijn. LT is voor mws leuk en wordt graag opgepakt. Totdat er een nieuwe klant/project komt waarbij ze dan niet meer zijn weg te slaan. Dit gaat ten koste van de LT, het innovatieve. De verhouding is dus continue weg, mws zijn hiernaar continue opzoek.

- Is er een verschil hoe dit gebeurt op organisatie en practice niveau?

Op organisatie niveau wordt gekeken naar portfolio en de markt. Hoe moeten we die door ontwikkelen en vermarkten. Binnen de BU is het concreter. Het is hierin duidelijk wat we moeten doen. Vraag is of de BU's bij elkaar een optelsom moet zijn van wat je op organisatieniveau wilt doen. Zowel kwa exploitatie als exploratie. Wat doen we nu in de markt en wat gaan we door ontwikkelen. Denk aan de BCG matrix. Hoe kun je bijv. een star verder brengen. Deze keuzes worden vaak, misschien impliciet, gemaakt in de practices. Op organisatieniveau zou dit een optelsom moeten zijn die je door een filter heen haalt. En dat is dan de visie van je organisatie. De organisatie is nu geen optelsom. Soms neemt exploitatie de overhand. En dan ook exploitatie op dingen die misschien net iets te ver staan van de kerncompetenties.

- In hoeverre wordt er bewust gezocht naar de balans tussen explor/exploit in de BU?

Is geen wetmatigheid in aan te brengen. Het gebeurt binnen de practice nu zoals ik denk dat het goed gaat. Of eigenlijk zoals wij denken dat het goed gaat. Ik geloof zelf, als leider, heel erg in het eigenaarschap nemen. Iedereen is leider op zijn eigen domein. Waar je competenties in opbouwt, wat je al doet, waar je beter in wordt en waar je iets van uitstraalt en enthousiast van wordt. Dat je iets meer weet dan een anders. Wat is er mooier om dat verder te ontwikkelen in een propositie en dat verder zetten in de markt. Ik probeer dat in de BU te doen door iedereen zijn eigen domein te laten oppakken en daar eigenaar over te laten zijn. En hierin naar opzoek gaat naar wat inventief is en waar de markt om vraagt. Dat betekent ook dat de mw zelf de bewaking moet doen tussen exploit/explor. En dat zie ik niet altijd goed gaan. Daar ben ik misschien nog wat te weinig sturend in. Of vertrouw ik te veel op het zelf leiderschap.

Kunnen de mws voldoende gefaciliteerd? Wordt voorbeeld van mw gegeven die LT opdracht heeft teruggegeven omdat KT te veel tijd kost. Ik leg als mngr dan wel de bal terug. Als je wilt doorgroeien naar een hogere grade dan betekent dat je daar net even de extra mile voor moet lopen. In de hogere grade heb je meer tijd voor die LT. Daar moet je dus vooraf extra in investeren om daar te komen en die ruimte te creëren. Is een beetje het kip/ei verhaal. Daar kies je dus voor of daar kies je niet voor zou ik haast willen zeggen.

De mw moet die balans zelf aanvoelen zeg je. Heb je een beeld bij wat die balans dan is? Binnen de kpi's zit een discrepantie. Enerzijds willen we dat de mensen 100% billable zijn. Gelijker tijd willen we dat de mensen eigenaarschap tonen, ze zichzelf door ontwikkelen en ze meehelpen het bedrijf verder op te bouwen. Dat gaat niet samen in deze vorm. Mws geven dat ook terug. Mws hebben ook een beperkte agenda en kunnen niet én 40 uur bij een klant maken én savonds veel op het werk zitten. De kpi's faciliteren dit te weinig. Ze stimuleren dit wel.

- Hoe is de relatie tussen deze wel/niet aanwezig exploit/explor balans en de prestatie van de BU?

Afgelopen jaar niet goed genoeg gedraaid. Improvement is wel de practice geweest met de meeste innovatieve kracht. Meeste door ontwikkeld en 'op het asfalt' gekregen. Worden 2 voorbeelden genoemd. Echter wordt op het einde van het jaar alleen naar de billability gekeken (de centen). Dat moet goed zijn, dat begrijp ik. Maar het is niet alleen dat.

- Hoe creëert u als BU mngr een omgeving waarin de mws zelf keuzes kan en mag maken tussen explor/exploit activiteiten?

Het begint denk ik met het slaan van piketpaaltjes. Je moet mws handvaten geven om mws eigenaarschap te laten te nemen en te tonen. Je moet er samen achter staan en weten dat dit aan de toekomst van het bedrijf een bijdrage levert. Je begint met de visie v/d BU. Raamwerk moet staan. Hoeft niet heel gedetailleerd. Eerst met elkaar moet je uitspreken wat je dan eigenlijk wel bent. Worden 2 voorbeelden genoemd. Vervolgens hou ik de mensen in de practice voor iets te nemen wat dicht bij de mw zelf licht. Waar mensen al goed in zijn, waar ze zich prettig bij voelen, waar ze een netwerk in hebben en waar mensen je over kunnen vinden. Dit kan je doen door de opdrachten die je hebt gedaan. Die bij elkaar te pakken en dan tot de conclusie te komen: dit is een onderwerp/domein waar ik me echt goed bij voel. Dan gaat het leven en dan gaat eigenaarschap eigenlijk vanzelf. Als je je onderwerp hebt gevonden dan ga je als het goed is daar meer over te weten komen, ga je informatie verzamelen en dan ontstaat er een soort van specialisme op een vakgebied.

- Wat voor gedrag toon je dan als leider om mensen dat eigenaarschap te laten nemen? Hoe kom je daartoe?

Tot nu toe heb ik altijd geprobeerd om dat met een aantal mensen te doen. Dus niet met de hele gemeenschap maar wel door een aantal mensen erbij te laten betrekken. Voornamelijk door mensen die beschikbaar zijn of die er vermoedelijk iets over hebben te zeggen hiervoor uit te nodigen. Dan kom je tot eerste beelden. Dan sla ik de eerste piketpaaltjes. Dan volgt een soort van toetsmoment. Gaan we met de BU samen zitten en kijken we ernaar. Ik vraag dan feedback aan mensen en kijk hoe mensen reageren. Vinden mensen zich hier in terug, dat wil ik weten.

Wat als mensen niet weten wat ze willen? Dat komt veel voor, dan moet je mensen coachen en slimme vragen gaan stellen. Wat zijn slimme vragen? Je kan een aantal dingen doen. Ik vraag altijd wat ze interessant vinden, waar lees je veel over (op internet), waar kunnen mensen je vragen over stellen, wat heb je al 1 of meerdere keren bij de klant gedaan. Hoe ziet jouw omgeving jou (ook privé). Dat soort vragen probeer je door de mw beantwoord te zien. Daar zou je dan nog een 360o (feedback form) tegenaan kunnen gooien. Dat doe ik ook in de praktijk. Dan krijg je een beeld. Mensen vinden het soms nog steeds eng om dan te kiezen. Wat je nu kiest is niet definitief maar zorg dat je niet gaat zwalken en ieder jaar iets anders hebt als domein/onderwerp, dat geef ik ze ook mee. Geeft 2 voorbeelden.

- Hoe creëer je de context (staat er niet van de één op de andere dag)?

Weet niet of ik daar zo een antwoord op heb. Wat ik zie dat het niet altijd goed gaat. Soms vraag en verwacht ik eigenaarschap maar krijg ik die niet altijd terug. Kan met andere dingen te maken hebben die ik niet altijd zie als mngr. Of niet snel genoeg doorzien heb als mngr. Blijkbaar is niet iedereen er

toe in staat of moeten ze nog andere dingen invullen om zich specialist te maken. Die interactie kun je alleen maar horen en zien als je veel elkaar opzoekt en met elkaar praat en elkaar hoort. Dit zowel formeel als informeel. Standaard bi-la's. Daar vraag ik mensen hoe ze erin zitten, wat ze beleven maar ook om over andere zaken te praten. Zeg maar ook de exploratie delen en niet alleen de exploitatie. En als je elkaar tegenkomt binnen het bedrijf dan vraag ik naar lopen exploratie activiteiten. Is er al voortgang, nieuwsgierig zijn op een informele manier. Sommige exploratie delen komen zo dicht tegen de status cashcow dat het proces steeds formeler wordt. Je gaat werken met actielijstjes, projectplannetjes, prospects. Exploratie begint heel informeel, wordt steeds formeler.

- Hoe acteer je richting de groep en richting individuen? Is dit verschillend?

De groeps exploratie ontstaat vanzelf. De mws zijn uit hetzelfde hout gesneden, mensen vinden elkaar hierin, trekken zich aan elkaar op. Geeft 3 voorbeelden. Ik moet sommige mensen zelfs tegen hun eigen enthousiasme beschermen. Het is eerder dat ik daarin coach dan bepaal. Die groepsverhoudingen ontstaan vanzelf. Binnen een practice meeting probeer ik evenveel tijd te besteden aan exploratie en exploitatie. Die verdeling is er. Mensen in de practice praten in deze practice meeting over hun klant maar ook over hun interne projecten.

Wat ik zie dat ikzelf, maar ook de groep, continue moet oppassen voor al te veel opportunisme. Als ik nu kijk naar de afgelopen jaren dan blijkt dat je niet alles kunt doen. Geeft meerdere voorbeelden van onderwerpen waarin we gepoogd hebben iets te doen maar wat niet is gelukt. Die piketpaaltjes moet je continue in de gaten houden. Als je dat niet doet en daar als mngr niet bepalend in bent dan ga je te veel doen als groep. Dan krijg je een groep met mensen zonder cement, zijn individuen. Dat wil je in ieder geval niet. Heb liever dat we cohesie krijgen op een beperkt aantal onderwerpen en ook alle neuzen die kant op krijgen zodat iedereen weet dat we in die richting ons moeten gaan ontwikkelen. Dan doe je het beter en krijg je meer samenhang dan wanneer je mensen te veel vrijheid geeft. Dit voorkomt ook eerder dat je mensen binnenhaalt die daar niet bij passen. Op dat niveau moet je dus eigenlijk ook al die balans bewaken.

- Voorbeeldgedrag. Hoe probeer je dat te doen?

Is heel erg belangrijk. Voorbeeldgedrag is niet mensen dicteren wat ze moeten doen. Geeft voorbeeld waarbij hij voor een project waar hijzelf in meedraait duidelijk de randvoorwaarden stelt (hoe, wat, wanneer) en geeft vervolgens de mensen vrijheid geeft om te handelen. Dat betekent dat ik hierin ook voorbeeldgedrag moet vertonen. Bijvoorbeeld in de bewaking van de planning en uren d.m.v. een rapportage te bouwen en mensen daarop aan te spreken wanneer de kwaliteit niet goed genoeg is. Op een iets hoger niveau geldt dit ook door zelf een domein/kennisgebied of proposities op te pakken en daar eigenaarschap op te nemen.

Ik heb mensen achteraf ook wel eens tegen een muur aan laten lopen. Expres om dan achteraf te vragen hoe we dit voortaan anders kunnen doen (uit of context van de vraag...).

Ik heb de balans in explor/exploit wel gevonden. Binnen de klant maak ik 2 dagen p/w billable uren. Niet meer dan dat. En dus 3 dagen voor mngt taken en exploratie taken. Exploratie op delen die dicht bij mezelf liggen. Bijv. BPM. Exploratie activiteiten die niet dicht bij mezelf liggen bemoei ik me niet mee. Niet zo mijn ding. Anderen kunnen dit beter. Ik ken mijn eigen competenties. Welke fouten maak je hierin wel eens? Focus houden. Er zijn veel dingen interessant. Je kunt niet alles. Daar zit de grootste uitdaging in. Scope bewaken dus. Anders doe je kennis op van dingen die je in de markt toch niet gaat terugvinden of niet passen in je profiel. Wat je doet moet holistisch zijn. Het moet op de goede manier door ontwikkelen en uiten. Je moet gezien worden. Aansluiten bij de marktvraag. Holistisch zijn dus. Het gebeurt nu wel eens dat we niet holistisch bezig zijn, dat we een aantal zaken niet meenemen of toepassen. Bijv. marktfocus.

- Gedrag en of uitstraling? Is hierin onderscheid te maken?

Ik ben heel bewust van mijzelf mijn gedrag. Dus hoe ik over wil komen, hoe ik ben gekleed daar ben ik bewust mee bezig. Voor mij is het ook belangrijk wat mijn effect is op anderen. Om daarmee de BU verder te brengen. Bijv. als je een BU meeting hebt dan moet dat goed zijn voorbereid, de onderwerpen, de slides, de mensen die iets vertellen of die zijn voorbereid, vooraf vragen voorbereiden. Daar ben ik heel bewust mee bezig.

- Terug naar de ZG factoren en HG factoren in het conceptueel model.

Stretch? Alles valt of staat momenteel met de billability. Dus eerst zorgen dat ze dat zijn. Vervolgens kijk ik naar hoe mensen vervolgens nog zichtbaar zijn en tijd hebben om zich door te ontwikkelen (training, etc). Hier moet een balans in worden gevonden. Daar zit de stretch, die is dus hard en zacht. Probeer je eigen competentie verder te brengen. Probeer dingen uit en wees niet bang te vallen. Zo stretch je mensen. Ten tweede vraag ik mensen in verloren uren extra tijd te besteden aan meerwaarde, ook voor jezelf. Tijd voor kennis dus.

Hoe maak je die stretch meetbaar? Ik vraag of mensen op de hoogte zijn van ontwikkelingen. Ik zorg dan dat ik zelf ook op de hoogte ben, ze net een stapje voor ben. Ondanks dat ik niet altijd exact weet hoe de vork in de steel zit. Ik probeer mensen uit te dagen. Mensen die ingezet zijn probeer ik uit te dagen om toch eens extra taken op te pakken of toch die ene meeting wel bij te wonen. De kwalitatieve kpi's zijn een extra stimulans hierin. Mogen de mensen de kpi's zelf invullen? De kwalitatieve kpi's hebben ze 100% invloed. Zo kunnen ze eigenaar worden van een onderwerp en daar zelf verantwoordelijk voor zijn. De kwantitatieve kpi's is anders. Hoe meer senior hoe meer tijd je hebt voor je kwalitatieve kpi's omdat je billability (kwantitatief) dan lager mag zijn.

Discipline? Ik heb gemerkt in de afgelopen periode dat te veel vrijlaten ook niet altijd goed werkt. Hoe dichter je bij een cash cow komt waarvan je denk te weten dat dit succesvol kan zijn in de markt hoe meer discipline ik ga vragen. Je wordt steeds minder vrij. Meer (tijd)deadlines, projectplannen, kwaliteitseisen. Gebeurt dat nu? Nu wel, ik heb dit geleerd en pas dit sinds een aantal maanden toe. Echt helemaal vrij laten van de mws in de BU en vervolgens af en toe eens te informeren dat is over. Ik vraag nu de mws om iets binnen een bepaalde tijdsperiode op te leveren. Dus meteen in boodschap meegeven wat je eist (product, in de markt gezet, etc). Anders kun je beter niets zeggen omdat mensen dan te snel de prioriteiten anders gaan stellen over het algemeen.

Ondersteuning? Is ook hard en zacht denk ik. Heeft met discipline te maken. Wijzen op hun deadline is ook ondersteuning. Herinnert mensen aan de prioriteit van het onderwerp en daar de focus op te houden. Ondersteuning is ook mws challenges, informatie toe sturen, wijzen op interessante kennisbronnen. Zorgen dat er tijd beschikbaar is wanneer mensen met naar mijn mening interessante dingen bezig zijn, ondanks dat dit vanuit de directie soms lastig is. Ondersteuning is niet op structurele basis. Is afhankelijk van de vraag en de behoefte.

Vertrouwen? Vertrouwen geven is mensen helpen met het vinden van hun eigen domein en dan te zeggen 'ga maar doen'. Daar zit denk ik veel vertrouwen in. Tijd kost veel geld dus als je mensen tijd geeft om zich te ontplooien dan geef je ze vertrouwen. Iets anders is de mws zelf vertrouwen en weten dat ze tot meer in staat zijn dan ze nu doen. Bijv. door op klussen te zetten bij een klant waar ze zelf twijfels over hebben of ze die aan kunnen. Ik neem ze dus mee en breng ze een stapje verder op deze manier.

Hoe is de balans in deze vier factoren? Moet je zeker een balans in creëren. Ik ben van nature heel erg van de stretch en vertrouwen. Probeer het maar, het lukt wel. Dat is mijn natuurlijke

leiderschapsstijl. Heb nu wel geleerd dat je er daar niet mee komt. Door sturing, discipline kun je mensen ook helpen en zijn ze nog beter in staat om een stap verder te zetten.

- Human Capital. Hoe is de samenstelling momenteel in de BU?

Ik heb de BU opgebouwd met een bepaalde consistentie. Wie kan wie evt. begeleiden of zijn we niet te topzwaar of niet de veel jrs die zwemmen. Ook inhoudelijk naar kennisgebied. De balans zoals die staat is goed. Zitten de juiste mensen in de BU die zelf dat eigenaarschap kunnen nemen? Daar ben ik van overtuigd. Heeft misschien ook met mijn natuurlijk idee omtrent stretch te maken. Ook bij de jrs ben ik daar al mee bezig. Zij geven zelf hun keuze al aan waar ze heen willen en daar help ik hun bij.

- Wat is momenteel de taakverdeling onder de mws?

Ontstaat op een natuurlijke manier. De ene is meer markt gedreven de andere meer inhoudelijk gedreven. Of op competentie gebied. Dus meer technisch of business analist. Als die samenwerking toch niet tot stand komt dan kan ik daar altijd zelf nog een rol in spelen. Of als ik dat zie gebeuren. Ik hoef mensen i.i.g. niet geforceerd bij elkaar te zetten om rondom een onderwerp iets te gaan doen. Ga ik ook niet doen ook.

Mensen vinden elkaar vanzelf voor dit soort initiatieven, ondanks dat ze bij de klant zitten. Ik stuur hierin wel. Als ik zie dat een mw in de BU evt. hulp kan gebruiken van een BU collega dan probeer ik dat te organiseren door die BU collega contact op te laten nemen. Heel veel weten wat mensen bezighoudt en wat er speelt is hierin het meest belangrijke. En dan faciliteren.

- Kennis van de organisatie, hoe lang je in de organisatie werkt, is dit van belang voor explor/exploit activiteiten?

Is belangrijk ja. Dit heeft ook te maken met transparantie en vertrouwen. Mensen moeten weten wat er van ze wordt verwacht. Hoeveel tijd en ruimte krijgen ze daadwerkelijk om te kunnen exploiteren en exploreren. Mngrs moeten heel betrokken zijn bij exploratieve (innovatieve) zaken. Wanneer dit minder wordt is er minder vertrouwen in de organisatie. De transparantie in de balans tussen explor/exploit is ook relevant voor het vertrouwen wat mws aan de BU mngr geven. Deze is de laatste tijd zeker minder geworden, mede dus door deze afname van transparantie. Kennis van de organisatie (wie, wat, cultuur) is wel degelijk heel erg belangrijk.

- Kunnen in de BU alle exploit/explor activiteiten (het volledige palet) worden ingevuld met het huidige HC?

Als BU zouden we alles kunnen. Hebben we het juiste HC voor. We kunnen nog meer doen aan kennis en innovatie opbouw maar dat past niet in de focus. Nu is het zo dat we langzaam aan veel kennis opdoen op een aantal gebieden (noemt 3 voorbeelden), maar dan nog hebben we kennis van buiten nodig om het volledige palet te bestrijken. Bijv. het technische aspect van ARIS of hoe te implementeren.

- Hoe ziet een ambidextere mw eruit. Welke eigenschappen zou deze persoon moeten hebben?

Een denker met daadkracht. Je moet iets bedenken waarvan je weet dat er vraag naar is/komt in de markt. En dat kunnen door vertalen naar een product of dienst met de bestaande competenties die we hebben. Iemand zijn die analytisch is (kan vertalen), iemand die de markt ziet en volgt, en kan vertalen in iets praktisch.

- Wat is jouw rol in het samenstellen van het HC en het onderhoud daarvan?

Ik bepaal de samenstelling van de BU. Het laatste woord. Ik probeer er altijd wel iemand van de practice bij te betrekken. Het blijft wel mijn beleid. Bij de zware SR's wordt vaak ook met de directie

gesproken. Ik heb echter het laatste woord hierbij. Wordt me ook wel eens niet in dank afgenomen. Maar als ik denk dat het nodig is i.v.m. de samenstelling van het team of wat ik in de markt zie dan doe ik het toch.

Ik probeer mensen te stimuleren bepaalde opleiding te volgen. Bijv. door een opleidingsplan te laten schrijven en mensen daaraan te houden.

Ik merk dat mws in de BU geneigd zijn soms te veel vast te houden aan exploratie activiteiten. Ook als het op bedrijfsniveau minder gaat en er meer aandacht moet (van bovenaf) worden besteed aan exploitatie activiteiten. De BU mngr heeft in dit soort situaties ook minder in te brengen. Zijn stem klinkt steeds minder hard door.

Case A.1 – Managing Consultant - 22/04/2011

- Worden er dit moment exploi/explor activiteiten in de BU uitgevoerd?

Analyse gedaan door mngr welke activiteiten er lopen. In welke fase bevinden ze zich. Uitkomst was dat er relatief weinig initiatieven in de exploitatie fase zitten. Veel in exploratie fase. Scrum of BPM zijn de 2 activiteiten die enigszins winstgevend zijn. Moeilijk om voor de BU een kader te definiëren waarin alle initiatieven staan vermeld. In plan 2011 misschien, maar daar ben ik niet volledig van op de hoogte wat inhoudt betreft. Is voornamelijk bedacht en opgesteld door BU mngr en misschien nog 1 of 2 college BU mws. Ook in de communicatie is dit een BU mngr feestje geweest. Het plan (net als het TF plan) is dermate breed dat feitelijk alles erin past. Scrum lijkt er bijv. in eerste instantie niet in te passen als je kritisch kijkt (geen CIS, CMS en BI). Dit is volgens de BU mngr een 'laag er overheen' in plan 2011. Ik heb persoonlijk de indruk dat eigenlijk alles in het plan past.

Scrum is nu al bij 3 klanten toegepast, begint te lopen. Er is denk ik niet veel nodig om dit een fase verder te brengen. Er zijn wel verbeteringen nodig. Hiervoor is een plan opgezet (pindakaas voor projecten) om dit verder te brengen en de onderlinge relaties te zoeken. Wat meer innovatie is is bijvoorbeeld shnw.nl. Er is denk ik relatief weinig nodig voor exploitatie hiervan. Echter de persoon die hiervoor verantwoordelijk is heeft hier weinig tijd voor. Het blijft zo te lang in de ideeën-fase. Er is geen follow-up door bijvoorbeeld sales. Zij vinden de leads te onzeker. Ben ik het niet mee eens. We zijn nu bezig vervolgvragen te formuleren. Soort van gestructureerd sales intake proces. Kost een week werk normaal gesproken maar door te weinig focus hierop duurt het maanden.

Je kunt maar op een paar dingen gelijk focus hebben. Heeft de BU focus? Momenteel is dat per persoon wel duidelijk, heb ik het idee (noemt voorbeelden). BU breed is dit moeilijker te beantwoorden. Dit komt niet eenvoudig samen in het practice plan. Business-IT alignment zou een verzamelterm kunnen zijn, als is dit begrip net iets te vaag om alles onder te gooien.

- Exploit/Explor kun je op verschillende manieren zien (leer perspectief, techn. innovatieperspectief, organisatieperspectief, etc). Hoe doet de BU dat op dit moment?

Meerdere stromingen te zien. Exploitatie bij scrum is voornamelijk vanuit een leerperspectief. Is een soort van groeitraject. Was alleen mogelijk omdat er inzet voor was. Niet vooraf leren en dan opdrachten zoeken. FS is daarentegen wel een strategische keuze geweest (top-down) vanuit een productperspectief. De eerste grote klant heeft dit wel laten vliegen (DWR).

- Hoe ziet de BU mngr dit?

De mws in de BU hebben heel veel vrijheid om zich te ontwikkelen. De strategische richting wordt door de BU mngr in zijn eentje bepaald lijkt het. Staat een tijdje op zijn radar en wacht tot iemand dit oppakt.

- Hoe en of toont de BU mngr leiderschapsgedrag waarin een ambidextere omgeving wordt gecreëerd?

De BU mngr heeft wel een beeld in zijn hoofd. Hoe hij hierbij komt is onduidelijk. Hij bedenkt dit, denk ik, voornamelijk zelf. Hoe hij hierin mensen mee krijgt is me niet exact duidelijk. De focus van de mws kan veel beter. De BU mngr is hiervoor verantwoordelijk. Positief is dat je de leuke dingen kan doen omdat je dat zelf kan betalen. Geeft een prettige omgeving (itt tot bijv. grote bedrijven waarin die keuze vaak niet is). Doorpakken op exploratie moet beter om zo exploitatie activiteiten te krijgen. Dat kleine stapje is nog niet genomen. Ik denk dat dit TF eigen is, het niet kunnen afmaken.

- Is de BU een ambidextere practice (performance-wise)?

Nee. Billability is te laag. Gaat nu wel omhoog. Wat betreft exploitatie doen we het niet goed genoeg. Er is geen duidelijk (tijds)pad naar de gewenste ambidextere context. Focus is hierin belangrijk en

nodig als BU. Waar gaan we als groep naar heen. De win-win zit hem in de mix van de verschillende initiatieven. We bouwen samen een huis (met voorgang) alleen de relatie tussen de muren, vloer, etc is niet duidelijk zichtbaar. Moeten het eindresultaat voor ogen houden. Hoeft niet vastgepind te zijn. Te veel detail is ook minder flexibel.

- Context wordt uitgelegd (stretch, discipline, etc)

Zachte factoren. Hoe voel jij je dusdanig prettig om ambidexter te handelen? Vertrouwen vanuit de BU mngr? Vertrouwen is er voornamelijk op de interne innovatietrajecten. Ook op een aantal andere gebieden (bijv. scrum). Welk gedrag komt daarbij kijken door de BU mngr (vertrouwen en ondersteuning)? Vertrouwen is er in onderlinge bi-la's met de BU mngr. De stijl van de BU mngr is er zich niet te hard mee bemoeien waar de mw mee bezig is. Ook regelt de BU mngr indirect en soms onzichtbaar zaken voor de mw (bijv. een nieuw project). Er zijn geen duidelijke signalen van ondersteuning van de mw. De verwachting wordt in de BU gecreëerd dat innovatie (exploratie) eigen tijd is (avonduren). Ondersteuning hiervoor is er te weinig (tijd, geld, kennis).

Harde factoren. Er is dmv de KPI's wel sturing. Deze worden op eigen initiatief besproken in de bi-la's. Voor de rest moet je er als mw zelf op sturen. Er zit te weinig stretch in de kpi's. Vindt ik tegenvallend. De kpi's voor 2011 zijn nog niet definitief ontvangen. Informeel zijn ze wel bij me bekend. Ook dat een aantal KPI's van college BU mws op elkaar moeten worden afgestemd. Ik ben zelf achter mijn kpi's achteraan gegaan. Stretch: BU mngr zegt dat de kpi's niet te ambitieus moeten zijn omdat ze anders uit de pas lopen met de andere BU's (waar ze minder ambitieus zijn) Hierdoor haal je eerder je bonus, dus wordt er nu als doel gesteld in de pas te lopen met de andere BU's. Nu wel minder of zelfs te weinig stretch. Is er een omgeving gecreëerd waardoor je jezelf stretched? Vanuit de BU mngr kan dit beter en kan dit meer. Kan ook de BU mngr zijn persoonlijke stijl zijn. Ik vindt dit wel prettig dit vertrouwen wat de mw krijgt. Vanuit mezelf is er wel intrinsieke motivatie omtrent dingen te doen die ik nog niet kan.

Het is de BU mngr stijl om zicht niet te hard te bemoeien met de mws zijn/haar activiteiten. Hij is daar niet heel bewust mee bezig denk ik. De BU mngr moet in mijn ogen zijn gedrag en stijl aanpassen aan de persoon die tegenover hem zit. Veel initiatieven lijken wel vanuit de mw te moeten komen. Kan me voorstellen dat die stijl niet werkt bij de andere mws in de BU. Wat betreft het creëren van een gezamenlijke context, dat gebeurt voornamelijk door de mws onderling. De stijl van de BU mngr (voorbeeld BPM workshop) is goede ideeën van mws oppakken en er zelf mee aan de slag te gaan of er niet meer op terug komen. Dat wordt dan ook zijn waarheid (wat eigenlijk ideeën van anderen zijn). Er is een soort van black-box waarin deze ideeën worden opgenomen en die worden vertaald naar bijv. plan 2011. Of de ideeën van de mws daar daadwerkelijk in zijn meegenomen is onduidelijk. De BU mngr zegt van wel maar hij kan het niet concreet aantonen hoe deze erin zijn verwerkt. Dat is jammer.

- Voorbeeldgedrag en uitstraling van de BU mngr (voorbeelden worden gegeven)?

Dit varieert. In een BU meeting is de BU mngr voornamelijk aan het woord. Weinig ruimte voor discussie vanwege de krappe agenda's. In bi-la's is dit juist andersom. Daar zit ik naar mijn idee in de driving-seat. Hij draait soms om moeilijke topics heen (bijv. afspraken uitstellen of niet te communiceren). Voorbeeldgedrag is niet altijd wat het moet zijn. De BU mngr doet heel veel zaken zelf. Zowel het werk maar ook het proces hoe ergens te komen (bijv. klantafspraken die hij niet deelt). De BU mngr neemt niet het initiatief naar de mws zaken op te pakken (delegeren) waarvan ze ook weer kunnen leren. Moet vanuit de mws zelf komen.

- Human capital.

Ik zie geen relatie tussen het huidige HC en ideeën hieromtrent van de BU mngrs. Wordt voorbeeld van een mw gegeven die door de BU mngr op de verkeerde plaats is gezet in het bedrijf. Lijkt geen duidelijk beleid achter te zitten.

Hoe is de samenstelling van de BU momenteel? Het is een diverse club. Er is een aantal verschillende skill sets. Dit maakt het voor sales lastig de BU mensen te verkopen. Meeste sales snappen de BU competenties niet. Onduidelijk wat we doen (nog steeds). De relatie tussen de skill sets is nog te onduidelijk (opnieuw vergelijking met huis). Balans tussen JR's en SR's? Er is maar één JR momenteel. Er wordt op kennisgebied wel SR's ingezet op nieuwe kennisgebied waardoor ze op dat vlak JR zijn.

De samenstelling van de BU. Is er een algemene gedachte achter? Is er denk ik wel, maar weet hem niet, is me onbekend. Noemt voorbeelden van mensen die aangenomen zijn met een afwijkend profiel. Hoe is momenteel de explor/exploit taakverdeling? Zijn mensen ergens gericht mee bezig? Exploitatie gebeurt voornamelijk door de SR's. De JR is fulltime ingezet. Is niet de ideale situatie. Zou meer een google model moeten zijn waar een groepje mensen iedere week voldoende tijd heeft om gefocust aan een idee of project te werken.

- In hoeverre helpt ervaring met de organisatie, tacit knowledge, etc?

Is belangrijk. TF is een netwerk situatie dus het is belangrijk wie je kent om bijv. nieuwe opdrachten binnen te halen voor mij persoonlijk. Wordt een voorbeeld genoemd waarbij dit netwerk belangrijk was.

- De balans in de BU, is deze juist samengesteld momenteel? Kunnen we hiermee volledig exploit/exploren (onzelf bedruipen)?

Momenteel zijn er in de BU niet de volledige kennis en capaciteiten aanwezig om de huidige exploratie ideeën uit te werken (bijv. Scrum in the cloud). Bedenken is mogelijk, maar het bouwen en ontwerpen van bijv. een applicatie niet. Een meer technisch persoon is hierbij nodig.

Onderlinge uitdeling tussen BU's van LDS en HC kennis, gebeurt dit?

Op individueel niveau wel. Ik zie de scheidingslijnen tussen de BU's niet zo. Ervaringen uit onze BU worden niet gedeeld. Heb het gevoel dat we eilandjes zijn. Alleen top-down en sales initiatieven wordt in samengewerkt. Ondanks dat de BU's (ook) inhoudelijk veel overeenkomsten hebben.

- Extra toelichting?

Focus is nog niet goed genoeg. Je kan maar een aantal dingen tegelijkertijd. Projecten die we doen moet meer focus op (welke wel, welke niet). Alleen doen wat binnen ons 'imago' past.

Er is voor mijn gevoel geen ruimte voor de BU mngrs om fouten toe te geven of elkaar aan te spreken op gedrag. In de BU's onder de mws zelf is dat gevoel er wel.

Case A.1 - Senior Consultant - 20/05/2011

- Wat betekent exploratie voor jou?

Associatie met innovatief bezig zijn. Nieuwe technologieën. Onderzoeken en experimenteren. Dat associeer ik met exploratief. Kennis die nog niet helemaal is uitgekristalliseerd. Bijv. social software. Vanuit financieel perspectief is het bij exploratie altijd maar de vraag of er geld aan wordt verdiend.

- Wat betekent exploitatie voor jou?

Hierbij zou ik beheer activiteiten noemen. Zorgen dat iets herhaaldelijk geïmplementeerd kan worden. Associatie met de term cash cow. Bestaande kennis als bijvoorbeeld SAP HR, ESS/MSS. Deze kennis is al zo vaak toegepast, dat er bijna afvinklijstjes zijn hoe dit te doen. Bij exploitatie weet je eigenlijk van te voren al dat je er geld aan gaat verdienen. En ook al je marges en tijdsinspanning.

- Hoe worden exploit/explor binnen uw BU toegepast?

Ik ben ook veel organisatie breed bezig. Mede omdat ik niet weet hoe onze BU precies hier over denkt. De BU mngr praat wel eens over de strategie van de BU. Dat snap ik deels wel, maar heb er niet echt een beeld bij hoe dat in exploit of explor te passen. Er zijn wel voorbeelden van bijvoorbeeld exploratie werkzaamheden, noemt 2 voorbeelden, maar die zijn niet specifiek aan mijn BU toe te schrijven. We proberen wel partnerships aan te gaan, er tijd in te steken. De beginfase zijn we goed in, maar daarna de opvolging goed doen, daar valt het stil.

Er is een innovatiebeleid bedrijfs breed. Echter wordt hier binnen onze BU niets mee gedaan. Waarom weet ik niet. Echter is dit innovatiebeleid (waar ook geld en tijd voor vrijgemaakt wordt) een goed initiatief.

Ik denk dat de BU mngr zich voornamelijk richt op producten als hij bezig is met exploratie danwel exploitatie. Echter is hij ook bezig om een vakgroep opgericht te krijgen omtrent een specifiek kennis onderwerp. De BU mngr is denk ik wel heel opportunistisch, als er een vraag van een klant is dan richt hij zich daar ineens op. Er is in de BU dus ook niet veel focus op één product, zodat kan worden voorkomen dat we ergens de boot missen. Dat is denk ik ook verstandig, omdat de wereld om ons heen snel veranderd.

Er is denk ik binnen onze BU niet bewust een balans opgebouwd. Er wordt te weinig geïnnoveerd tegenwoordig. Mag meer aandacht zijn voor exploratie en het stimuleren. Al doen we het zeker beter als grotere bedrijven, dat hoor ik van vrienden die daar werken. We hebben in de BU een businessplan 2011. Dat vindt ik niet getuigen van heel veel innovativiteit. Daar staan zaken in als we willen een competentiemodel maken en we willen boven gebudgetteerd omzet halen. Een competentiemodel is bijvoorbeeld niet innovatief voor een bedrijf als onze. Dit heeft iedere professional service organisatie. De BU mngr maakt wel eens gerichte afwegingen dat we gaan exploreren als BU (noemt een voorbeeld), echter gebeurt dit te veel zonder plan, heel ad-hoc. Dit staat zeker niet op papier bijvoorbeeld. Dan eindigt het in niets of wordt er niet (meer) doorgepakt op een gegeven moment.

Ik ben zelf wel bezig met een intern project gericht op meer klant- en medewerkerstevredenheid. Veel andere initiatieven binnen de BU ken ik eigenlijk niet. Het plan 2011 is nu ook de eerste keer dat we het gebruiken. Echter vindt ik bijvoorbeeld innovatiebeleid hier te weinig in opgenomen. Het exploratieve gedrag van de BU mws stimuleren zit niet zo duidelijk in het plan 2011.

- Mogen de mws zelf bepalen of ze met exploit danwel explor activiteiten bezig zijn?

Dat denk ik wel ja. Al doe ik ook veel exploratieve werkzaamheden in mijn eigen tijd. De BU faciliteert mij niet met tijd of geld voor nieuwe dingen. Er is vanuit de BU mngr ook weinig richting in waar ik me mee bezig moet houden. Hij laat me vrij met waar ik mijn tijd op de bank aan besteed. Ik denk dat het

bedrijf veel mensen heeft die een exploratie karakter hebben. Ik wordt dus ook door collega's gestimuleerd. Ik vindt het zelf ook wel leuk om met nieuwe dingen bezig te zijn. Al ben ik meer van hoe kunnen we exploratieve dingen juist exploitatief maken.

- Wat en hoe is de relatie tussen de wel/niet aanwezige gecoördineerde exploitatie en exploratie activiteiten en de prestaties van uw BU?

Die is er nu niet. We moeten denk ik bij ons bedrijf vooral de exploitatie goed op orde hebben, dat is ook waar onze BU zich op richt. Daarnaast moet je als IT bedrijf adaptief zijn en met nieuwe producten en kennis bezig zijn (als opleidingen). Als je dat goed hebt ingericht dan denk ik dat je succesvol zult zijn. Als we ons teveel focussen op exploitatie dan zijn we denk ik op de lange termijn niet succesvol.

- Waar praat u over als u het over leiderschapsgedrag heeft?

Binnen de BU zie ik dat als niet alleen managers. Ik zie mws uit de BU ook als natuurlijke leiders op bijvoorbeeld een aandachtsgebied. Ikzelf probeer mensen op een bepaald exploratief gebied ook echt mee te nemen in het verhaal en ze te overtuigen en bepaald gedrag te stimuleren.

Ik vindt de huidige BU mngr niet zo'n hele sterke leider. In het jaar dat ik in deze BU zit is het me niet duidelijk geworden wat zijn focus is en waar hij naartoe wil, wat zijn doelen zijn. Langzaam begin ik nu wat contouren te zien. Hij maakt nu wel wat keuzes. Noemt 2 vakgroepen als voorbeelden. Ik vind dat er echter veel meer moet worden doorgepakt. Er is geen plan en er wordt ook geen informatie gedeeld. Het is wel een goede ontwikkeling dat er een groepje mensen is en een soort van structuur. En dat het als vakgroep benoemd wordt.

Ik geloof dat een leider een grote invloed kan hebben op het creëren van zo'n omgeving. Dat komt nu niet goed genoeg uit de verf. Zo'n vakgroep vindt ik wel een goed middel omdat daarin veel discussie en er wordt nagedacht (niet heel bewust denk ik) over exploratie en exploitatie. Dan ontstaat dus zo'n omgeving.

De BU mngr doet weinig om zo'n omgeving te creëren. Er zijn KPI's die richting geven aan de mensen en de BU. We hebben een sessie gehad voor het businessplan 2011. Er zijn ook BU meetings. En je praat gewoon onderling met elkaar.

De BU mngr werkt op individueel niveau wel aan vertrouwen. Maar hij legt nog niet veel discipline op. Als BU leggen we onszelf ook niet veel discipline op. Er wordt nu denk ik te veel aandacht gegeven aan de zachte factoren.

Discipline? Kpi's zijn wel een voorbeeld van discipline. Het plan 2011 is denk ik ook een vorm van discipline. Hoe komen de kpi's tot stand? Die krijg ik gewoon via de mail. Is niet in overleg gegaan, wat ik best wel raar vond. Het plan 2011 is ook heel top-down opgesteld. Er wordt tevens weinig over teruggekoppeld. Dit zorgt ook voor veel minder commitment. Je moeten de BU mws toch betrekken bij dit verhaal.

Stretch? Nee totaal niet. Ik wordt veel te weinig gestreched. Mag meer vindt ik.

Vertrouwen? Ik heb best wel vertrouwen in de BU mngr. Mede omdat ik me bij de rest van de organisatie minder comfortabel voelde. Dat heeft de BU mngr goed opgepakt. Ik vertrouw hem wel, ondanks dat ik hem niet zo'n goede leider vindt. Hij spreekt ook uit dat hij me waardeert en dat hij blij met me is. Hij gunt me kansen en staat open voor mijn ideeën.

Ondersteuning? Vind ik weer minder. Noemt voorbeeld van een project waarin zaken niet lekker liepen. De BU mngr luistert wel naar je problemen. Maar doet er vervolgens te weinig mee. Hij mag meer ondersteunen.

- Hoe creëert uw BU manager (of een andere persoon/personen?) een omgeving waarin de u zelf keuzes kan en mag maken tussen exploratieve en exploitatieve activiteiten? Omschrijf deze omgeving aub.

Omschrijf die omgeving nog eens? Binnen de BU moeten mensen toch heel veel zelf doen. Er wordt wel een soort van veilige omgeving gecreëerd. Maar daarnaast moet je het toch vooral zelf doen. Er is dus wel ruimte voor misstappen of dat zaken niet lekker lopen. Er wordt niet afgerekend als je fouten maakt in bijvoorbeeld projecten of een deadline niet haalt.

Heb je het idee dat er naar een omgeving wordt toegewerkt? Het businessplan 2011 vind ik een voorbeeld van dat het allemaal wat meer gedisciplineerder gaat worden. Dat er meer een balans komt in vertrouwen maar ook presteren. Al vind ik dat er nu toch weer te weinig wordt doorgepakt op dat businessplan 2011. De BU mngr is daar wel voor verantwoordelijk. Hopelijk worden de zaken straks wat strakker geregeld. Maar worden we geen bedrijf als Accenture waar een harde afrekencultuur bestaat (persoonlijke ervaring).

Is er een structuur ontwikkeld hoe exploitatie en exploratie in te richten? Er is denk ik voor exploitatie werkzaamheden bij onze klanten wel een duidelijke structuur aanwezig. Bestaande diensten en producten, daar hebben we wel een bepaalde structuur voor, hoe deze echter er precies uitziet dat weet ik niet. Of die structuur altijd succesvol is dat betwijfel ik. Er zijn geen overlegvormen of vaste momenten of afspraken om gerichte actie bij klanten te ondernemen waarbij consultants zijn betrokken. Bijvoorbeeld prospecten benaderen en proposities uit te werken. Dat is echt iets van de BU mngr en sales mensen. Initiatieven die er waren (CVT) zijn na een tijdje gestopt wegens gebrek aan succes. De BU mngr deelt te weinig informatie hieromtrent, bijvoorbeeld door het delen van prospects. Ik moet veel horen in de wandelgangen. Deze informatie delen moet veel en veel meer. Dit zorgt ook ervoor dat er te weinig gezamenlijkheid is in de BU. Ik moet echt heel veel via de BU mws horen wat eigenlijk via de BU mngr zou moeten komen. Ik moet dus pro-actief opzoek naar dit soort informatie. Er zou meer structuur in kunnen komen bijv. een nieuwsbrief te gebruiken of meer te communiceren tijdens een BU meeting.

Voorbeeldgedrag? Het is wel heel belangrijk. Op dit gebied is echter wel verbetering nodig. Informatie actief delen bijvoorbeeld. Dan ben ik meer geneigd dat ook te doen. Ik zou er ook zeker enthousiast van worden. Ik heb nu geen idee waar de BU mee bezig is m.b.t. bijvoorbeeld exploratie.

- Is er een omgeving ontstaan waarin de mws in de BU elkaar aanspreken op gedrag wat wel danwel niet in deze context thuishoort?

Ik denk dat individuele groepjes in de BU dat wel doen. Die mensen begrijpen dat hier strakker op moet worden geacteerd, puur omdat het professionele mensen zijn. Geeft een voorbeeld. Binnen de BU is dit duidelijk minder omdat de cultuur er hier niet naar is. Er is zeker geen omgeving gecreeerd door de BU manager die dit mogelijk maakt. Het is echt op individuele basis dat het gebeurt.

- Wat voor gedrag en/of uitstraling toont uw BU manager? Is hierin onderscheid te maken?

Ik zit soms wel eens te twijfelen. Moet je als BU mngr steeds ingrijpen of zijn de BU mws mans genoeg om zelf die context op te bouwen. Is dat niet part of the challenge dat je zelf, bottom-up, die dingen gaat regelen. Ik zie nu dat de BU mngr veel delegeert en veel verantwoordelijk laat bij de senior mensen in zijn BU. Mensen vinden het leuk om dat op te pakken denk ik. Door meer te stretchen haalt hij denk ik nog wel meer uit de groep. Hij stretched denk ik ook wel eens op de verkeerde manier, door iets erdoor heen te drukken. Dan denk ik wel, bemoei je er dan niet mee.

- Hoe is uw BU momenteel samengesteld m.b.t. Human Capital (kennis en vaardigheden van de medewerker) en hoe is de balans hierin? Beschrijf hun profiel (Gener vs Special).

We hebben een diverse hoog opgeleide club. Er is wel enige vorm van interactie en kennisuitwisseling. Dit komt voornamelijk uit de mensen zelf overigens. We hebben wel veel senior mensen. Misschien te weinig op mng niveau. Ik denk dat we wel meer jr/mdr mensen nodig zijn. Meer een piramide vorm. Met jrs kun je denk ik meer geld verdienen en zij brengen nieuwe kennis omtrent technologieën naar binnen. Zaken die ze net op de universiteit hebben geleerd. Voor het exploratieve karakter van je onderneming is het denk ik goed nieuwe aanwas van onderop te hebben. Het maakt denk ik geen verschil dat seniors beter kunnen innoveren dan juniors. Het is juist de combinatie. De seniors hebben ervaring in de aanpak, focus aanhouden en leiderschap vertonen. De juniors zijn toch vaak beter op de hoogte van de nieuwste technologieën. We hebben ook veel functionele mensen, en weinig mensen die echt iets kunnen. Technische mensen dus. We hebben de afgelopen 6 maanden wel mensen binnengehaald die een technischer profiel hebben. Wij zijn een bedrijf dat ook moet kunnen laten zien dat we ook echt de technologie snappen. Er zijn te veel mensen die het bedrijfskundige verhaal goed kunnen vertellen. Het daadwerkelijk technisch uitvoeren die hebben we te weinig.

We hebben dan denk ik ook veel generalisten aan boord. Voor wat wij doen is dat denk ik goed. Is meer een gevoel, dat wel.

- Wat is momenteel de taakverdeling onder de medewerkers in uw BU omtrent het volledige palet van exploratie en exploitatie activiteiten en in hoeverre speelt kennis van en ervaring in de organisatie hierin een rol?

Wat je ziet dat er bijvoorbeeld wel iemand naar voren wordt geschoven die ergens goed in is. Of dit bewust gebeurt of dat dit structureel is dat denk ik dan weer niet. Er wordt niet gekeken naar het huidige HC en hoe dat goed past bij de activiteiten omtrent exploratie en exploitatie.

Kennis en ervaring van de organisatie lijken me belangrijk. We zijn best wel met complexe zaken bezig die buitenstaanders moeilijk begrijpen. Dit komt ook omdat we op het gebied van exploratie en exploitatie niet alleen met onze eigen BU bezig zijn maar ook vaak bedrijfs breed. En dat maakt dat er veel schakels zijn en veel mensen betrokken. Dat maakt het wel lastig om voor nieuwe mensen snel te zien waar ze een bijdrage kunnen leveren of waar kansen liggen.

- Omschrijf een ambidextere medewerker. Dienen alle medewerkers in de BU een ambidexter persoon te zijn?

Die zowel het exploratieve en exploitatieve in zich heeft en daar oog voor heeft. Wat zijn dan unieke kenmerken? Iemand die dus niet alleen maar blijft hangen in technologie maar ook iets kan uitwerken voor een klant en dat blijft door ontwikkelen. Die het volledige palet betrokken kan zijn. Ik denk dat er veel mensen in onze BU dit snappen. Ik denk dat hierin geen onderscheid gemaakt kan worden tussen jr's en sr's. Ook jr's snappen dit. Voor een IT bedrijf is het denk ik wel goed dat van beide een beetje in je zit. Al denk ik niet dat iedereen in de BU dat moet zijn. Een paar exploratief, maar een grotere groep exploitatief. Is wel een gevoel.

- Kunnen alle exploratie en exploitatie activiteiten worden ingevuld met het huidige Human Capital?

In de praktijk doen we het niet zelf. We werken veel samen met andere BU's. In onze BU missen we denk ik niet veel om het zelf te doen.

- Wat is de rol van uw BU manager in het samenstellen en onderhouden van het Human Capital in uw BU?

Ja, daar heeft hij een rol in. Al denk ik niet dat er beleid op zit. Ik hoor het er in ieder geval nooit over. Hoe dat onderhoud precies plaatsvindt weet ik niet. Ik vermoed dat hij dat aan de mensen zelf overlaat. Het is veelal eigen initiatief. Ik zie weinig ondersteuning hierin. Ik heb zelf al een tijd lang geen opleiding meer gedaan. Als ik hem dan om een visie vraag wat te gaan doen dan krijg ik niet heel

veel input. Het blijft allemaal een beetje vaag. Je moet toch zelf een beeld vormen. Zelfredzaamheid hierin dus. Omdat er dus ook weinig sturing is ben ik ook heel intrinsiek bezig.

In hoeverre is er een groepsgedachten in de BU op dit gebied? Nog heel weinig. KPI's worden nu voor het eerst gezamenlijk afgestemd. Althans daar lijkt het op. Had al veel eerder moeten gebeuren natuurlijk. Een gezamenlijke visie waarin iedereen zich wil ontwikkelen is me onduidelijk. Als we gezamenlijk in een groep mws iets oppakken (noemt een voorbeeld) dan krijg je dat wel van je BU collega's te horen. Dus dan werkt het wel.

- Zijn er nog onderwerpen of is er een specifieke detaillering welke u nog wilt vermelden?

Je moet denk ik als BU wel openstaan voor nieuwe dingen en adaptable zijn op die manier. Dus minder bewust het verschil maken tussen exploratie en exploitatie. Ik geloof ook heel erg dat we de exploratie en exploitatie activiteiten niet moeten scheiden binnen een organisatie als de onze. En dan de goede mensen naast elkaar zetten, afhankelijk van hun kwaliteiten.

Case A.1 - Consultant - 03/06/2011

- Hoe worden exploitatie en exploratie activiteiten momenteel toegepast binnen de organisatie en binnen uw business-unit (BU)? Wat betekent exploratie voor u? Wat betekent exploitatie voor u?

Ik denk dat de verhouding explor/exploit momenteel 20/80 is. Dat is denk ik best een redelijke verhouding. Momenteel volg ik veel cursussen en heb ik +/- 2 dagen per maand vrij om aan nieuwe dingen te werken waar ik zelf in geloof. Al zit er niet veel controle op wat ik in die 2 dagen doe. Exploratie gebeurt voornamelijk op het gebied van kennis door nieuwe trainingen te volgen. Voor mijzelf dan. Ik zie wel dat we ook bezig zijn om te exploreren met bepaalde producten bij klanten. Dat we daar meer op focus op krijgen. Exploitatie is toch voornamelijk je contract bij klanten goed uitnutten.

- In hoeverre en hoe wordt bewust de balans gezocht (gecoördineerd) tussen exploratie en exploitatie activiteiten in uw BU? Mogen de medewerkers in de BU zelfstandig de afweging maken tussen exploratie en exploitatie werkzaamheden?

Ik ben me niet bewust van een balans in deze werkzaamheden, laat staan dat die aanwezig is in de BU. Kan ik weinig over zeggen. Misschien zegt dit dat er geen bewuste balans wordt gezocht. Ik mag naar mijn mening zeker zelf bepalen hoe ik mijn tijd in deel. Ik snap zelf heel goed dat er euro's moeten worden verdiend om mijn salaris te kunnen uit betalen. Echter kan ik, als ik dat wil, eenvoudig tijd vrij krijgen voor exploratieve zaken als nieuwe technologie. Dat heb ik dan ook een hele tijd gedaan. Al moet je daar wel zelf mee komen richting de BU mngr. Het zal minder snel andersom zijn. Tevens is er een innovatiebudget voor iedere mw binnen het bedrijf. Daar kunnen je ook mee exploreren. Daar ben ik echter niet mee aan de slag gegaan. Er wordt niet gestimuleerd om er iets mee te doen.

- Wat en hoe is de relatie tussen de wel/niet aanwezige gecoördineerde exploitatie en exploratie activiteiten en de prestaties van uw BU?

Ik geloof wel dat deze er is. Alleen heb ik hier totaal geen inzicht in. Die balans en wat dat dan zou kunnen opleveren wordt niet gedeeld. Als die er überhaupt is dan.

- Waar praat u over als u het over leiderschapsgedrag heeft?

Voornamelijk faciliterend van aard. Een leider moet de belangen van de BU inbrengen in het bedrijfsbrede. Daar moet hij in sturen. Tevens moet hij sturen richting de mw in de BU op het vernieuwen en verhogen van zijn/haar kennis.

- Hoe creëert uw BU manager (of een andere persoon/personen?) een omgeving waarin de u zelf keuzes kan en mag maken tussen exploratieve en exploitatieve activiteiten? Omschrijf deze omgeving aub.

Hoe die omgeving wordt gecreëerd is me niet helemaal duidelijk. Hij probeert te sturen op zaken als innovatie en jezelf stretchen door deze in je KPI's op te nemen. Al zit er maar een zeer beperkte stretch in mijn KPI's. Daarnaast is er een strategisch plan voor de BU voor het jaar 2011. Hierin staat duidelijk wat we aan exploitatie moeten doen. Dat is zoveel procent inzet bij klanten en zoveel euro omzet van klanten. Echter zit op dit plan geen follow-up. Ik zou niet weten wat de laatste stand van zaken is. Het plan is ook niet in gezamenlijkheid opgesteld dus het is ook niet helemaal van ons allen. Het is meer medegedeeld aan het begin van het jaar door de BU mngr. Op mijn KPI's is eigenlijk ook geen follow-up. Ik wordt er in persoonlijke gesprekken ook niet op aangesproken bijvoorbeeld. Aan het einde van het jaar is denk ik toch vooral de klantbeoordeling het meest belangrijke. En die zijn bij mij altijd goed. Wat betreft vertrouwen en ondersteuning, die voel ik wel vanuit de BU mngr. Maar of hij daar nu heel bewust mee bezig is richting mij dat vraag ik me af. Ik heb nu bijvoorbeeld een aflopend contract bij een klant. Hij ondersteunt me nu wel met het opdoen van nieuwe kennis en hij is aan het uitkijken

naar nieuwe opdrachten voor me. Of hij dat uit zichzelf doet weet ik niet. Ik stuur hier ook zelf op omdat ik graag snel weer een nieuwe opdracht doe die bij me past.

- Is er een omgeving ontstaan waarin de mws in de BU elkaar aanspreken op gedrag wat wel danwel niet in deze context thuisheert?

Ja. Zie bij Human Capital het antwoord.

- Wat voor gedrag en/of uitstraling toont uw BU manager? Is hierin onderscheid te maken?

Hij probeert voorbeeldgedrag te tonen. Bijv. op het gebied van innovatie. Hij is vaak met nieuwe ontwikkelingen bezig. Dat communiceert hij ook in gesprekken met je maar ook via nieuwe media waarop ik zelf ook actief ben. Wat daar vervolgens de opvolging op is dat is me dan niet duidelijk. Het zou helpen voor de ontwikkeling van mijzelf maar ook van de BU als de BU mngr daar meer werk van zou maken en bijv. actief een exploratie traject oppakt en daar de leiding inneemt. Ik zou dan met veel plezier meedoen in zoiets. Echter zie ik dat nu niet gebeuren.

- Hoe is uw BU momenteel samengesteld m.b.t. Human Capital (kennis en vaardigheden van de medewerker) en hoe is de balans hierin? Beschrijf hun profiel (Gener vs Special).

In de practice zijn veel senior mensen aanwezig. Voornamelijk functionele mensen. Dit is inherent aan wat we doen in de BU denk ik. De mensen in de BU zijn breed georiënteerd. Hebben kennis en verstand van veel onderwerpen. Misschien wel van te veel. Ik weet niet of de kennis van de mws in de BU heel erg exploratief van aard is. Ik weet niet of we voorlopers zijn in ons vakgebied.

- Wat is momenteel de taakverdeling onder de medewerkers in uw BU omtrent het volledige palet van exploratie en exploitatie activiteiten en in hoeverre speelt kennis van en ervaring in de organisatie hierin een rol?

Die is mij niet duidelijk. Ik zou zeggen dat het logisch is als hier een verdeling in zou zitten. Echter ken ik die verdeling niet of is die mij nooit kenbaar gemaakt. Ik heb niet het gevoel dat het nu eigendom is van iemand of zo. Er is in de BU wel een cultuur dat je elkaar kan aanspreken op exploratie danwel exploitatie werkzaamheden. Als ik denk dat iemand daar meer of minder of anders mee bezig zou moeten zijn dan kan ik daar zeker om vragen of er een discussie over opzetten. Niet afdwingen, het blijft bij vragen.

- Omschrijf een ambidextere medewerker. Dienen alle medewerkers in de BU een ambidexter persoon te zijn?

Een ambidextere medewerker is denk ik iemand die een goede inzet heeft bij een klant en daarbij tijdig ziet aankomen een opdracht afloopt of moet worden verlengd. Zo kan hij/zij tijdig met nieuwe cursussen bezig zijn. Ik denk niet dat alle mws ambidexter moeten zijn. Bijv. een goede programmeur daar is altijd werk voor. In hoeverre moet hij dan exploratief bezig zijn? In zijn vakgebied is misschien al wel 10 jr werk en dat geldt dan misschien ook wel voor de komende 10 jr. Alleen ervaring telt in dit geval.

- Kunnen alle exploratie en exploitatie activiteiten worden ingevuld met het huidige Human Capital?

Afhankelijk van welk product of dienst je levert. Ik denk dat we een brede focus hebben en dat we niet op al die gebieden kunnen leveren. Als we ons op functionele zaken richten als trainingen, advies of bijv. analyse vraagstukken dan kunnen we dat zeker. We hebben genoeg senioriteit om dat ik goede banen te lijden. De mediors en juniors hebben genoeg beeld bij de nieuwste (technologische) ontwikkelingen.

- Wat is de rol van uw BU manager in het samenstellen en onderhouden van het Human Capital in uw BU?

Hij is verantwoordelijk voor het aanname beleid. Hoe dat beleid precies is weet ik niet. Er worden soms gewoon nieuwe mensen aangenomen. Met welk profiel of waarom is me dan onduidelijk. Ik wordt daar niet in geraadpleegd. Wat betreft onderhoud, daar ben ik voornamelijk zelf verantwoordelijk voor. De BU mngr rekent mij niet af op het niet bijhouden van kennis en vaardigheden. Hij herinnert mij er ook niet aan. Dit onderhoud komt toch voornamelijk uit mijzelf. Intrinsiek dus.

- Zijn er nog onderwerpen of is er een specifieke detaillering welke u nog wilt vermelden?

Case A.2 – Senior Manager - 22/04/2011

- Hoe worden exploit/explor activiteiten momenteel toegepast binnen de organisatie en binnen de BU?

In het BU plan van 2011 is een strategiekaart opgenomen waarin een visie voor de lange termijn staat opgenomen. Boven in die kaart staat opgenomen 'wat wil je zijn' als BU. Wat 'moet ons imago zijn, hoe onderscheiden we ons van de concurrenten, hoe ziet de markt ons'. Dit gaat voornamelijk over de buitenkant. Daarbinnen hebben we keuzes gemaakt in een aantal thema's en dat is gewoon heel erg operationeel. Noemt voorbeeld een de korte termijn speerpunt voor de komende 1-2 jaar. Voor de lange termijn moet je proberen dan juist te schakelen naar een ander onderwerp maar wel binnen die context (plan 2011). Het imago dat we neer willen zetten wat niet zozeer uniek is in strategie, dat vraag de markt ook niet (is een soort denkfout), je moet onderscheidend zijn (net iets anders). Voor de lange termijn moet je daar steeds goed naar kijken. Noemt een voorbeeld. Zaak is snel genoeg nieuwe trends te ontdekken en te kijken hoe je die weer kan combineren tot iets onderscheidend. Hoe de je dat? Deels door als BU mngr goed naar de mws in de BU te luisteren. En zien wat ze ontdekken. Daar interesse in tonen. Heb je een bewuste modus in jezelf om aan beide explor/exploit tijd te besteden en de balans daarin? Ik zoek het veel meer in de samenstelling van de mensen. Traditioneel hadden we mensen die heel veel hetzelfde deden, op één of twee na. Dat is veel te weinig. Ik heb geprobeerd mensen te vinden die iets verder kijken dan naar wat we nu doen. In hoeverre we dat heel bewust doen dat vraag ik me af. Of we bijvoorbeeld in de werving kijken of iemand goed is in exploreren, dat doen we niet denk ik, niet bewust althans. Ik ben zelf als BU mngr veel meer de man van de exploitatie. Daar ligt mijn kracht.

Hoe heb je dat dan georganiseerd? Exploitatie zit een proces achter. Letterlijk keuzes maken in de klanten (bij voorkeur de bestaande klanten). Deze verder exploiteren. Nieuwe accounts heeft denk ik veel minder zin. De 'hit and run' is een moeilijke weg, tariefdiscussies, lange sales cyclus. Daarom voor exploitatie meer gericht op bestaande klanten. Daar ben ik heel bewust mee bezig geweest (noemt 2 voorbeelden). Exploratie, de ideeën komen van de BU mws en worden zoveel mogelijk bij bestaande klanten geïntroduceerd. De ingangen zijn daar namelijk goed, er is een vertrouwensrelatie en dus staan ze sneller open voor nieuwe ideeën.

Hoe wordt er exploit/explor uitgevoerd vanuit een learning perspectief (kennis oogpunt)? Voornamelijk zijn dat de JR's die snel op nieuwe technologie duiken. Vanuit hunzelf doen ze dat al. SR's is dat minder. Die moet je meer meetrekken hierin. De jonge garde moet nieuwe kennis introduceren. Ik als BU mngr help hierbij de rest van de BU voor dat nieuws te laten interesseren. Deels onderbouw ik dit met wat marktkenners hierover zeggen (o.a. Gartner).

- Hoe bewust ben je bezig met de balans exploit/explor in de BU?

In het verleden was er te veel nadruk op de LT. Was een disbalans. Noemt 2 voorbeelden. Er is nu een onderstroom rondom SAP-BO integratie waar we prima van kunnen leveren. Nu hebben we ruimte voor nieuwe ideeën om op te pakken. Aangezien billability belangrijk is moeten we een core hebben, zeg maar de cash cow. Voorzichtig zie je nu projecten ontstaan op nieuwe diensten, al bouwen we dat wel rustiger op.

Het is niet zo dat iedereen met exploit/explor activiteiten bezig is. Dat hoeft van mij ook niet. Het is een eigen keuze van de mws. Je kunt het niet afdwingen. Verschilt per persoon, hun natuur. Het mag nog wel explicieter wat ieder zijn bijdrage is of juist niet is. Nu lijkt het of iedereen in de BU innovatief moet zijn of dat moet kunnen terwijl dat niet perse hoeft. Je hebt toch altijd een paar voorlopers.

- In hoeverre kunnen de mws zelf bepalen in hoeverre ze zich met exploit/explor activiteiten bezig houden?

Zijn we nu nog te klein voor (in aantal mws). Als je wilt groeien dan moet je daar wel bewust mee bezig zijn. Wat als een mw met een nieuw idee aankomt? Dan moet er een BC achter liggen. Omdat we als BU nog te klein zijn ligt het wel gevoelig iemand binnen de BU bijv. voor een periode van een aantal maanden vrijaf te geven om hieraan te werken. Hoe is dit met kennis (opleiding) gericht op de LT? Als het past in het portfolio dan kan dat. Ook als ze er op de LT niets mee kunnen doen. Het maakt de mw wel een completere consultant wat helpt bij een volgende opdracht. Soms is opleiding nodig omdat ik constateer dat een mw de kennis niet heeft, wat ik wel had verwacht. Dan moet de mw er iets aan gaan doen.

Komen de mensen zelf met vragen omtrent training? Ja grotendeels wel. De mws kunnen op zich vrij kiezen al is er wel een max. budget. Afhankelijk van de ambitie en richting van de mw ligt de te volgende training (minder) ver van wat ze nu doen. Als het de mw helpt op de LT moet het kunnen. Ik laat ze daar vrij in. Een mw kan standaard ongeveer 5-7 dagen per jaar opleiding volgen. Hou je de mensen daar ook aan? Nee, ik stuur daar niet op totdat ik merk dat ze kennis te kort komen.

- Leiderschapsgedrag. In hoeverre heeft het leiderschapsgedrag invloed op exploit/explor activiteiten van de mws?

Waar denk je aan bij leiderschapsgedrag? Is hoe je het invult. Ik zie het als een faciliterende rol. Niet als hiërarchische manager. Daar waar het kan probeer ik zo veel mogelijk bij klanten actief te zijn. Dat is wel een lastige combinatie. De mws in de BU vinden het fijn dat ik billable bij een klant zit. Daarentegen willen ze ook dat ze voltijds worden ondersteund. Is een duivels dilemma. Hier moeten de mws in de BU ook aan wennen merk ik. Ze zijn nu misschien wel een beetje verwend in hun ondersteuning en de bereikbaarheid van hun BU mngr. Zelf billable zijn is van waarde voor de BU maar ook voor het bedrijf omdat ik nieuwe trajecten in gang kan zetten (groot en klein) door mijn aanwezigheid. Dat betekent ook wel dat er meer verantwoordelijkheid bij de mws komt te liggen. Het worden bijna zelfstandige binnen de BU op deze manier. De mw is eigen verantwoordelijk voor zijn ontwikkeling (trainingen, waar wil je heen). Dat vinden de mws prettig. Al moeten sommigen daar wel aan wennen.

- Hoe helpt de leiderschapsstijl van de BU mngr aan het creëren van de context?

Voorbeeld: ik ben niet hun doorgeefluik. Ik absorbeer niet alles en geef het door. Moeten ze zelf doen. Ik probeer wel heel dicht contact te houden met de mws. Ze vinden het ook prettig dat ik bij hun klanten komen, ze wekelijks in een call spreek waarin alles wordt besproken. De afstand is klein, ik kom ook weinig op hq kantoor. Ik ben wat losser op het formeel sturen op kpi's. Mag iets strakker maar dit is mijn stijl. Ik ben open en transparant. Dat is wel wat ik veel terug hoor. Dat geeft de mws in de BU vertrouwen.

- Zit er een vorm van stretch in de leiderschapsstijl van de BU mngr?

Dit zit in het plan 2011. Dat is echt vanuit onderuit opgezet. Hoe kijken we naar de markt, wat is onze richting, wat moeten we doen, missen we en welke acties moeten we nemen. Daar herkennen mensen zich in en willen daarin dan ook een stapje extra doen. Als dat plan er niet is en die richting niet dan doen ze maar hun ding bij de klant en hebben ze nog hun eigen, interne, drive om als consultant te groeien. Meer is het dan ook niet. Het plan mag van mij ook nog verder worden doorgevoerd. Dat heb ik ook al geprobeerd door na 2 maanden al te gaan kijken waar we nu staan. Feedback dus. Voor sommige kpi's uit het plan 2011 staat het licht op groen. Daar moeten we nog meer op sturen. En dan ook andere zaken die we niet gaan doen op zij te schuiven. Dat kan nog vele malen beter.

Kun je toelichten hoe je tot het plan bent gekomen? De opgestelde strategiekaart vangt alles samen vanuit verschillende perspectieven. Er waren zeven initiatieven waarvan we hebben gezegd we doen er maar drie in het eerste kwartaal van 2011. Vervolgens mochten de mws in de BU zelf bepalen welke

drie dat waren. Meeste stemmen gelden. De mws zelf laten bepalen wat zij belangrijk vinden. De mws zien heel veel in de markt en wat klanten vinden. Daar ben ik van overtuigd. Mijn taak is hun signalen oppakken. We moeten ze wel nog een beetje trainen hoe die signalen op te pakken.

Als leider is duidelijkheid scheppen nodig. Eerlijk zijn. Als leider moet je altijd proberen verstandig te zijn en dat uit te stralen. Maar soms laat ik ook mijn emotie zien. Heel erg mezelf zijn, misschien wel iets te veel.

- Hoe kom je tot de genoemde context? Wordt daar bewust aan gebouwd?

Ik kan alleen maar zeggen wat ik aantrof toen ik hier begon. Dat was weinig richting en een aantal individuen die hun ding deden en dat vonden ze prima. Er was weinig gezamenlijkheid. Wat ik gedaan heb is gezegd dat we sommige dingen niet meer gingen doen. Keuzes maken met elkaar. Dat is een bewust proces geweest wat niet voor iedereen prettig was. Ik heb geprobeerd meer inzicht en gevoel te geven in de bedrijfseconomische aspecten van het bedrijf. Dat mensen weten wat ze opleveren, hoeveel winst er moet worden gemaakt om de rekeningen te bepalen. Inzicht geven in het bedrijfsmodel. Er was geen tijdsplanning wat we stap voor stap gingen uitvoeren. In hoeverre probeer je toe te werken naar een omgeving waarin mensen zich prettig voelen? De mws in de BU voelen zich denk ik wel prettig. Ze voelen een beschermde omgeving en zijn niet bang voor een harde hand van de BU mngr. Dat heb ik wel geleerd van het verleden waarin ik te veel directief was. In plan 2011 staat een heel stuk over high-performance. Welke uitgangspunten we willen hanteren in de manier waarop we willen werken. We zitten momenteel, met de druk op billability, wel behoorlijk in de burn-out regio. Dat was 2 maanden geleden minder. Komt mede door de onrust voor het bedrijf.

Een langdurig verschil tussen de bijdrages van de BU's in het bedrijf is niet goed. Je moet als leider daar vrede mee hebben binnen dit bedrijf en dat is heel lastig. Daarom gaan mensen ook weg uit onze BU. Dat zie ik ook als een persoonlijk verlies.

- Human Capital. Hoe is de verdeling in HC nu in de BU?

Ik ben blij met de huidige verdeling en de diversiteit. Zorgt voor discussie omtrent technische danwel business insteek. Die dualiteit is er en daarmee kunnen we het hele aandachtsgebied bedienen. We hebben een architect, business analisten, echte technici en informatie analisten. Dat is een goede basis.

Wat voor type mw in de BU is meer gericht op de exploit/explor balans? Noemt drie voorbeelden van seniors. Bij die seniors ligt meer de behoefte om meer met de lange termijn bezig te zijn op conceptueel gebied. Jr's en Mr's zijn meer bezig met nieuwe technieken. Conceptueel vermogen komt mede door ervaring van de mw.

- Kan de BU het volledige palet aan werkzaamheden nodig voor exploit/explor toepassen?

Nee. Marketingcomponent missen we. Promotie van wat we doen naar de buitenwereld. De vertaling. Moet meer gebeuren. Zou fijn zijn als je iemand hebt die bezig is met deze productontwikkeling in de BU. Zijn we eigenlijk te klein voor. Dus niet als een tijdelijk iets. Een aanzet maken, het bouwen, de BC maken dat kunnen we. De mw die dit proces bewaakt van productontwikkeling hebben we ook niet in de BU momenteel.

- Wat is de rol van de BU mngr in het samenstellen van het HC in de BU? En het onderhouden?

Deels de hand in gehad. Aantal nieuwe mensen aangenomen en laten vertrekken. Je kijkt wel of iemand iets kan en iets oppakt. Als dat niet het geval is dan afscheid nemen. Hoe zorg je met het HC dat je zelfvoldoening voorkomt? Voorbeeld van een bestaande SR mw die is omgeschoold omdat dat moest. Tweede voorbeeld van een nieuwe mw die competenties heeft die niet volledig bij huidige

cash-cow diensten aansluit. Deze mw zorgt er wel voor dat de andere mws in de BU zien dat er meer is dan alleen waar zij mee bezig zijn en dat er een horizon is waar ze naar moeten kijken. Dit zorgt ook voor de bewustwording dat we niet alleen technologie leveren aan een klant maar dat deze technologie een doel dient.

- In hoeverre gebeuren zaken omtrent leiderschapsgedrag en HC in de BU bewust?

Er is een bepaalde omgeving gecreëerd waarin zaken nu eenmaal zo lopen. Kan er geen vinger op leggen. Heeft ermee te maken dat ik ervan overtuigd ben om succesvol te zijn in deze markt alleen maar kan door adaptief te zijn. En het heeft dan ook geen zin om dit bij het hoger mngt neer te leggen. Die hebben geen flauw benul waar de markt heen gaat. Iedere poging door het hoger mngt om dat wel zo neer te leggen daar ben ik al op voorhand huiverig voor. Noemt voorbeelden over geplande groei en visie op de lange termijn door hoger mngt welke zijn neergezet in het verleden. Deze sluiten niet aan bij de omgeving om het bedrijf heen.

Ik ben meer een pragmaticus dan een visionair. Zaken aan elkaar knopen kan ik goed. Wat we als BU maar ook als bedrijf hebben is een bepaalde aanpak, vanuit een andere invalshoek, die onze klanten kan verrassen. Bijv. op het gebied van usability, zoals bij de Rabobank. Ondanks hun eigen expertise hierin moeten wij hen toch op bepaalde zaken wijzen die zij blijkbaar niet zien. Ander voorbeeld is scrum. Ze hebben alles in huis maar het komt niet samen bij zo'n klant. Heeft dat met de grootte van de klantorganisatie te maken? Denk ik wel ja.

- In hoeverre heeft de BU adaptief en alignment capabilities?

Kan nog beter door mws in de BU nog meer inzicht te geven. Inzicht in prestaties maar ook in waar ligt de winst/verlies drempel. En wat moeten we daar als BU dan mee. Zijn we dusdanig ver dat we dan bijv. kunnen zeggen: een variabel deel doen we dit jaar niet vanwege de minder overall performance van de organisatie. Idem met salarisverhoging. We zijn nog niet in de ideale omgeving of context. Voorheen (1,5 jr geleden) werd helemaal niet gevraagd aan de mws binnen de BU's om zich hier van bewust te zijn. Ik had hier wel bedenkingen bij toen ik hier aan de slag ging. Gezien de overhead, de salarissen en dergelijke vroeg ik me af of we als bedrijf wel zo winstgevend waren. Nieuwe bedrijfsmodellen waar wel eens aan wordt gedacht brengen ook dit soort vragen met zich mee. Het kost allemaal geld, hoe je ook opereert. Ik probeer hem naar de medewerkers dus vooral financieel te maken.

Case A.2 – Senior Consultant - 29/04/2011

- Hoe worden exploitatie en exploratie activiteiten momenteel toegepast binnen de organisatie en binnen uw business-unit (BU)? Wat betekent exploratie voor u? Wat betekent exploitatie voor u?

Eigen BU. Vorig jaar plan 2011 gemaakt. Duidelijke focus op wie we zijn en wat we doen. Focus op 1 kernactiviteit. Activiteit is dashboarding, die binnen verschillende branches kunnen worden toegepast.

We zijn allemaal billable omdat we juist die focus hebben. Kennis wordt incrementeel verbeterd door bij iedere klant iedere keer weer hetzelfde verhaal te vertellen. Dat is een verschil met de andere units binnen TF. TF is meer customer intimate. Is een andere strategie. Is moeilijker omdat iedere klant iets anders wil.

- In hoeverre en hoe wordt bewust de balans gezocht (gecoördineerd) tussen exploratie en exploitatie activiteiten in uw BU? Mogen de medewerkers in de BU zelfstandig de afweging maken tussen exploratie en exploitatie werkzaamheden?

Alles wat op korte termijn niets oplevert wordt afgekapt door PM. Bijv. trainingen of afwijkende propositie voorstellen. Zit tussen de oren van de mensen en weten dus ook dat ze er bij de PM niet om hoeven te komen. Persoonlijke ontwikkeling (bijv. adviseren) moet ook in teken staan van de focus.

Focus is tot stand gekomen uit intensieve sessie met de gehele groep. De huidige focus heeft een gemene deler over alle mws heen. Samen is de BU in staat een complete dashboard oplossing te bieden. Wordt door iedereen gedragen.

- Wat en hoe is de relatie tussen de wel/niet aanwezige gecoördineerde exploitatie en exploratie activiteiten en de prestaties van uw BU?

Geen concreet idee hieromtrent.

- Waar praat u over als u het over leiderschap (gedrag) heeft? Hoe ziet u dit toegepast?

Leiderschapsstijl vraagt veel van de mensen (eigen initiatief, zelf ondernemen, zelf kiezen, pro-activiteit, verantwoordelijkheid). Wie hier niet mee om kan gaan valt vanzelf af is in het verleden gebleken. Moet het als mw wel leuk vinden en het aankunnen.

- Hoe creëert uw BU manager (of een andere persoon/personen?) een omgeving waarin u zelf keuzes kan en mag maken tussen exploratieve en exploitatieve activiteiten? Omschrijf deze omgeving aub.

Deze leiderschapsstijl daagt mensen uit op creativiteit en initiatief. Op een goede manier. Dit gedrag wordt door de SR's en JR's verschillend opgepakt. SR's kunnen dit beter plotten op de lange termijn. JR's zijn meer op korte termijn gericht. Minder zicht op algemene trends in bijv. de business of de rol van IT in de toekomst.

Onvoldoende structuur (kan nog efficiënter en beter) in hoe om te gaan met exploitatie en exploratie. Iedere week is er een sales call met de gehele club. Ieder kwartaal een practice meeting. Focus op opportunity's bij bestaande klanten om meer mensen in te zetten of contracten te verlengen.

- Is er een omgeving ontstaan waarin de medewerkers in de BU elkaar aanspreken op gedrag wat wel danwel niet in deze context thuishoort?

Gebeurt door innovatie gefocust te doen (op één ding) in TF tijd én eigen tijd volgens plan 2011. Iedere mw pakt een deel initiatief. Wordt met vaste regelmaat met elkaar de voortgang besproken hierover. Mensen worden erop aangekeken wanneer men hier niet aan werkt. Waarom gaat het verdelen van

deze deelinitiatieven vanzelf? Op basis van persoonlijke interesses en waar je goed in bent. Wanneer nodig met 2 mensen samen.

- Hoe is uw BU momenteel samengesteld m.b.t. Human Capital (kennis en vaardigheden van de medewerker) en hoe is de balans hierin? Beschrijf hun profiel. Zijn er medewerkers met duidelijke exploitatieve of exploratie kennis?

De verdeling tussen exploratie en exploitatie activiteiten komt door de samenstelling van de groep en de leiderschapsstijl. De huidige stijl is afgestemd op de medewerkers in de groep. Mensen die technisch goed zijn maar hier niet mee om konden gaan zijn ook weg inmiddels.

- Wat is momenteel de taakverdeling onder de medewerkers in uw BU omtrent de exploratie en exploitatie activiteiten en in hoeverre speelt kennis van en ervaring in de organisatie hierin een rol

Is er een relatie tussen performance v/d practice en hoe de practice nu is ingedeeld. Huidige PM is minder gericht op customer intimacy, meer op gefocuste product leadership. Zorgt voor minder communicatie, vergaderingen, etc.

Knelpunt nu is tijd. Nog te weinig tijd voor exploratie (innovatie, kennisdeling) activiteiten in verhouding met exploitatie (uren). Veel exploratie activiteiten in eigen uren nu. Komt mede doordat er te weinig body is in de practice. Zouden nog meer mensen moeten hebben. Dit is TF breed beleid wat de practice niet zelf kan afdwingen te veranderen.

Tijd om de context te creëren. Gezamenlijke focus sessies staan hiervoor aan de basis. Bewaken van deze voortgang gebeurt door realistische plannen maken en in KPI's zetten om op af te rekenen. KPI's gezamenlijk zijn gelijk aan de practicedoelstelling. Gaan er niet altijd even scherp mee om (de KPI's).

KPI's zijn dusdanig dat je wordt gestreched. Zijn gedragen omdat mensen ze zelf (in overleg) hebben opgesteld. Verantwoording worden in de pract. meetings afgelegd (iedere mw 5 min).

Ondersteuning (t.b.v. de context) komt van collega's en de PM. Kennisdeling kan nog beter. Vertrouwen moet er altijd zijn. Ben vrij om te zeggen wat je denkt.

LDS. PM is eindverantwoordelijk. De mentoren hebben ieder een eigen vakgebied en zijn zo goed als autonoom daarin. JR's worden door de mentoren gestuurd en ondersteund.

- Kunnen alle exploratie en exploitatie activiteiten worden ingevuld met het huidige Human Capital?

Samenstelling van HC. Nu te veel senior mensen, te zwaar vertegenwoordigt. Beperkt de exploratie component. JR's hebben andersoortige (even belangrijke) kennis (bijv. technische details en trends).

Kennis (tacit, periode in dienst) speelt een rol. Al is dit alleen voor processen welke over de unit heen gaan. In de unit speelt dit denk ik minder een rol. Samenwerking met andere practices is niet ingeregeld. Moet op eigen initiatief van de mws gebeuren. Focus is ontzetten belangrijk. Moet wel continue ter discussie staan. Gebeurt nu nog te weinig. Zijn geen mechanismen voor ingeregeld.

Case A.2 – Managing Consultant - 13/05/2011

- Wat betekent exploratie voor u? Wat betekent exploitatie voor u?

Exploiteren en exploreren is nu nodig voor de houdbaarheid van de individu. Beide zijn nodig om dit individu te laten groeien. De balans hierin is zeer belangrijk. De technologie waarin onze BU werkt verandert zeer snel op dit moment. In onze business is de aandrijver van innovatie nieuwe technologische ontwikkelingen. Ons business model moet hier op worden afgestemd. Hoe doen we dit? Op groepsniveau en individueel niveau een portfolio maken. Daarin staat met welke technologie een mw nu kan worden ingezet, binnen een jaar en binnen twee tot vijf jaar.

Exploitatie is mijn huidige kennis en kunde (capital) te gelde maken. Exploratie is de nieuwe technologieën en organisatievormen eigen maken. De mensen binnen je groep ontwikkelen.

Concreet voor inze BU: Mensen hebben bepaalde skills. En deze kunnen ze ook vertalen naar de markt. De eigenschappen die daarvoor nodig zijn die hebben ze. Ze kunnen het aan een ander uitleggen, verkopen aan een ander, het toepassen. Een aantal mensen in de BU zijn dit.

- Hoe worden exploitatie en exploratie activiteiten momenteel toegepast binnen de organisatie en binnen uw business-unit (BU)?

Wordt niet alleen op BU niveau afgedwongen. Er zijn een aantal mensen op eigen initiatief die daar nut en noodzaak aan geven. Mws zijn door hun huidige kennis en kunde volledig inzetbaar. Maar ze onderkennen ook dat ze hun kennis en kunde moeten uitbreiden. Wat gebeurt er op BU niveau? Er is een plan 2011. Daar staan de onderwerpen exploitatie en exploratie in. Maar niet expliciet genoeg. Nut en noodzaak worden benoemd. Daar blijft het echter bij. De BU mngr geeft de nut een noodzaak aan. Hierin wil de BU mngr en de BU mws wel meer autonomie dan nu het geval is. Er moet nog teveel afgestemd worden met directie.

- In hoeverre en hoe wordt bewust de balans gezocht (gecoördineerd) tussen exploratie en exploitatie activiteiten in uw BU?

Zijn we zeker mee bezig. In de eerste vier maanden van het jaar hebben we stevig ingezet op exploitatie. Daar gaan we nu structureel iets in veranderen. De billability noodzaak wordt voor een aantal mensen teruggebracht door de BU mngr. We kunnen nu meer tijd besteden aan nieuwe technologieën en methodieken. Dit zorgt er ook voor dat we ons tarief bij klanten hoog kunnen houden. Dat kan alleen als we met die nieuwe trajecten bezig zijn. En niet met een stukje maintenance of beheer.

- Mogen de medewerkers in de BU zelfstandig de afweging maken tussen exploratie en exploitatie werkzaamheden?

Hierin is een grote mate van vrijheid. Wat we nu doen is de dingen oppakken waarvan we weten dat het hot is. Dat is ook een soort van fingerspitsen gevoel. Je voelt aan alles dat iets groot wordt en dat we daar een lead in krijgen bij een klant. Wordt een technisch voorbeeld genoemd.

- Wat en hoe is de relatie tussen de wel/niet aanwezige gecoördineerde exploitatie en exploratie activiteiten en de prestaties van uw BU?

Ja, absoluut. We mogen bij klanten in ramp-up trajecten meedoen. Dit is nieuwe technologie waar nog weinig over bekend is. Dat kan alleen als we in eigen tijd, op eigen initiatief en op onze eigen manier deze technologie in een vroeg stadium hebben opgepakt. Dat betekent dat je voorop in de markt meedraait. Komt ook omdat we expertise partner zijn bij SAP voor dat gedeelte.

- Waar praat u over als u het over leiderschapsgedrag heeft?

De BU mngr is heel sterk faciliterend. En dat is wat ik maar ook de andere BU mws willen. Hij faciliteert het exploreren, daarmee bedoel ik dat hij dusdanige externe contacten heeft dat hij het voor elkaar krijgt om zonder sales mensen de mws te kunnen plaatsen. En bij bestaande klanten blijvend rond te lopen. Ook faciliteert hij het exploreren door heel goed te luisteren naar de BU mws. Die weten wat er in de markt gaat spelen en daar gaat hij heel sterk in mee.

Voorbeelden van gedrag? Hij legt heel sterk de verantwoordelijkheid bij ons neer. Maar daar ook heel duidelijk zijn eigen verantwoordelijkheid in neemt door die mensen dan te faciliteren. Bijvoorbeeld voor exploratie ervoor zorgen dat de BU mws mensen daadwerkelijk iets kunnen exploreren door een demo omgeving te organiseren. Hij zorgt er ook voor dat de financiën daarvoor geregeld worden. Dat wij als BU mws daar geen omkijken naar hebben.

Mbt exploiteren is hij heel consistent in de relaties met de klanten. Hij blijft daar ook heel rustig in. Niet schreeuwerig hoe goed het gaat en wat we voor opdrachten gaan binnenhalen. Hij voelt aan wanneer hij iets bij een klant moet doen en op welk niveau. Dit zorgt ervoor dat zonder heel veel gedoe mws uit de BU relatief makkelijk kunnen worden geplaatst.

Er is veel focus op klanten en producten. En dat rustig en consistent opbouwen. Als team, ieder op zijn niveau. De focus is ontwikkeld als onderdeel van het plan 2011. De BU mngr is hierin ook faciliterend. Waarin denken wij als BU mws business te kunnen maken. Als de mws erin geloven dan gelooft de BU mngr er ook in. Dat maakt ons heel homogeen. En daardoor kunnen we elkaar ook complementair maken.

Wat zijn de mechanismen om de explor/exploit activiteiten in stand te houden? Er is de operational call, de practice meeting en bila's op individueel niveau. In de bila's is naast de operatie ook aandacht voor verbeteringen in de toekomst. Er is een rapport die wekelijks wordt bijgehouden. Hierin kunnen wij duidelijk zien wat de voortgang is. Op financieel gebied maar ook op het gebied van de overige doelen die we ons in het plan 2011 hebben gesteld. De manager onderhoudt dit rapport en deelt deze.

- Hoe creëert uw BU manager (of een andere persoon/personen?) een omgeving waarin de u zelf keuzes kan en mag maken tussen exploratieve en exploitatieve activiteiten? Omschrijf deze omgeving aub.

Zie antwoord bij vorige vraag. Daarnaast voel ik zelf het nut en noodzaak daarvan. Om bijvoorbeeld je eigen billability in stand te houden. Dat is een absolute voorwaarde om stand te houden. Consistentie van de BU mngrs is belangrijk om de juiste balans te vinden en die beide goed in te vullen.

De BU mngr stretcht mij doordat hij zegt bijna simpelweg zegt: doe wat je zegt, en zeg wat je doet. Dat stretcht hij je door je er heel rigide aan te houden. Wat we met elkaar afspreken dat doen we vooraf en dat gaan we ook uitvoeren. En daar hamert hij ook op bij het maken van die afspraken. Hij dwingt je zodoende op voorhand goed na te denken over wat je gaat doen.

Discipline? Door meetings altijd door te laten gaan, door altijd terug te bellen, altijd vragen beantwoorden en geen enkel onderwerp onbesproken laten.

Vertrouwen? Door vertrouwen te geven als BU mngr aan de BU mws. Ook andersom, als je zijn vertrouwen schaaft dan wordt je daar direct op aangesproken. Ondersteuning? Dat is voor mij het faciliteren.

- Wordt deze manier van werken tussen de BU mws ook aangehouden?

Dat nog onvoldoende. Met name de relatie tussen de mws in de BU is dit nog onvoldoende.

- Wat voor gedrag en/of uitstraling toont uw BU manager? Is hierin onderscheid te maken?

Ja. De BU mngr is zeer consistent in woord en gedrag. Hij straalt veel rust uit. Hij heeft inhoudelijke kennis van waar de BU mws mee bezig zijn. Tevens heeft hij empathie. Hij straalt gezamenlijkheid en verantwoordelijkheid uit.

- Wat gaat er niet goed op exploit/explor gebied?

Op exploitatie gebied zijn de zaken als kpi's, arbeidscontracten en formulieren niet volledig op orde. Die worden niet afgetikt. Dit komt denk ik mede door de drukte. De administratieve processen binnen de BU zijn niet goed genoeg geregeld. Op exploratie gebied moeten we nog consistentier zijn, over de BU breed. Dit moet worden opgepakt door de gehele BU (mngr als mw).

- Hoe is uw BU momenteel samengesteld m.b.t. Human Capital (kennis en vaardigheden van de medewerker) en hoe is de balans hierin? Beschrijf hun profiel (Gener vs Special).

Wat betreft kennis is er binnen een bepaald vakgebied een duidelijke focus. Een centralisatie van kennis is er. Op individueel niveau is er een vrij hoge mate van technische (applicatie) kennis. Zo zijn we goed in staat te executeren. We hebben in de BU geen expliciete nerds. De meeste mensen in de BU kunnen hun kennis ook overbrengen, delen en communiceren. Dat helpt bij het commercieel inzetten. We hebben dus voornamelijk specialisten in huis. Maar dit zijn geen typische technneuten. De meeste mensen in de BU zijn tussen de 25 en 35. In hoe wij de business willen doen is er geen plaats meer voor junioren. We hebben dan ook zo goed als alleen senior mensen (wat betreft kennis en kunde) in onze BU.

- Wat is momenteel de taakverdeling onder de medewerkers in uw BU omtrent het volledige palet van exploratie en exploitatie activiteiten?

Is op individueel niveau geregeld. Op dat niveau moet dus ook de balans zitten. Mensen zoeken samenwerkingen tbv exploit/explor waar dat nodig wordt geacht. Er zijn geen vaste samenwerkingsverbanden.

- In hoeverre speelt kennis van en ervaring in de organisatie hierin een rol?

Nee. De organisatie heeft hierin geen bijdrage. We bepalen als BU mws zelf wie er wordt aangenomen. Dus dan is de kans groter dat hij in de groep past. Als zijn we hier niet altijd even goed in. Er worden nog de verkeerde mensen aangenomen. Wordt een voorbeeld gegeven. We willen nu alleen nog mensen aannemen die we zelf uit de praktijk kennen. Waar we zelf mee hebben samengewerkt. Andere mensen nemen we niet aan.

- Omschrijf een ambidextere medewerker.

Er wordt een persoon als voorbeeld genomen. Een ambidexter persoon. Aan de ene kant is deze persoon heel technisch georganiseerd. Aan de andere kant is hij heel ondernemend binnen klanten. Bijzonder aan hem is zijn organiserend vermogen, zodat hij die balans in stand kan houden. Hij heeft tevens een hoog iq waardoor hij makkelijk zware technische problemen kan oplossen en aan een ander uitleggen communiceren. Ziet ook zijn eigen beperkingen in projecten.

- Kunnen alle exploratie en exploitatie activiteiten worden ingevuld met het huidige Human Capital?

Ja dat kunnen we momenteel wel. Er zijn zelfs aanvaringen met sales. We stellen dat wij onszelf kunnen bedruipen op exploitatie gebied en dat we daar geen externe sales voor nodig hebben. Dit geldt ook voor HR. Op dit moment is de balans in exploit/explor wel iets te zwaar doorgeslagen naar exploitatie. Die balans terugbrengen kunnen we denk ik als BU ook zelf.

- Wat is de rol van uw BU manager in het samenstellen en onderhouden van het Human Capital in uw BU?

Hij probeert daar heel consistent in te zijn. Dat zorgt voor rust bij de mensen zodat ze in een geleidelijk tempo aan een focusgebied gaan werken. Door deze consistentie worden de medewerkers in de BU niet heen en weer geslingerd tussen allerlei nieuwe ontwikkelingen. Dit voorkomt gezapigheid. De doelstellingen initieel zijn niet gigantisch hoog. De doelstellingen zijn praktisch en haalbaar en daar wordt dan ook consistent aan gewerkt.

- Zijn er nog onderwerpen of is er een specifieke detaillering welke u nog wilt vermelden?

We hebben denk ik gemiddeld meer ambidextere medewerkers dan andere BU's. Wat ons ook succesvoller maakt. En bewust bezig te zijn met exploitatie en exploratie. Niet iedereen in de BU hoeft ambidexter te zijn. De kritische massa is dit wel. Deze mensen zijn in de praktijk makkelijk inzetbaar en draaien gewoon goed mee. De mensen die dit niet zijn zie ik problemen hebben in de markt.

Ambidexter zijn zorgt er ook voor dat je een bepaalde gelaagdheid weghaalt uit je organisatie. Bijv. met sales, HR, hoger management.

Case A.2 – Consultant - 31/05/2011

- Hoe worden exploitatie en exploratie activiteiten momenteel toegepast binnen de organisatie en binnen uw business-unit (BU)? Wat betekent exploratie voor u? Wat betekent exploitatie voor u?

Exploratie zou ik in een aantal gebieden uitsplitsen. 1. Is ontwikkeling bij je bestaande klant. Je eigen domein wat je zover mogelijk verbreed en vergroot. 2. In de bredere zin zie ik exploratie ook bij nieuwe klanten, het onbekende. Exploratie kan product gerelateerd zijn. Dat doen wij door verschillende ideeën te combineren of door een volledig nieuw iets te ontwikkelen (bijv. mobiele toepassingen).

Exploitatie kan ook met aanpak te maken hebben maar dat verschilt in onze praktijk weinig met product gerelateerde exploratie vindt ik. Exploitatie is het zo effectief mogelijk uitnutten van wat je momenteel doet. Zo zou ik dat omschrijven. Een soort cash cow, het maximaal uitnutten van wat je al kan. Exploitatie en alignment zie ik als het zo handig mogelijk zijn in het sturen van exploitatie werkzaamheden. Stroomlijnen en efficiënt zijn in bijvoorbeeld het werkproces en herbruikbaarheid. Lerend vermogen opbouwen om een eerder gedaan kunstje vaker uit te voeren.

Wat betreft exploitatie gebruiken we als unit nog wat weinig kennis van het lerend vermogen. We hebben veel kennis en ervaring bij elkaar. Dat nutten we op dit gebied nog te weinig uit denk ik. We exploiteren voornamelijk op micro niveau denk ik. 1-op-1'tjes onderling komen veel voor in de unit. Unit breed (macro niveau) zijn er op exploitatie gebied geen processen omtrent kennisdeling, etc. Er zijn wel mechanismen in de unit als meetings, calls, e.d. die zijn gericht op nieuwe business (sales) en het uitbouwen van het bestaande bij klanten. Minder op het verbeteren van onze exploitatie werkzaamheden door bijv. deze processen te verbeteren. Een relatie uitbouwen van een klant zie ik dan ook als exploratie. Bij exploratie zie ik niet dat er veel focus is op het uitnutten van contracten of op het verkrijgen van betere tarieven o.i.d. Exploratie ligt denk ik heel erg dicht tegen de interesses die een persoon heeft. Die drive die hiervoor van belang is moet denk ik uit de persoon zelf komen. Als de persoon niet wil exploreren dan komt er toch niet uit. Je kan het niet forceren. Een manager of leider hoeft hier minder een rol in te spelen, deze moet faciliteren. Er wordt wel ruimte voor exploratie geboden maar er wordt niet concreet op gestuurd. Je krijgt er tijd voor en ook training als je dat nodig vindt. We kijken in de unit wel naar onze targets die we hebben. Als we boven de target zitten wat betreft billability dan zijn we ons er wel van bewust dat we meer tijd moeten vrij maken voor nieuwe dingen om niet onszelf kapot te werken of maken. Je ziet nu dus ook dat er medewerkers in de unit zijn die extra tijd per week krijgen om meer bezig te zijn met de lange termijn toepassingen waarvan wij denken dat het in de toekomst business kan gaan genereren. Dus in dat opzicht zijn we wel bezig met een balans zoeken. We zijn dus zeker niet alleen op exploitatie gefocust.

Wat betreft trainingen is er ook wel iets van een beleid in de unit. Ik kan de trainingen uitzoeken die bij mijn behoeftes passen, dat is belangrijk voor me. Aangezien mijn behoeftes ook in het plan 2011 terugkomen sluit dat goed aan. Er is dus niet echt een uitgebreid beleid nodig wat betreft trainingen.

Deze onderwerpen staan ook in het plan 2011. In de vorm van waar gaan we komend jaar onze inkomsten vandaan halen. We hebben daarvoor een aantal domeinen (aandachtsgebieden) benoemd. Er zijn ook initiatieven voor de langere termijn benoemd (exploratie) die ge-ent zijn op de genoemde domeinen. Er worden drie voorbeelden genoemd. Ook hebben we het innovatiebudget wat ook op een goede manier wordt uit genut. Omdat we duidelijk de domeinen hebben benoemd, ook voor de langere termijn. De mensen in de unit gebruiken het innovatiebudget dan ook heel gericht omdat ze weten waaraan ze het kunnen besteden. Sommige zeer belangrijke exploratie activiteiten zijn apart benoemd in het plan 2011. Zoals de demo-omgeving. Daar is dan ook apart geld voor gereserveerd.

- In hoeverre en hoe wordt bewust de balans gezocht (gecoördineerd) tussen exploratie en exploitatie activiteiten in uw BU? Mogen de medewerkers in de BU zelfstandig de afweging maken tussen exploratie en exploitatie werkzaamheden?

We gebruiken hiervoor een stuurrapportage om te zien hoeveel declarabele uren we schrijven en hoeveel ruimte er over is voor andere zaken. Die krijgt iedereen uit de unit te zien. Deze rapportage is in euro's en in percentages. Er staat ook in hoeveel we positief danwel negatief van het plan afwijken. Zo kunnen we iedere maand een inschatting maken van hoe we het doen. Deze rapportage wordt door de BU mngr opgesteld. Ook de persoonlijke kpi's staan in de rapportage. Deze zijn wel op een meer kwalitatieve manier hierin verwerkt, met behulp van voorbeelden proberen we daarvan de voortgang in kaart te brengen. Zowel de exploitatie (billability) als de exploratie kant (gevolgde trainingen, beoordeling van klanten, mate waarin we worden gezien als expert) zijn opgenomen in de stuurrapportage. De stuurrapportage is echt de kern van onze activiteiten en houdt ook de balans in de gaten.

Zelf afwegingen maken is denk ik beperkt. Het is een kwestie van dat recht je zelf toe eigenen. Dat doe ik nu niet heel veel in de praktijk. Als je afstemt met de practice dan is er meer mogelijk. In tijd, geld, etc. We maken zulke afwegingen echt als groep. We zijn nu bijvoorbeeld voldoende declarabel. Dan zie je dat er als groep (collectief) een besluit wordt gemaakt om te investeren in nieuwe kennis opdoen. En ook wie dat gaan doen.

- Wat en hoe is de relatie tussen de wel/niet aanwezige gecoördineerde exploitatie en exploratie activiteiten en de prestaties van uw BU?

Zeker als het goed gaat. Dan is er altijd ruimte om met nieuwe innovatieve dingen aan de slag te gaan. Die drive heeft iedereen. Dan floreert iedereen makkelijker en dat komt de prestatie van de BU ten goede. Een tevreden medewerker in deze brengt ook meer op dan.

- Waar praat u over als u het over leiderschapsgedrag heeft?

Dat is tweeledig. Er is geclaimd gezag, jij doet wat ik zeg, je positie opeisen. En je hebt een faciliterend leiderschapsgedrag waarbij je zegt hoe ga ik jullie helpen om ons allen succesvol te maken. Afhankelijk van de mensen in de BU heb je een andere leider nodig. In onze BU en voor mij persoonlijk hebben we iemand nodig die ruimte geeft. Een faciliterende leider dus.

- Hoe creëert uw BU manager (of een andere persoon/personen?) een omgeving waarin de u zelf keuzes kan en mag maken tussen exploratieve en exploitatieve activiteiten? Omschrijf deze omgeving a.u.b.

Hij stuurt heel erg op eigen verantwoording en ruimte geven. Hij legt verantwoordelijkheid bij de mws in de BU. Als je iets nodig hebt dan helpt hij daarin, dat is wel zijn stijl. Hij probeert dan ook storende factoren weg te managen of te zorgen dat de voorwaarden er wel zijn. Sterk faciliterend dus.

Er zijn geen herkenbare mechanismen hoe hij dit aanpakt. Ik spreek hem gewoon heel vaak. Ik denk wel een keer of 3 per week. En dan praten we open over alles: de klant, de innovatie, het plan 2011. Er zit niet zozeer een vaste structuur in.

In gezamenlijke meetings gaat het vaak of over het plan 2011 of over de stuurrapportage. Dan kijken we even naar de resultaten maar ook goed naar wat komen gaat en welke acties we gaan nemen. Afhankelijk van de sessie bespreken we ook de de 3 maandelijkse kpi's. Deze kpi's worden per 3 maanden opgesteld en dan gezamenlijk bekeken. Deze zijn gekoppeld aan het plan 2011 en gaan over zowel exploitatie als exploratie werkzaamheden. Deze kpi's zijn persoonlijk, dus per mw verschillend.

Uitleg over kwadrant HG/ZG. Wij zitten hoog op de ZG as. Er is een hoge mate van ondersteuning en vertrouwen. Zowel in de mws als de mngr. Wat betreft de HG, is stretch iets wat ik in grote mate zelf bepaal. Dat hoeft iemand anders voor mij niet te doen. Discipline is ook iets wat in de persoon zit. Dat leg je jezelf op of niet. Ik heb ook een coach van buiten de organisatie. Die stretcht mij dan wel weer sterk. Niemand in de BU zegt tegen mij dat ik mezelf meer moet stretchen omdat ik dat van mezelf al

doe. Daar hoeft ik niet veel moeite voor te doen. Ik positioneer onze BU dan ook ergens in het midden van het model. Met ZG nog iets hoger.

Stretch zit hem soms wel in afspraken maken waar bijvoorbeeld een strakke deadline op zit. De BU mngr gaat er dan wel vanuit dat je dan ook levert, omdat je samen een afspraak hebt. Noemt twee voorbeelden. De grootste stretch zit hem dan ook wel in nieuwe dingen waar je minder ervaring mee hebt. De kpi's zijn ook een stretch, noemt een voorbeeld. Daar heb ik zelf ook inspraak in. Dus ik stretch mezelf ook.

Discipline zit hem er ook in dat er van je wordt verlangd dat je meedoet in bijv. calls omtrent klanten waarin voortgang wordt besproken. Daar wordt je ook op aangesproken als je dat niet doet. Het wordt niet geëist maar als je het niet doet dan hoor je er wel van.

Van ondersteuning kan ik wel voorbeelden noemen. Als je bij de BU mngr een vraag of iets dergelijks neerlegt dan komt daarop altijd antwoord. Dus als je een ondersteunende vraag stelt dan komt er altijd een response terug en altijd een duidelijke en ook bevredigende verklaring. Je wordt niet met een kluitje het riet ingestuurd. Als de BU mngr het redelijk vindt dan gebeurt er ook iets met je vraag.

Wat vertrouwen betreft komt de BU mngr na wat hij zegt. Dat is tegenwoordig in deze tijd al bijzonder. Dat vindt ik vertrouwenwekkend. Voor de rest kan ik de dingen doen die ik belangrijk vindt en daar spreekt hij zijn waardering over uit. Dat is een duidelijk teken van vertrouwen voor mij. Een vertrouwenwekkende stijl.

- Is er een omgeving ontstaan waarin de mws in de BU elkaar aanspreken op gedrag wat wel danwel niet in deze context thuishoort?

Er is in de BU ook een situatie ontstaan dat mws elkaar ook aanspreken op gedrag. Bijvoorbeeld als mensen weinig aanwezig zijn, niets doen met hun kpi's en niet inbellen in calls. Dan wordt je daar ook door je collega mws op aangesproken. Er is wel groepsgevoel en iedereen die daar afbreuk aan doet krijgt daar wel wat van te horen. Ik moet wel zeggen dat je er niet direct door een collega op wordt aangesproken. Maar het gaat er indirect wel over waar je mee bezig bent en of er voortgang is. Een soort van indirecte controle. Het is niet zozeer verwijtend maar meer constaterend. Deze controle is er ook sterk op de innovaties waar we mee bezig zijn. Aangezien de dagelijkse operatie bij klanten gewoon goed loopt wordt daar onderling niet op gecontroleerd.

- Wat voor gedrag en/of uitstraling toont uw BU manager? Is hierin onderscheid te maken?

Dit zit hem voornamelijk in de persoon van de BU mngr. Het is een gevoel wat hij overbrengt. Hij komt nooit over als een persoon die de baas is of wel beslist hoe wij het moeten gaan doen. Het is altijd heel erg collectief en faciliterend (heb je wat nodig en wat kan ik dan voor je doen). Er is een soort van gelijkheid en er wordt een gemeenschappelijk belang gecreëerd. Dat is wel heel duidelijk aanwezig. En hoe we daar met elkaar komen. Er is dus geen 'ik' discussie maar een 'wij' discussie. De bal wordt ook heel vaak niet op de persoon gespeeld als dat nodig is maar op het team. In practice meetings is er vaak een korte dialoog met daarna een groot stuk aan discussie en ruimte. Er wordt veel ruimte gegeven om eigenlijk overal en nergens over te praten. Dit verhoogd denk ik ook de gemeenschappelijkheid. De BU mngr is dus weinig aan het woord en heeft geen agenda opgesteld die hem continue aan het woord laat. Wel wordt na ieder agendapunt de gemeenschappelijkheid weer opgezocht door bij iedereen te controleren of men akkoord is en het onderwerp voldoende is behandeld.

Voorbeeldgedrag is ook belangrijk en dat toont de BU mngr ook. Hij is manager en leider voor zowel de BU als bij onze klanten omdat hij daar soortgelijke posities bekleedt. Hij is ook commercieel en inhoudelijk bezig. Daarin geeft hij dus een voorbeeld aangezien hij dat ook aan ons vraagt. Hij probeert ook tijdens zijn werkzaamheden bij klanten ook momenten te zoeken om even bij te praten met zijn

eigen mensen. Er is dus altijd wel een moment voor de ander. Hij is open en toegankelijk dus. Belangrijk is ook dat wanneer bij hem zelf dingen niet lekker lopen of dat hij gedoe heeft met bijvoorbeeld zijn leidinggevende(n) dan vertelt hij dat ook gewoon eerlijk. En vraagt daarbij aan ons om advies. Hij stelt zich kwetsbaar op en daarmee verlaagd hij wel de drempel.

- Hoe is uw BU momenteel samengesteld m.b.t. Human Capital (kennis en vaardigheden van de medewerker) en hoe is de balans hierin? Beschrijf hun profiel (Gener vs Special). Zijn er mws met duidelijke exploratie kennis

In onze BU zijn relatief veel senior mensen. We hebben veel ervaren personen in de BU. Het zijn echter wel personen die niet allemaal heel breed zijn georiënteerd. Er zijn een heel aantal mensen alleen senior op een smal vakgebied. Noemt voorbeeld van twee collega's. De mensen die breder zijn georiënteerd kunnen zaken denk ik wel beter in een perspectief zetten omdat ze op meer vlakken ervaring hebben. Hier hebben we er maar een aantal van in de BU. Deze mensen zijn in het algemeen breed onderlegd en snappen wat BI inhoudt in de brede zin van het woord. Daarnaast zijn sommige mensen senior in hun denkwijze en gedrag. Andere zijn weer senior in hun kennisgebied, inhoudelijk dus. Qua leeftijd hebben we dus veel senioren. Al is niet iedereen breed inzetbaar en zijn ze dus op dat gebied minder senior. Dat vindt ik althans.

Op het gebied van specialisme hebben we veel mensen. We hebben dus weinig generalisten (zoals net benoemd). Er zitten daarnaast weinig technische mensen in onze BU. Dit komt mede doordat onze business (BI) een functionele business is. De techniek in BI land vindt ik persoonlijk niet heel spannend.

De verdeling is momenteel goed voor de exploitatie activiteiten. Voor de mensen die een nauwere blik hebben op hun vakgebied (zoals net benoemd) is het moeilijker om te innoveren. Deze mensen kunnen dan ook mijns inziens minder goed inschatten wat vernieuwende ontwikkelingen zijn in ons vakgebied.

Ik denk wel dat mensen die technisch zijn ingesteld makkelijker kunnen exploreren. Voor functionele mensen is dit moeilijker omdat deze mensen heel goed moeten weten wat je gaat exploreren. Senior mensen kunnen ook beter op functioneel gebied exploreren. Dingen kunnen combineren en verbanden tussen thema's zien. Juniors zijn goed in het snel eigen maken van nieuwe technieken en kunnen dan ook beter technisch exploreren dan seniors. Noemt 2 voorbeelden uit de BU omtrent junior en senior persoon. Seniors zijn meer op de toepassing gericht, juniors meer op de tool.

- Wat is momenteel de taakverdeling onder de medewerkers in uw BU omtrent het volledige palet van exploratie en exploitatie activiteiten en in hoeverre speelt kennis van en ervaring in de organisatie hierin een rol?

- Kunnen alle exploratie en exploitatie activiteiten worden ingevuld met het huidige Human Capital?

We blijven gewoon bezig met de focus op exploitatie. Het blijven doen wat je deed. We hebben nu echter ook onderverdelingen gemaakt dat mensen op bepaalde thema's gaan exploreren. Bijv. op mobile toepassingen of data services. Dat hebben we ook weer gezamenlijk besloten en een plan voor gemaakt.

Ik denk dat we nu wel de volledige vrijheid hebben om dat volledige palet op te pakken en er mee te doen hoe wij denken dat we dat moeten doen. Dit komt mede doordat hoger mngt hier te weinig inhoudelijke kijk op heeft en niet concreet genoeg kunnen zijn. We kunnen dus het traject van idee tot klant zelf invullen, maar wel zoveel als mogelijk in combinatie met klanten. Die ontwikkelen als het ware mee. Dit ook vanwege budget technische redenen. Ik denk wel dat we op het gebied van marketing nog te kort schieten. Zaken als referenties maken en daar wat meer tamtam aan geven dat mag zeker meer. Dit komt vooral van pas bij nieuwe klanten, daar de eerste afspraken maken. Bestaande klanten bouwen we zelf al goed uit. Kennis en ervaring van de organisatie hebben denk ik

niet veel toegevoegde waarde om beter te kunnen exploreren dan wel te exploiteren. Mede omdat we niet de rest van de organisatie nodig hebben om deze activiteiten uit te voeren.

- Omschrijf een ambidextere medewerker. Dienen alle medewerkers in de BU een ambidexter persoon te zijn?

Dat moet een persoon zijn die heel goed weet waar hij/zij mee bezig is. En dan vooral op het gebied van waarom, wanneer, waar, 'w', etc. En daarnaast heel omgevingsbewust. Die mensen zien waar de toekomst heen gaat en kunnen denk ik als ambidexter worden omschreven. Zij kunnen enorm goed exploreren omdat ze weten waar de markt zich heen beweegt en ze weten wat er speelt bij hun klant omdat ze antwoord hebben op die 'w' vragen wat hun helpt in de exploitatie bij die klant.

Op dit moment zitten er dit soort mensen in onze BU. De verhouding is daarin nu denk ik 60/40 in het voordeel van de ambidextere medewerker. Niet iedere medewerker moet een ambidextere medewerker zijn vindt ik. De 60/40 verhouding die we nu hebben is denk ik wel goed. Dan is 40% gewoon bezig met exploitatie en die zijn nodig om de exploratie werkzaamheden op te vangen en hier mee te gaan exploiteren. Anders zijn er denk ik ook te veel ideeën. Exploratie werkzaamheden kosten relatief wel veel tijd in onze business.

- Wat is de rol van uw BU manager in het samenstellen en onderhouden van het Human Capital in uw BU?

Hij laat veel aan de mensen zelf wat betreft training. Hij laat zich denk ik wel voorlichten door de mng consultants wat de beste trainingen zijn voor de mensen. Wat betreft aannamebeleid wordt er door iedereen gepraat met mogelijke kandidaten. Net wie het beste past voor een gesprek. Het gezamenlijke oordeel na de gesprekken telt of we een persoon aannemen of niet. Er wordt vooraf in de BU wel veel gesproken over wat voor mensen we überhaupt nodig hebben, wat voor mensen voor groei kunnen zorgen, etc. Er wordt niet expliciet in functieprofielen gesproken. De richting wordt wel gezamenlijk bepaald. En er wordt ook zeer actief in ons eigen netwerk gekeken of we daar mensen kennen voor een functie.

Het onderhoud van de kennis en vaardigheden als trainingen staan in de maandelijkse stuurrapportage. Dus zo kan dat worden gecontroleerd. Ik wordt daar ook wel op aangesproken.

Gezien de huidige markt zijn we vooral op zoek naar mensen met 2 á 3 jaar werkervaring. Schoolverlaters is nu geen vraag na in wat wij doen. Dat is wel de ondergrens. Op de medior consultants verdienen je nu het meest denk ik.

- Zijn er nog onderwerpen of is er een specifieke detaillering welke u nog wilt vermelden?

Wij zijn als BU voornamelijk gericht op diensten en die verkopen aan klanten. Minder op kennis verkopen bij klanten.

Wat betreft de balans tussen exploit en explor. Ik vind dat we hier wel echt concreet mee bezig zijn. In het verleden was het misschien meer op het gevoel. Nu toch echt niet meer. Daar helpt onze maandelijkse stuurrapportage ook bij.

Case B.1 – KPG Manager - 03/06/2011

- Hoe worden exploitatie en exploratie activiteiten momenteel toegepast binnen de organisatie en binnen uw business-unit (BU)? Wat betekent exploratie voor u? Wat betekent exploitatie voor u?

Exploitatie is ingezet blijven. Vakkennis op peil houden en gebruik maken van het organisatie brede delivery model waaronder het delivery overleg. Exploratie is bezig blijven met nieuwe ontwikkelingen, op de hoogte zijn van je vakgebied. Dit doen mws uit de BU veel in eigen tijd, grotendeels door eigen motivatie. Ze bezoeken veel beurzen, congressen, etc. Tevens is er een organisatie breed platform waarin medewerkers basale zaken als software, hardware, etc kunnen kopen. Exploratie is tevens ingebakken in de KPI's welke per persoon zijn opgesteld. De KPI's zijn afgeleid van het BU plan 2011. Dit plan is opgesteld samen met het core team. De core team leden zijn aan hun mensen gaan vragen wat ze daarvan denken en hoe ze daar een gerichte bijdrage aan kunnen leveren (deze bijdrage staat in hun KPI's). Het plan is niet met de hele BU gezamenlijk opgesteld. Top-down actie geweest.

- In hoeverre en hoe wordt bewust de balans gezocht (gecoördineerd) tussen exploratie en exploitatie activiteiten in uw BU? Mogen de medewerkers in de BU zelfstandig de afweging maken tussen exploratie en exploitatie werkzaamheden?

Er is geen bewuste balans. We op de lange termijn, die is opgenomen in de KPI's (billability en persoonlijke ontwikkeling). Tevens wordt de balans afgedwongen via het plan 2011 wat is afgeleid van het organisatie brede strategisch beleid. Mws in de BU maken eigen afwegingen wanneer, hoe, waar, etc ze exploreren. Ze moeten natuurlijk hun uren maken bij de klant (exploitatie). Als ze op de bank zitten of tussen opdrachten zijn dan kunnen ze vrijelijk exploreren. Exploratie is niet iets wat van 9 tot 5 plaatsvindt. Daarom gebeurt het ook in de avonden door de mensen zelf.

Wat we momenteel nog te weinig toepassen is het organisatie brede innovatieplatform. Dit kan zorgen voor nieuwe, innovatieve, kleine ideeën. Welke kunnen uitgroeien tot iets groots waar we dan een volledig plan omheen kunnen bouwen (marketing, delivery, etc).

- Wat en hoe is de relatie tussen de wel/niet aanwezige gecoördineerde exploitatie en exploratie activiteiten en de prestaties van uw BU?

Die is er zeker. Kwalitatief doordat er zeer goede mensen in de BU zitten die toppers zijn in hun branche en vakgebied. Daardoor zijn ze goed inzetbaar. Dat maakt echt het verschil en daardoor zijn ze ook ingezet.

- Waar praat u over als u het over leiderschapsgedrag heeft?

Motivatatie en sturing is mijn soort leiderschapsgedrag. Dit gebeurt ook door de core team mensen die ik iedere week spreek in een operational call, en maandelijks in een fysiek overleg. Zij zijn verantwoordelijk voor hun clubje mensen. Mijn stijl is faciliterend van aard door bereikbaar te zijn, voorbeeldgedrag te vertonen en altijd uit te stralen waar onze BU voor staat. Sturing gebeurt voornamelijk met de KPI's en tijdens meetings (controle).

- Hoe creëert uw BU manager (of een andere persoon/personen?) een omgeving waarin de u zelf keuzes kan en mag maken tussen exploratieve en exploitatieve activiteiten? Omschrijf deze omgeving aub.

Door focus aan te brengen op 2 aandachtsgebieden en mensen daar in te betrekken en zelf hun KPI's mee laten opstellen. Deze KPI's zijn gelinkt aan de groeiambitie van de mws zelf. In BU meetings vertel ik de algemene en financiële voortgang van de BU. Ik nodig BU mws uit om een presentatie te geven en kennis te delen. Ik bespreek geen individuele zaken in BU meetings. In bila's bespreek ik

persoonlijke zaken en vraag mws een algemeen punt te geven hoe ze zich nu voelen binnen het bedrijf. Ik bespreek ook de voortgang bij de klant en de kpi voortgang.

Er is voor de totale BU een budget voor opleiding. Niet per persoon. Ik stuur niet gericht of mensen hun trainingen volgen en hoeveel trainingen ze volgen.

Ik stretch mensen momenteel door ze te wijzen op zaken waar ze misschien beter in zijn dan ze denken (bijv. commerciële activiteiten) en door te vragen er iets aan te doen, dit komt dan ook in hun KPI's. Discipline doe ik door ze dan naar een cursus te sturen gericht op bijv. commerciële vaardigheden.

Momenteel geef ik wel meer prioriteit aan inzet bij klanten, ook ikzelf moet grotendeels ingezet zijn. En dat geeft een negatief effectief op de medewerkers. Ook omdat je als voorbeeld persoon fungeert. Sommige mensen zitten nu aardig tegen een omgeving aan waar te veel van ze wordt gevraagd. Er is te weinig aandacht voor de zachte kant als ondersteuning aan de mws in de BU.

Wat betreft factoren als vertrouwen en ondersteuning. Daar zijn we nu minder mee bezig. De core teams leden geven deze ondersteuning wel, maar ik als leider te weinig.

- Is er een omgeving ontstaan waarin de mws in de BU elkaar aanspreken op gedrag wat wel danwel niet in deze context thuishoort?

In het core team spreken mensen elkaar zeker aan, ondermeer op afspraken uit het plan 2011. En daar staan zowel exploit als explor zaken vermeld. De mws onderling daar heb ik geen zicht op.

- Wat voor gedrag en/of uitstraling toont uw BU manager? Is hierin onderscheid te maken?

Altijd de filosofie van de BU uitdragen. Waar we voor staan en wat we hebben afgesproken.

- Hoe is uw BU momenteel samengesteld m.b.t. Human Capital (kennis en vaardigheden van de medewerker) en hoe is de balans hierin? Beschrijf hun profiel (Gener vs Special).

Als een diamant. We hebben een paar managing consultants. Veel senior consultants en weer een paar jr/mr consultants. We hebben (heel) veel functionele mensen in de BU. Te weinig specialisten op het jr/mr niveau. Dit beperkt ons in het exploreren omdat we zelf niet makkelijk software kunnen bouwen of aanpassen. Voor exploitatie is de verhouding prima.

- Wat is momenteel de taakverdeling onder de medewerkers in uw BU omtrent het volledige palet van exploratie en exploitatie activiteiten en in hoeverre speelt kennis van en ervaring in de organisatie hierin een rol?

Er is geen specifieke taakverdeling. Van de Mng consultants wordt wel meer gevraagd, zowel op explor als exploit gebied. Door een domein op te pakken op exploratie gebied of door meer sales te doen en meer omzet te genereren.

Het is niet zo, blijkt uit de praktijk, dat senior mws beter of meer innoveren. Ook al hebben ze daar meer tijd voor beschikbaar. In de praktijk blijken de jr/mr dit net zo goed te kunnen.

- Omschrijf een ambidextere medewerker. Dienen alle medewerkers in de BU een ambidexter persoon te zijn?

Ik vind mezelf ambidexter. Ik kan goed twee tegengestelde paden invullen. Ik ken de techniek goed maar kan het ook verkopen. Daarnaast kan ik een BU leiden. Geeft een voorbeeld van een andere medewerkers die bijna het hele palet aan exploratie/exploitatie diensten (TopForce specifiek) kan

invullen. Iemand die de technische code kent, maar ook mee kan verkopen bij een klant. Deze persoon is ook uitstekend op de hoogte van de nieuwste marktontwikkelingen.

- Kunnen alle exploratie en exploitatie activiteiten worden ingevuld met het huidige Human Capital?

Grotendeels wel. We missen nog wel jr/mr consultants die uitvoerend, inhoudelijk werk kunnen uitvoeren. "handjes".

- Wat is de rol van uw BU manager in het samenstellen en onderhouden van het Human Capital in uw BU?

Er is een resourcingsplan wat is afgeleid van het plan 2011. Daar in staat hoe het HC moet zijn opgebouwd om het plan 2011 te kunnen invullen. Wat betreft aanname beleid is er een vaste procedure. We doen altijd drie gesprekken. Ikzelf, een mng consultant en een mngr van een andere BU. Ik kijk dan voornamelijk naar de culturele fit. De mng consultant moet ook goed naar de inhoud van de persoon kijken.

Case B.1 – Medior Consultant - 20/06/2011

- Hoe worden explor/exploit activiteiten momenteel toegepast binnen de organisatie en binnen uw BU? Wat betekent exploratie voor u? Wat betekent exploitatie voor u?

Exploratie is onderzoeken van nieuwe dingen binnen je vakgebied, maar ook andere vakgebieden die eventueel aansluiting kunnen vinden bij jouw eigen vakgebied. En daar het optimale uithalen. Voorbeeld wordt genoemd: dagelijks op internet je vakgebied bijhouden en uitzoeken wanneer je daar tijd voor hebt. En vakgebieden onderling de relaties tussen zoeken. Bij Ux en BI. Ik doe nu exploratie vanuit een kennisperspectief. Niet vanuit een technologisch perspectief. Heb ik minder interesse in.

Exploitatie heb ik minder mee. Is kennis en technieken die je al bezit waarmee je andere mensen en de BU meteen mee kan helpen. Wordt nu binnen de BU te weinig toegepast, op mijn vakgebied Ux dan. Mijn kennis en vakgebied wordt nu nog te weinig verkocht aan de klant. Ook de collega's in de BU weten nog te weinig van wat ik doe. Mijn huidige kennis is vooral exploratief gericht. Dit komt ook omdat we als Bu nog zoekende zijn. Ook binnen het hele bedrijf. Dat geeft mij de ruimte om ook heel erg aan het exploreren te zijn. Mijn huidige kennis is wordt nu niet ingezet voor exploitatie. Is geen trigger voor de BU om iets mee te doen. Ik zie een rol weggelegd voor de BU mngr om hier iets mee te doen. Om mijn kennis in projecten mee te nemen.

Hoe gebeurt exploit/explor op BU niveau? Gebeurt met de kunstjes die mensen al kunnen. Mensen worden aan dat kunstje herkent. Wanneer op een project dat kunstje nodig is dan worden die mensen daar voor ingezet. Zo gaat het nu. Exploratie (of innovatie) wordt veel over gesproken. Dit kan sneller en concreter door dit als team op te pakken. Dit in kaart brengen en ideeën van mws uit de BU combineren. Communicatie speelt hierin een rol. Het is mij niet volledig duidelijk wie er nu in mijn practice zit. Er zit momenteel in de exploratie activiteiten geen structuur, heel weinig sturing. Je bent vooral vanuit jezelf met je vakgebied bezig. Dit vakgebied verandert namelijk continue, dat wil je dus bijhouden.

Er is een strategisch plan 2011. Wat weet jij daarvan? Ik weet dat er focusgebieden zijn. Niet precies welke dat zijn. Het wordt echter niet opgepakt en gecommuniceerd hoe we dat gaan invullen. Hoe kan mijn bijdrage daarin zijn. In bijv. opleiding of kennis. Er zijn 5 Ux mws in de BU en die zijn allen nog zoekende naar een eigen propositie. Ik zie geen verschil hoe exploit/explor volgens de directie moet worden uitgevoerd en hoe dat in de BU gebeurt. We hebben wel een avond gezamenlijk besproken wat onze BU plannen waren voor q1 2011. Echter heb ik dat plan nooit meer gezien sindsdien. Komt denk ik mede doordat de BU mngr zelf vooral bezig is met exploitatie activiteiten (billable zijn bij klanten).

Wordt er bewust een balans gezocht in de BU tussen exploit/explor? Denk ik wel. Al heb ik maar één voorbeeld hoe dat wordt opgepakt. Wordt één voorbeeld genoemd. Daarin wordt duidelijk het pad afgelopen van exploratie (iets nieuws vinden) tot dat meerdere keren verkopen aan een klant (exploitatie). Heb dus maar één voorbeeld waarvan ik dit weet. Als we dat vaker doen op meerdere vlakken dan kan dit zijn vruchten afwerpen, in positieve zin. Moet er wel gestuurd worden en helder worden gemaakt dat het een gezamenlijke effort is voor de mws binnen de BU.

Staat in jullie plan 2011 hoe je deze balans concreet gaat bewaken en invullen? Nee. Ik weet wel dat één van de aandachtsgebieden is: de gebruiker centraal. Dat is wel iets waar ik vertrouwen uit haal, hierin kan ik iets betekenen. In hoeverre mag je zelf bepalen met welke werkzaamheden je bezig bent? Ben ik heel vrij in, te vrij misschien zelfs. Wat betreft klanten heb je hier minder over te vertellen. Je zult toch vaak op het kunstje wat je al eens hebt laten zien nogmaals worden ingezet. In hoeverre zijn deze keuzes gerelateerd aan het practiceplan? Niet. De BU mngr heeft het idee dat als jij dingen doet binnen je vakgebied zodat je een goede Ux ontwerper wordt en blijft dan profiteren wij daar ook maximaal van. Ik ben dus voornamelijk bezig met mijn vakgebied en niet met het overall plan van de

BU. Komt mede omdat mijn vakgebied afwijkt van de andere werkzaamheden die we uitvoeren binnen de BU.

- Zie je een relatie tussen hoe de BU met explor/exploit bezig is en de performance van de BU?

Zijn we denk ik wel bewust mee bezig geweest. Nog steeds wel, maar het werpt nog niet zijn vruchten af. Er komt nog te weinig uit de exploratie activiteiten in euro's. We zijn wel op de hoogte van de nieuwe ontwikkelingen, echter weten we nog niet zo goed hoe we hier centjes aan kunnen gaan verdienen. Elkaar meer op de hoogte houden op BU niveau en elkaar zodoende helpen zou hierin wel helpen.

- Hoe is leiderschap/aansturing ingericht in de BU?

De BU mngr is de leidinggevende. Mijn werk bij klanten krijg ik voornamelijk uit andere BU's. Bij leiderschapsgedrag zie ik een leider voor me die de billability op peil houdt en mensen aanspoort acties te ondernemen indien ze (te) weinig werk hebben. Ik voel me comfortabel bij een BU mngr die niet de baas over me speelt op andere vlakken dan mijn werk. Maar in ons geval zou dat dan voornamelijk de klant zijn. Faciliteren dat is het fijnst als dat goed zou gebeuren. Bijv. als ik klaar ben met een project dat ik dan met de BU mngr kan praten en dat ik dan meteen naar een volgend project kan. Voor de rest heb ik weinig met de BU mngr te maken. Hoe zorgt de BU mngr ervoor dat jij zowel explor/exploit taken uitvoert? Ik moet de mogelijkheid hebben om tussen of tijdens projecten cursussen en conferenties te doen. In de avonden doe ik veel zelfstudie. De BU mngr zou dit moeten inrichten. Zelfstudie is motivatie vanuit mijzelf maar ik wordt ook door de organisatie gemotiveerd. Als ik kansen zie of waar raakvlakken liggen met de rest van de organisatie dan ga ik daar mee aan de slag. Ik spot die kansen zelf en contacteer die mensen om meer informatie te achterhalen. Bijv. een boekenlijst vragen. Ik vindt het leuk om wat te betekenen voor de organisatie.

Wat mij stretcht is vertrouwen wat ik krijg van de BU mngr. Er wordt gezegd dat ik gewoon mijn ding moet blijven doen en dat die bijdrage vanzelf gaat resulteren in nieuwe projecten. Dat zie ik als vertrouwen wat ik krijg. Wordt tijdens bi-la's tegen me gezegd. Bi-la's zijn op onregelmatige tijdstippen gepland. Minder dan eens per maand.

Discipline? Komt uit mezelf. Is een soort van goodwill richting TopForce. Ik heb kpi's die niet concreet zijn gemaakt. Bijvoorbeeld één kpi die bij nader inzien niet kon worden ingevuld omdat de cursus daarvoor toch niet exact was ik zocht en daarnaast behoorlijk prijzig was. Ik heb wel regels nodig om binnen te functioneren. Tot nu toe zijn er heel weinig regels. En als er regels zijn dan wordt er niet naar gehandeld. Zeker als het gaat om bijv. de kpi's en de bi-la's. Die moeten wel worden nagekomen. Zijn er nog meer vaste momenten van controle/overleg? Nee, dat is echt een drama hoe dat niet is georganiseerd. Daar wordt je op een gegeven moment moe van en dan haak je ook af. Tijdens BU meetings wordt vooral de algemene voortgang besproken en waar mensen mee bezig zijn. Wordt niet aan plannenmakerij gedaan. Ik wordt niet gechallenged om tijdens zo'n BU meeting een goed verhaal voor te bereiden. Dat doe ik vanuit mijn eigen motivatie.

Vertrouwen en ondersteuning? Dat gebeurt ja. De BU mngr is een luisterend oor. Dit zorgt ervoor dat, ondanks de ongestructureerde manier van werken, ik toch betrokken blijf bij de organisatie. De BU mngr is dus wel een belangrijke factor. Ik heb het gevoel dat ik aan de BU mngr echt wat verschuldigd ben en dus aangehaakt blijf. De BU mngr luistert altijd en is open. Dat geeft mij ook het BU gevoel. Niet mijn BU collega's. Daar heb ik heel weinig mee. De BU mngr is de BU voor mij.

In hoeverre is er dan een high-perf. context? Kun je niet van spreken. Wordt er aan gewerkt? Ik zie wel een proces daarnaartoe. We proberen het in ieder geval. We proberen een situatie te bereiken waarbij iedereen van elkaar op de hoogte is en je eventueel elkaar tot een hoger niveau kan tillen. Dit gebeurt bijv. tijdens een BU meeting. Echter is er geen follow-up waardoor dit weer in elkaar zakt. Gevolg is dat

ik nu de BU oversla en buiten de practice mijn voldoening ga zoeken. De BU is alleen een formeel iets voor me aangezien we als groep te weinig oppakken. In de BU moet nog heel wat gebeuren. Dit zou kunnen door die context bewust te benoemen. Dan zouden we denk ik meer de handen in elkaar slaan. Dat is denk ik wel nodig, ook op het niveau van het practice plan.

- Wat is het gedrag/uitstraling van de BU mngr? Draagt dit bij?

Buiten de BU meetings houdt de BU mngr wel zijn oren en ogen open. Hij zorgt dan ook voor vertrouwen en ondersteuning. Tijdens een BU meeting is hij meer gespreksleider en laat de (voortgangs)cijfers zien. Er wordt dan wel gezegd, wanneer nodig, dat zaken (financieel) beter moeten. Wordt nadruk op gelegd. De pipeline wordt ook doorgesproken. Maar vaak worden ook bedrijfs brede onderwerpen besproken. Er zijn weinig concrete plannen op BU niveau die uit een BU meeting komen. Op een BU meeting wordt dan ook niet echt meer op voortgeborduurd. Is de BU mngr in pro-actief tijdens onderlinge gesprekken? Ik moet wel zelf met onderwerpen komen, hij is meer een luisterend oor. Voor een BU meeting heeft de BU mngr wel een PowerPoint en een praatje voorbereid.

- Human Capital. Hoe is de BU momenteel samengesteld m.b.t. HC?

Zijn mensen die zich richten op CMS, Microsoft, SAP portal en Ux. Wat is de verdeling betreffende senioriteit? Ik denk 70% senior. 30% medior. 0% junior. Wat betreft profiel (gener. vs spec.)? Voor mijn gevoel allemaal specialisten. De Ux mensen hebben wel meer generalistische kennis, dat is inherent aan het thema. De verhouding technische vs functionele mensen is 50/50.

- Wat vindt je van deze balans om te kunnen exploit/explor?

De balans is goed. Het zit hem nu nog meer in de samenwerking en communicatie. Omdat dit nu niet goed is geregeld is staan de mws in de BU te los van elkaar. Ik heb meer met mensen buiten mijn BU. Ik zie de BU als een verzameling van mensen, meer niet. Is de verhouding seniors t.b.v. exploratie nu juist? Of spec vs gener? Daar zie ik niet echt nadelen in momenteel. Ik denk dat we allemaal wel zien waar de markt heen gaat. We zijn allemaal bezig met nieuwe dingen uitzoeken. Alleen het omzetten hiervan naar exploitatie doen we niet. Exploratie zie ik nu dus wel gebeuren, los van de samenstelling van de BU.

- Taakverdeling in de BU omtrent exploit/explor activiteiten?

Exploitatie is deels billability. Dat gebeurt automatisch. Er wordt wel veel gekeken naar de exploitatie cijfertjes. Voor exploratie doen we dat niet. Wat betreft training is zo goed als alles mogelijk binnen de BU.

- Helpt kennis van en ervaring in de organisatie bij explor/exploit activiteiten?

Dat helpt zeker. Als ik veel beter weet waar iedereen mee bezig is dan is voor mij ook duidelijk waar ik mijn steentje aan kan bijdragen. Waarom weet jij niet waar andere mensen in jouw BU mee bezig zijn? Er zijn geen mechanismen voor wat het lastig maakt. Ik ben bereidwillig om mensen te helpen om elkaars kennis aan te vullen. Alleen dat weten we niet van elkaar.

- Kan de BU het volledige palet van exploit/explor uitvoeren?

Nee. Ik denk dat er mensen uit andere BU nodig zijn. Je hebt mensen die andere invalshoeken gebruiken nodig. Bijv. een proces invalshoek. In de BU zelf hebben we denk ik niet de mensen. Waarom precies niet kan ik niet benoemen. Mijn gevoel zegt dat ik hier andere mensen voor nodig zou hebben.

- In hoeverre zorgt de BU mngr voor de samenstelling en onderhoud van het HC in de BU?

Hij is verantwoordelijk voor de samenstelling van de BU. Ik denk dat hij daar ook wel een visie in heeft wat voor soort HC hij daar bij nodig heeft. De BU mngr laat het onderhoud van het HC aan de mensen zelf over. Tenzij er gericht een BU breed plan is of een opportunity, dan worden BU mws bijvoorbeeld wel gericht bijgeschoold. Ik weet niet of dit proactief of reactief gebeurt (voor of nadat de opportunity is gespot). Zit er een lijn in hoe het HC wordt onderhouden? Om bijv. adaptief te zijn? Als er focus is op verandering dan gebeurt dit natuurlijk wel. Dan wordt er door de BU mngr op ingespeeld. Als dit niet op papier staat (geen focus hierop) dan weet ik het niet.

- Andere opmerkingen omtrent dit interview?

Wat ik nog mis binnen de BU is helderheid. Echt een plan hoe bepaalde competenties (bijv. Ux) te gebruiken is nog steeds onduidelijk. Mijn competentie wordt bijvoorbeeld niet standaard meegenomen in projectaanbiedingen. Iedereen moet van elkaar weten wat we doen vind ik. Iedere mw moet dit van elkaar weten, zodat we weten waar we elkaar bij zouden kunnen helpen.

Case B.1 – Senior Consultant - 20/06/2011

- Hoe worden explor/exploit activiteiten momenteel toegepast binnen de organisatie en binnen uw BU? Wat betekent exploratie voor u? Wat betekent exploitatie voor u?

Exploitatie is denk ik gewoon doen waar je dagelijks zo veel mogelijk mee bezig bent. Je klanten helpen oplossingen te vinden voor hun problemen. Dat is ook waar we als bedrijf ons geld mee verdienen. Natuurlijk vindt ik het ook leuk om met nieuwe dingen bezig te zijn. Maar exploitatie moet gebeuren. Ik denk dat we vooral exploiteren door mensen met specifieke kennis ter verhuuren aan klanten. We doen niet zo veel met verkoop van diensten. Al helemaal niet met verkoop van producten. Het is voornamelijk detachering. Zijn er mechanismen welke de exploitatie activiteiten trachten te stroomlijnen? Er is wel een soort van organisatie breed overleg waar wordt gekeken welke medewerker beschikbaar is en waarmee we dus eigenlijk de gaatjes kunnen opvullen bij klanten. Daarnaast zijn er intern niet zo heel veel mechanismen. In ieder geval niet bewust. Wel proberen we natuurlijk bestaande kennis nog een keer te verhuuren aan andere klanten. Soms gaan we hier ook te makkelijk mee om. We zouden die klant ook best eens iets innovatievers kunnen voorschotelen. Dat gebeurt meestal niet.

Exploratie is er voor zorgen dat we ook volgend jaar nog werk hebben met zijn allen. Dus kennis opdoen die straks belangrijk wordt maar ik denk ook aan potentiële klanten laten zien wat we kunnen. Dus promotie doen met events en dergelijke. Persoonlijk ben ik vooral met exploratie bezig door nieuwe kennis op te doen rondom mijn vakgebied. Dit doe ik niet echt bij onze klanten. Daar zijn we helaas toch voornamelijk met bestaande kennis bezig. We hebben als unit op dit moment geen klanten welke heel innovatieve oplossingen vragen. De innovatie die ik doe is voornamelijk in de avond uren. En soms als ik even wat minder werk heb. Ik ben ook vooral bezig met inhoudelijke innovatie van techniek en producten.

- In hoeverre en hoe wordt bewust de balans gezocht (gecoördineerd) tussen exploratie en exploitatie activiteiten in uw BU? Mogen de medewerkers in de BU zelfstandig de afweging maken tussen exploratie en exploitatie werkzaamheden?

De balans staat deels in ons BU plan voor dit jaar. Daar worden niet zo expliciet die termen genoemd. Wel staat er in wat we dit jaar aan omzet willen draaien, welke commerciële kansen we willen invullen en welke kennis we willen opdoen. Er is wel een grote focus op de korte termijn. Dus maximaal 1 jaar vooruit kijken. Wat beter moet is het oppakken van de plannen uit het plan voor 2011. Dat gebeurt veel te weinig. We komen als unit toch weer snel in de waan van de dag. Iedereen doet weer zijn ding en voordat je het weet is iedereen weer vergeten wat we zouden gaan doen. Aan het einde van het jaar wordt ook niet meer teruggekeken naar het plan. Dat motiveert niet bepaald.

- Zie je een relatie tussen hoe de BU met explor/exploit bezig is en de performance van de BU?

Die relatie is er wel. We zijn ervan bewust dat we beide activiteiten moeten oppakken. Dat staat ook in ons plan. Dus er wordt een soort van rekensommetje gemaakt. Echter is onder de streep alleen belangrijk wat we dit jaar hebben gedraaid. Dit komt ook omdat we niet goed weten hoe we geld moeten verdienen aan innovaties. Als dit duidelijk zou zijn dan zou dit een meer prominent onderdeel zijn van het plan.

- Waar praat u over als u het over leiderschap heeft?

We hebben een KPG manager welke ook de leiding en verantwoordelijkheid heeft over de groep. We zijn als organisatie vrij plat ingericht maar de verantwoordelijkheden zijn 'ouderwets' belegd. De

manager is eindverantwoordelijk. Zo acteert hij ook. Hij probeert dus ook sterk te sturen op exploitatie. Dus geld verdienen op de korte termijn. Hij geeft medewerkers wel eigen verantwoordelijkheid, maar dan vooral op het gebied van exploratie. Wat toch vooral een beetje hobbyen is omdat we daar geen vorm aan kunnen geven. De manager staat wel voor zijn mensen. Zo ervaar ik dat. Hij voelt zich ook verantwoordelijk als het minder goed gaat met de prestaties. Maar ook als je een persoonlijk (privé) ding hebt. Dat is dan wel iets anders als faciliteren. Je moet toch vooral zelf je weg zoeken door de organisatie. Hij heeft geen proces of iets dergelijks ingericht waarmee hij mij helpt om te innoveren bijvoorbeeld. Ik moet echt zelf het wiel uitvinden. Dat maakt het onnodig lastig.

De manager is voornamelijk een persoon die inspeelt op zachte factoren. Dus op vertrouwen geven en krijgen. Zo probeert hij mij, vooral op exploitatie vlak, een stap meer te laten doen. Hij probeert dit grotendeels over te brengen in onderlinge afspraken die we eens per twee maanden hebben. We hebben ook unit meetings. Hierin is weinig aandacht voor het persoonlijke. Hier wordt altijd een praatje gehouden door een collega over een project waar we actief zijn. Daarnaast wordt voornamelijk de financiële voortgang doorgenomen. We krijgen cijfers te zien afkomstig van de administratie.

Sturing op harde factoren zie ik niet. Discipline komt voornamelijk uit mezelf. Mijn intrinsieke motivatie zorgt ervoor dat ik meer dan gemiddeld over heb voor de organisatie. Ook omdat ik in de toekomst nog wil groeien. We hebben ook de kpi's waar een deel van de discipline en ook stretch zit ingebouwd. Deze kpi's stel ik samen met de manager op. Ik vind de kpi's mijzelf niet heel erg stretchen. Met een beetje goede wil is het te doen. Mijn kpi's sluiten ook niet aan bij collega's. Dat is wel vreemd en dat moet beter. Dan kunnen we gezamenlijk aan doelen werk. Ieder vanuit zijn eigen expertise. De kpi's worden aan het einde van het jaar beoordeeld. Echter spelen ook de prestaties van het gehele bedrijf mee in deze evaluatie. Dus als deze minder goed zijn dan worden de resultaten van mijn kpi's ook lager beoordeeld.

- Hoe creëert uw BU manager (of een andere persoon/personen?) een omgeving waarin u zelf keuzes kan en mag maken tussen exploratieve en exploitatieve activiteiten? Omschrijf deze omgeving a.u.b.

Deze vraag is voor een deel al beantwoord. Er wordt niet echt een omgeving gecreëerd. De manager ziet de noodzaak wel in maar is te veel met de waan van de dag bezig. Er worden wel acties uitgezet om bijvoorbeeld structureel te kunnen innoveren. Echter bloeden deze trajecten na verloop van tijd dood omdat er dan geen follow-up meer is. Eigenlijk geeft de manager er geen aandacht meer aan.

- Wat is het gedrag/uitstraling van de BU mngr? Draagt dit bij?

Hij stelt zich op de als de manager. Hij stelt zich verantwoordelijk op. Boven de partijen. Hij is niet echt een onderdeel van de groep. Hij zit ook altijd graag alleen in een hokje op kantoor. Ook omdat hij druk bezig is met zijn eigen klanten. Dat doet hij soms toch te veel. Hij loopt nog zeker 3 dagen per week bij een klant. Dan blijft er weinig tijd over om de unit te managen. Hij delegeert wel een deel naar een soort van inhoudelijke kartrekkers. Maar in de praktijk hebben deze mensen geen verantwoordelijkheid. Die houdt hij toch bij zichzelf.

- Human Capital. Hoe is de BU momenteel samengesteld m.b.t. HC?

We hebben meerdere aandachtsgebieden dus ook een diverse club aan mensen. Deze aandachtsgebieden hebben niet per definitie overlap. We hebben veel specialisten. Ik denk op 2 of 3 mensen na. Dat heeft ook met de historie te maken dat we altijd een technische club zijn geweest. We hebben grotendeels senior mensen in de unit. Een aantal juniors zou wel helpen. Die brengen toch verfrissende ideeën met zich mee. Zeker als ze van een andere generatie zijn, welke net uit de schoolbanken komen.

- Is er een omgeving ontstaan waarin de mws in de BU elkaar aanspreken op gedrag wat wel danwel niet in deze context thuishoort?

We zijn een groep met mensen die behoorlijk verdeeld zijn over klantlocaties. Ik weet niet precies wat mijn collega's precies allemaal doen. We zien elkaar eigenlijk alleen tijdens unit meetings eens in de 2 á 3 maanden. Ik spreek ze dus ook niet zo snel aan om het niet nakomen van afspraken of iets dergelijks. Dat zou ook niet fair zijn. We zijn wat dat betreft nog niet een echt team.

- Wat is momenteel de taakverdeling onder de medewerkers in uw BU omtrent het volledige palet van exploratie en exploitatie activiteiten en in hoeverre speelt kennis van en ervaring in de organisatie hierin een rol?

Er is geen taakverdeling. Er zijn drie mensen welke inhoudelijk op een bepaald gebied kartrekker zijn. Van hen wordt wel verwacht dat ze zich richten op nieuwe ontwikkelingen. Dat zijn alle drie ervaren senior mensen. Van de overige mensen wordt enkel verwacht te doen wat in hun kpi's staat.

Kennis van de organisatie helpt zeker. Als ik mijn collega's beter zou kennen dan kunnen we, als al genoemd, gezamenlijk optrekken. Dan kunnen we elkaar aanvullen. Iedereen heeft toch zijn eigen kwaliteit. Dit wordt nu niet gefaciliteerd. Ervaring van de organisatie zie ik niet zo.

- Kunnen alle exploratie en exploitatie activiteiten worden ingevuld met het huidige Human Capital?

Misschien dat we dit zouden kunnen. Maar dan moeten we eerst meer samenwerken. Ook komen we denk ik nog wat commerciële kracht te kort. We hebben toch veel specialisten en die zijn toch commercieel gezien minder onderlegd. Mochten ze het wel kunnen dan blijkt dat nu niet in ieder geval. Hun commercieel vermogen wordt nu niet ontwikkeld.

- Wat is de rol van uw BU manager in het samenstellen en onderhouden van het Human Capital in uw BU?

De manager is eindverantwoordelijk. Hij heeft deels wel een erfenis van zijn voorganger. Maar toch denk ik dat hij genoeg tijd en ruimte heeft gekregen het naar zijn eigen hand te zetten. Hij heeft wel een beeld hoe onze unit moet worden ingedeeld naar voornamelijk competenties. Onderhoud zie ik als training. Daar zijn we toch voornamelijk zelf voor verantwoordelijk. Ik weet zelf het best welke kennis ik op moet doen. Onderhoud vind ik ook er voor zorgen dat je medewerkers 'fit' blijven. Dus als ze niet meer passen in de unit dat er dan een andere oplossing wordt gezocht. Dat heb ik in onze unit nog niet zien gebeuren.

Case B.2 – KPG Manager - 24/06/2011

- Hoe worden exploitatie en exploratie activiteiten momenteel toegepast binnen de organisatie en binnen uw business-unit (BU)? Wat betekent exploratie voor u? Wat betekent exploitatie voor u?

Exploratie is voor mij het kunnen inschatten wat de ontwikkelingen zijn op ons vakgebied. In onze BU is ongeveer de helft zeer ervaren mensen. Ik denk dat zij zelf heel goed kunnen inschatten wat de ontwikkelingen zijn. Zij kunnen dan ook goed zelf kenbaar maken waarin zij zich zelf willen ontwikkelen. En dat is dan uiteindelijk weer input voor waar we als BU maar ook als organisatie verder mee zouden moeten in de toekomst. Voor een wat kleiner aantal, met name de juniors en in zekere mate de mediors, die zijn daar denk ik een mindere mate mee bezig. Dat zijn echt de mensen die proberen hun certificeringen te halen en up-to-speed te komen. Zij zijn daar nog veel minder mee bezig. Er is wel een structuur om deze exploratie vorm te geven. Dat is een combinatie van het persoonlijk ontwikkel plan van de medewerker wat individueel is. Aan de andere kant hebben we een BU plan. Dat stellen we ieder jaar op en we reviewen die van vorig jaar. In dit BU plan zit ook een kennismatrix. Hierin staan de kennisgebieden waarvan wij als BU vinden dat het belangrijk is en in hoeverre we dat gebied moeten leren kennen. Dat noteren we en dan gaan we daar op plotten in hoeverre we deze onderwerpen al beheersen en welke kennis we dan nog moeten vergaren. Vervolgens kijken we er dan natuurlijk ook nog even met de commerciële bril naar. We moeten niet willen dat iedereen in de BU zich in zaken gaat verdiepen waar we pas over heel veel jaar geld aan gaan verdienen. Op deze manier denk ik dat we zo de middelen hebben als BU om in te spelen op nieuwe ontwikkelingen. Deze ontwikkelingen worden ook echt door de consultants zelf gespot. Daarnaast hebben we een aantal sales mensen die ook nieuwe inzichten aanbrengen. Daarnaast besteden we veel tijd aan opleiding. We hebben de vuistregel dat we 2 weken per jaar opleiding doen per medewerker. Afhankelijk van het functie niveau van de persoon en het te behalen doel kan het meer zijn. Maar ook wel eens minder. We zijn er wel flexibel in. Een junior zal in zijn eerste jaren normaal gesproken meer training nodig hebben in zijn eerste jaren. Maar als we denken dat er een nieuwe ontwikkeling aankomt en dat klanten daar om gaan vragen dan sturen we een senior ook gewoon op extra cursussen. Noemt een voorbeeld hiervan omtrent een migratietraject certificering.

We organiseren tevens events vanuit de BU. Dit spreken we jaarlijks met elkaar af. De kennis die we opdoen willen we a.d.h.v. events overdragen aan collega's. Het dwingt ons ook die kennis op te doen omdat die events verplicht zijn, een stok achter de deur. We doen dit soms ook met klanten zodat we die kennis meteen kunnen laten zien aan de markt. Dit zorgt er ook voor dat je ergens mee bezig bent waar interesse voor is vanuit klanten, of dat je dat in ieder geval doorkrijgt.

Exploitatie hebben we met bijna al onze klanten geregeld door SLA's (servicecontracten) op te stellen. Daarin staat vermeld waarvoor wij verantwoordelijk zijn, welke diensten wij moeten leveren en welke middelen o.a. mensen die wij daarvoor gebruiken. We proberen zo veel als mogelijk tijdig deze SLA activiteiten in te plannen zodat we onze bezetting in de komende periode kunnen inschatten. We proberen ook pro-actief te reageren op wat in de SLA's is afgesproken. Mocht het vooraf ingeplande werk uiteindelijk minder tijd kosten dan gedacht dan verplichten we ons om onze processen beter te maken door bijvoorbeeld te documenteren en onze tooling te optimaliseren. En waar mogelijk proberen we de personen die aan die SLA's werken gelijktijdig ook aan nieuwe projecten (zonder SLA's) te koppelen zodat ze aan het werk blijven en het werk mooi overloopt. We hebben wekelijks een rapportage waarin de uren staan van de medewerkers en waar de planning in staat voor de komende 6 maanden. Dat stemmen we af met de sales mensen zodat iedereen weet wat onze beschikbaarheid is de komende tijd. We jagen de medewerkers ook echt na hun uren netjes bij te houden. Iedereen doet dat ook wel omdat het in ieders belang is te weten wat de beschikbaarheid is. Ik denk dat onze SLA component er ook voor zorgt dat we een constante onderstroom hebben aan inkomsten. We hebben nu zo'n 18 á 19 klanten die we bedienen. Deze klanten worden door 1 á 2 medewerkers onderhouden. Zij zijn het eerste aanspreekpunt en zij weten wat er speelt bij die klant

en kijken samen vooruit met die klant voor nieuwe werkzaamheden. Vanuit die rol hebben deze mensen vrij veel taken. En die kunnen ze flexibel indelen. Dit in combinatie met de SLA's zorgt ervoor dat we flexibel zijn in het inzetten van onze medewerkers. We kunnen ze altijd wel ergens mee aan het werk houden.

We zijn nu binnen onze BU ook bezig onze klanten beter te bedienen door een calculatie omgeving in te richten waarbij klanten on-line offertes kunnen opvragen. Bestaande klanten kunnen dan inloggen en hun ICT systeemlandschap bekijken. A.d.h.v. dit overzicht kunnen ze aangeven welke verbeteringen ze willen. Vervolgens komt daar automatisch een ureninschatting of een kosten plaatje uit. Om die calculatie te kunnen maken hebben we wel een standaard werkwijze nodig. Nog meer als nu. Dus daar zijn we mee bezig, het dwingt ons er toe. Alle werkinstructies worden nu nog verder uitgewerkt en opnieuw geüpdatet. En dat is nog wel een puzzel omdat we tegen de 200 werkinstructies hebben, om daar de goede in te vinden. Deze standaardisatie zorgt er wel voor dat we steeds meer senior taken kunnen overdragen naar juniors omdat veelal alles is gedocumenteerd en gestandaardiseerd. Ik verwacht ook van de senior mensen dat ze zichzelf en de diensten die ze leveren kunnen verkopen. Salesmensen helpen daarbij, maar de seniors spelen daar zelf een belangrijke rol in. Ze hebben min of meer hun eigen winkeltje. Meer in het algemeen wil ik een groep mensen hebben die goed nadenkt en zo veel als mogelijk zelfstandig kan performen.

Wat we niet doen als BU is heel gericht te kijken met welke klanten wij zaken zouden willen doen. Dat gebeurt meer bedrijf breed. We hebben niet het doel uitgesproken om ons bijvoorbeeld zo veel mogelijk op early adopters of iets dergelijks te richten. Wel zijn we afgestapt om overal en nergens "op te schieten". Dat werkt niet heeft het verleden uitgewezen.

- In hoeverre en hoe wordt bewust de balans gezocht (gecoördineerd) tussen exploratie en exploitatie activiteiten in uw BU? Mogen de medewerkers in de BU zelfstandig de afweging maken tussen exploratie en exploitatie werkzaamheden?

Hiervoor hebben we als BU mngrs organisatie breed een overzicht voor gemaakt. Daarin staat in hoe we er op dat moment voor staan met onze BU doelstellingen. Waaronder of onze kennis up-to-date is, of de persoonlijke ontwikkelplannen gereviewed zijn, hoe het staat met de events die we organiseren als BU, of de beoordelingen van de mws worden uitgevoerd en of er nog aanvragen zijn voor aanpassingen aan de demo-systemen. Het is een maandelijks BU dashboard. En daar kunnen we dan op sturen. Je ziet wel dat wanneer we het heel druk hebben, zoals in 2009 en 2011 de interne processen daar onder te leiden hebben. Deze worden niet of nauwelijks geüpdatet. Kennis ontwikkeling gaat dan puur on the job en niet via training. Je probeert wel de mws op opdrachten te krijgen welke ze zelf ook als leuk ervaren. De persoonlijke ontwikkelplannen zijn dan wel een houvast om de doelen van de mws zoveel mogelijk te bereiken. Vanaf begin 2011 zitten we wat ruimers in onze tijd en zijn we eigenlijk bezig met een inhaalslag. We zijn bezig met nieuwe tooling t.b.v. onze klanten, zijn we weer actief met onze eigen demo landschap. We zijn veel actiever met nieuwe dingen en producten bezig.

Vanuit een financieel perspectief zijn we minder met deze balans bezig. Ik ben daar in ieder geval behoorlijk pragmatisch in. Het is wel zo dat klantwerkzaamheden altijd voorgaan omdat dit inkomsten genereerd.

Mensen zijn behoorlijk vrij in welke keuzes ze maken omtrent exploratie en exploitatie. We stellen in eerste instantie gezamenlijk de doelen op als BU. Die staan in het BU plan voor 2011. De seniors geven daar wel een voorzet op. Die bespreken we dan met de gehele BU. Dan is al snel duidelijk welke mws zich willen bezig houden met welke onderwerpen. Dus ze hebben een behoorlijk vrije keus hierin. Als de mws een onderwerp hebben gekozen dan gaan ze in een groepje zelfstandig hiermee aan de slag door een plan te schrijven (hoe, wat, wie, wanneer, resources, tijd) en die overleggen we dan weer gezamenlijk. Soms zijn er te veel mensen die zich met hetzelfde onderwerp willen bezig houden. Het is

van belang dat mensen zich blijven ontwikkelen dus dan komen we daar meestal gezamenlijk wel uit en kan iedereen aan zijn eigen voorkeuren werken.

- Wat en hoe is de relatie tussen de wel/niet aanwezige gecoördineerde exploitatie en exploratie activiteiten en de prestaties van uw BU?

- Waar praat u over als u het over leiderschapsgedrag heeft?

We hebben een model van één manager. Ik doe zowel de HR als de inhoudelijke zaken. De senior mensen in de BU zijn wel bij de klanten als leidinggevend. Een senior neemt dan het voortouw en begeleidt de juniors. De BU zelf is vrij plat. Eén manager en voor de rest BU mws. Er zijn wel een aantal inhoudelijke kennisgebieden binnen de BU. Daar zit dan wel een aparte trekker op voor het inhoudelijke gedeelte. Zo kunnen mws ook in zo'n rol groeien. Het kunnen dus ook juniors zijn. Ik overleg dan weer met hun over de voortgang.

Het is lastig om mijn stijl te benoemen maar als BU mngr ga ik uit van de kracht van de mws zelf. Ik ben geen politie agent die alles controleert en vastlegt. Laat ze daar zoveel mogelijk vrij in. Ik vindt het wel goed om op reguliere basis de voortgang door te nemen. Waarin we het persoonlijke ontwikkelplan doornemen en hun projecten en de keuzes die ze daarin maken doornemen. Ik doe nog veel pre-sales activiteiten bij klanten. Ik kom nog bij veel klanten. Het service level mngt doe ik er ook nog bij. Heel inhoudelijk ben ik niet meer bezig. Als na het salestraject het project eenmaal gaat lopen dan heb ik nog bijna dagelijks contact met mijn mensen die dat project gaan uitvoeren. Op operationeel niveau.

Mijn stijl is ook meer van vertrouwen geven en mensen begeleiden. Helpen met de problemen waar ze tegenaan lopen. Daar ben ik veel meer mee bezig dan bijvoorbeeld de omzet en uren die medewerkers genereren. Ik geef mensen bijvoorbeeld juist meer vrijheid is sommige gevallen zodat ze meer tijd krijgen om iets uit te zoeken dan dat er normaal voor staat. Zodat ze ook fouten kunnen maken. Mensen zo vertrouwen geven. Ze zelfstandig een klant te laten managen en ze daar niet op dagelijkse basis verantwoording over laten afleggen. Ondersteuning biedt ik vooral door bereikbaar te zijn. Als ik die ondersteuning niet kan bieden dan zorg ik er zelf voor dat er iemand is die wel kan helpen hierbij. Dat is wel een uitgangspunt voor onze BU. Dat we elkaar altijd moeten kunnen helpen. Dit bevordert denk ik ook het groepsgevoel. We zijn minder bezig met zaken als controle en discipline. Wel vindt ik dat we altijd klantgericht moeten zijn. Dus als dat betekent dat we in het weekend moeten werken, wat voorkomt dan wil ik ook dat dit gebeurt. Anderzijds zit bijvoorbeeld net dat extra stapje zetten bij de meeste wel in de genen, bijvoorbeeld door vrijwillig over te werken zonder dat daar iets tegenover staat. Dat is intrinsiek zeg maar. We hebben niet iets waarin deze disciplinaire zaken staan. In het persoonlijk ontwikkelplan staat wel bijvoorbeeld dat een medewerker een bepaalde certificering moet gaan halen. Of dat de mw aan zijn presentatie skills moet werken en dat hij dat moet tonen op bijvoorbeeld een seminar. Afhankelijk van de persoon bespreken we iedere 2 maanden in een bila de voortgang. Hierin is ook aandacht voor het persoonlijke, niet alleen werk.

- Hoe creëert uw BU manager (of een andere persoon/personen?) een omgeving waarin de u zelf keuzes kan en mag maken tussen exploratieve en exploitatieve activiteiten? Omschrijf deze omgeving aub.

In BU meetings gaan we ook in op kennisontwikkeling. Deze meetings zijn eens in de 6 weken. In iedere BU meeting hebben we standaard drie presentaties waarin kennisdeling centraal staat. Het commerciële aspect komt ook aan de orde door bijvoorbeeld te spreken over de flyers die we maken voor klanten. Deze meetings zijn in principe altijd aan het einde van de middag. Dus deels werktijd, deels eigen tijd. We hebben voor de SLA's ook een maandelijks operationeel overleg.

We proberen de mensen ook een uitdaging te geven door te zorgen dat ze echt op de juiste opdrachten komen te zitten. We zoeken ook naar een balans tussen de verantwoordelijkheden die mensen graag zouden willen hebben en die ze dan uiteindelijk krijgen.

- Is er een omgeving ontstaan waarin de mws in de BU elkaar aanspreken op gedrag wat wel danwel niet in deze context thuishoort?

Ja die is er denk ik wel. We hebben een open cultuur waar mensen elkaar kunnen aanspreken. Mensen voelen zich verantwoordelijk naar elkaar.

- Wat voor gedrag en/of uitstraling toont uw BU manager? Is hierin onderscheid te maken? Voorbeeldgedrag?

Ik ben wel bezig om representatief over te komen naar mijn mws. Door bijv. een stropdas te dragen. Ik probeer ook heel klantgericht te zijn, dat uit te stralen en dat over te dragen aan de mws. Klantgerichtheid staat bij ons hoog in het vaandel. Kleding is er daar één van. Afspraken nakomen vind ik ook belangrijk.

- Hoe is uw BU momenteel samengesteld m.b.t. Human Capital (kennis en vaardigheden van de medewerker) en hoe is de balans hierin? Beschrijf hun profiel (Gener vs Special). Zijn er mws met duidelijke exploratie kennis

We hebben allemaal HBO mensen. Ongeveer 30% is medior. 50% senior en 20% zeer zware seniors. Zijn alle technische mensen. Ook de seniors, al weten zij wel wat meer van de functionele kant als de mediors. Hun kennis van het nieuwe exploratieve ligt voornamelijk bij de seniors en hoger. Dit maakt ook onderdeel uit van hun functie. In principe is een senior verantwoordelijk voor één of meerdere specialisatiegebieden. Zij weten dan ook wat er speelt op dat vlak en ze kunnen hun klanten daarin adviseren. Seniors moeten vindt ik ook meer kunnen dan alleen de harde techniek. Ze moeten ook werken aan rapportages en aan het binnenhalen van klanten en in die trajecten meelopen. Als ik vragen heb aan seniors dan neem ik hun advies ook wel zwaar op.

- Wat is momenteel de taakverdeling onder de medewerkers in uw BU omtrent het volledige palet van exploratie en exploitatie activiteiten en in hoeverre speelt kennis van en ervaring in de organisatie hierin een rol?

De seniors zijn nog steeds de mensen die het meest weten van de nieuwe technieken. Daarnaast weten ze ook het best wat er speelt in de markt en bij onze klanten. Juniors leren dit gaandeweg. Er zit niet veel onderscheid in taken voor rest tussen de mensen in de BU. Kennis en ervaring van de organisatie speelt niet zozeer een rol om beter te kunnen exploreren danwel exploiteren. Dat denk ik wel.

- Omschrijf een ambidextere medewerker. Dienen alle medewerkers in de BU een ambidexter persoon te zijn?

Ik denk dat we dit soort mensen niet in onze BU hebben. We hebben toch echt mensen die heel goed zijn in één van de twee dingen. Dus exploratie danwel exploitatie. Sommige mensen, meestal de senior mensen, beheersen dan soms ook wel een deel van de andere kant. Maar niet echt goed. Het zou denk ik wel helpen als we ambidextere medewerkers in de BU hebben. Ik vraag me alleen af in hoeverre dit overeenkomt met het profiel mensen die wij hebben. Ambidextere mensen zijn denk ik meer uitzonderingen.

- Kunnen alle exploratie en exploitatie activiteiten worden ingevuld met het huidige Human Capital?

De BU is nog niet hecht genoeg. Niet zo hecht als ik soms zou willen. Ik denk wel dat we een gezonde combinatie hebben. We hebben dus het goede Human Capital. Ik denk wel dat we alle benodigde

kennis en vaardigheden in huis hebben om het hele exploratie en exploitatie veld af te dekken. Die aanvulling op elkaar dat is juist één van de dingen die deze club zo mooi maken.

- Wat is de rol van uw BU manager in het samenstellen en onderhouden van het Human Capital in uw BU?

Er is weinig beweging in onze BU. Weinig of geen overstappers of iets dergelijks. Het zit hem voornamelijk in het aanname beleid en begeleiding waarin ik een rol speel. We spreken kandidaten altijd met meerdere mensen uit de BU. Vooraf wordt met de BU mws besproken of we iemand nodig hebben en wat voor een profiel zo iemand moet hebben. We hebben geen hele specifieke selectiecriteria of eisen dat we bijvoorbeeld alleen mensen uit ons eigen netwerk willen aannemen.

- Zijn er nog onderwerpen of is er een specifieke detaillering welke u nog wilt vermelden?

Case B.2 – Senior Technology Consultant - 28/06/2011

- Hoe worden exploitatie en exploratie activiteiten momenteel toegepast binnen de organisatie en binnen uw business-unit (BU)? Wat betekent exploratie voor u? Wat betekent exploitatie voor u?

Exploratie. Daar zijn we zeker mee bezig. We zijn hierin wel op zoek. We zijn bezig om te kijken waar de markt de komende tijd naar toe gaat. Het is altijd wel even een uitdaging, omdat wij in een hele technische business zitten waar veel standaard werk wordt geleverd als upgrades, configuraties en support. Hier zit niet heel veel ontwikkeling in. Of minimaal in ieder geval. Er zit weinig innovatie in. We zijn wel bezig met het uitbreiden van ons diensten aanbod, bijvoorbeeld op het gebied van single sign on voor SAP. Je merkt dat veel klanten dat nog niet hebben dus daar zijn we ons nu wel voor aan het interesseren. We zijn nu dus aan het kijken hoe we op dat gebied op een simpele manier kennis kunnen opdoen. We zijn ook bezig hoe we standaard diensten nog beter aan de man brengen, en dat klanten deze diensten met ons identificeren. Bijvoorbeeld als je zoekt op google dan moet dat tevoorschijn komen. We proberen dat slim aan te pakken om uiteindelijk meer werk te krijgen in de toekomst. Dat is dan meer exploratie in de markt i.p.v. op kennis. We krijgen ook veel vragen over standaard werkzaamheden die wij dan ook als standaard dienst willen gaan aanbieden. Daarvoor hebben we nu ook iemand ingehuurd om dat vorm te geven. Om onze projectwerkzaamheden dusdanig te standaardiseren dat klanten via een portal, heel laagdrempelig, onze diensten kunnen aanvragen en ze dan meteen zien wat zoiets hun gaat kosten in tijd en evt. ook geld. Dat is een ontwikkeling die je niet veel ziet in de markt. We doen ook trainingen, al vind ik die soms te weinig of te laat georganiseerd. Daar mag meer in worden geïnvesteerd. We lopen ook een risico omdat de kennis nu vaak bij één iemand ligt. Als die persoon ziek is of weggaat. Sales aspecten wat heeft te maken met nieuwe klanten en dus exploratie, dat doen wij niet. Daar hebben we sales voor. Je bent wel zelf bezig met bestaande klanten (exploitatie) om daar vertrouwen te winnen en daar nieuwe projecten binnen te halen. We hebben nu ook niet echt de juiste sales mensen om onze projecten te verkopen denk ik, we hebben ook geen (voor zover ik weet) heel gericht accountmanagement. Wel doet onze BU manager pre-sales. Deels krijgen we dus nieuwe projecten uit eigen relaties van tevreden klanten. We hebben ook een crm pakket waarin al onze klanten en leads staan. Maar daar kunnen wij niet in.

Merendeel van de tijd zijn we wel bezig met exploitatie. Wat we bijv. doen om effectief te werken, omdat we twee locaties hebben, is veel communiceren met webcams en social media, zodat we niet veel hoeven te reizen. Hier zijn we nog wel de beste vorm in aan het vinden. We hebben ook een BU plan voor ieder nieuw jaar. Daarin staan de activiteiten die we gaan uitvoeren, events die we gaan regelen, waar we ons op gaan richten. Dat is best wel een concreet, operationeel, geformuleerd plan. En is deels gezamenlijk opgesteld. Iedereen heeft er wel een stem in maar werkt niet mee aan de initiële opzet. Vooral de seniors stellen het op. Het plan is niet heel business driven over wat we bijvoorbeeld aan euro's gaan verdienen. We werken ook niet met bonussen als we targets halen of iets dergelijks. We hebben ook POP's (persoonlijke ontwikkelplannen) per medewerker in de BU. Maar daar wordt niet heel strak op gestuurd. Ik zie wel een draai naar meer prestatiegericht werken. Ook omdat we steeds meer naar een consultancy model gaan.

- In hoeverre en hoe wordt bewust de balans gezocht (gecoördineerd) tussen exploratie en exploitatie activiteiten in uw BU? Mogen de medewerkers in de BU zelfstandig de afweging maken tussen exploratie en exploitatie werkzaamheden?

De verhouding in exploitatie en exploratie is lastig te noemen. We maken wel veel exploitatieve uren voor klanten. We zijn wel bewust meer dan voorheen bezig met exploitatie activiteiten. En dat is eigenlijk vanaf begin dit jaar. De twee jaren daarvoor hadden we het als BU heel druk. En dan is de exploratie een stuk minder. Achteraf gezien hadden we beter, en dat was ook mogelijk geweest, beter moeten inschatten hoeveel projecten we dachten te kunnen gaan doen bij bestaande klanten. Dat proberen we nu op te vangen door richter pre-sales te doen. We zijn ook bezig met ons bekender

maken in de markt (o.a. met events). Er zijn sinds dit jaar ook gerichte acties door bijvoorbeeld flyers te maken. Al zit er geen groot plan achter hoe dit gestructureerd aan te pakken. Ik heb wel het idee dat dit gaat komen, omdat we dat beter moeten doen.

Ik denk dat we een bepaalde vrijheid hebben ik wat we doen. Ik doe ook interne sales bij klanten. Dat is eigen initiatief omdat ik denk dat dit goed is. Niemand heeft hier dan een probleem mee. Je hebt ook van nature een verantwoordelijkheidsgevoel om te zorgen dat er inkomsten komen voor de organisatie. Je bent altijd wel op zoek naar een project, een manier om kennis op te doen, etc. Dus je bent altijd bezig met exploratie dan wel exploitatie activiteiten. Wel hebben we te maken met budgetten in de BU. Dat weerhoudt je er soms van dat je bijvoorbeeld een congres niet kan bezoeken terwijl je van mening was dat het een zinvolle bijdrage zou leveren aan je ontwikkeling. Dat vind ik ook een slechte zaak. Nu moeten we de kennis opdoen met informatie die we krijgen van collega's. Dat heeft toch minder impact en motiveert ook minder om er dan mee aan de slag te gaan.

- Wat en hoe is de relatie tussen de wel/niet aanwezige gecoördineerde exploitatie en exploratie activiteiten en de prestaties van uw BU?

Die relatie is er wel ja. Ik denk niet dat deze relatie nu goed is ingevuld. Dus niet de juiste balans. We bewegen nu wel naar een betere balans. Beheer is toch minder innovatief denk ik. Dat zijn toch standaard werkzaamheden die je moet kunnen, snel kunnen. Als de verhouding beter is dan denk ik wel dat het meer werk oplevert. Vooral werk. Het is ook leuk met nieuwe dingen bezig zijn, dat geeft extra energie aan de mensen in de BU. Het beheer is wel de stabiele factor, wat voor een onderstroom aan inkomsten zorgt en waar af en toe ook projecten uitkomen. Een verhouding hierin is dus goed. We zijn als BU de afgelopen 2,5 jaar als BU niet gegroeid in mensen. Het verloop is ook minimaal, iets van 2 mensen. Ik de drukke periodes hebben we dus met dezelfde aantal mensen meer werk gedaan. De huidige billability is nu zeker lager dan voorheen. Als dit lang duurt is dit wel alarmerend. Maar voorlopig nog niet.

- Waar praat u over als u het over leiderschapsgedrag heeft?

We hebben één BU mngr. Hij is vooral bezig met de operatie, de delivery en pre-sales. Hij is meer een informeel leider. Hij is ook meer faciliterend. Dat merk je in zijn transparantie en openheid. Gelijkheid is belangrijk voor hem. Op bepaalde zaken is hij natuurlijk wel de mngr. Tijdens BU meeting bespreken we de projecten, de sales status en worden acties uitgezet (bijv. de promotieflyers). In het HG/ZG vierkant zitten wij denk ik ergens in het midden met iets meer nadruk op ZG. Discipline wordt wel gebruikt, afhankelijk van de persoon. Over het algemeen heeft hij wel een zachtere kant. Hij is meer een socialer iemand. Hij is niet uitgesproken bezig met discipline opleggen. Stretch, ik word niet gestreched, nee. Niet bij klanten, ook niet bij opleidingen. Misschien wel in sommige situaties bij andere mensen. Dat stretchen doe ik zelf wel, ik doe ook veel avonds in mijn eigen tijd aan kennisontwikkeling. De meeste mensen hebben zelf wel een doel waar ze naartoe willen. In bepaalde situaties zou dit meer mogen, het wordt te weinig gedaan denk ik. Vertrouwen is iets wat ik wel voel. Je kunt doen wat je wilt zou ik zeggen. Ik ben ook niet zo'n moeilijk persoon en pak meestal gewoon op wat wordt gevraagd. Ik lever ook op wat wordt gevraagd. Dus dat kweekt onderling vertrouwen. Je krijgt dan meestal via-via terug dat er vertrouwen of waardering is vanuit de BU mngr. Het wordt niet direct uitgesproken. Ondersteuning, daar moet ik wel even over nadenken of ik daar voorbeelden van heb. Ik ben best wel autonoom, en vraag niet veel ondersteuning. Bij inhoudelijk of klant gerelateerde zaken probeer ik altijd rechtstreeks ondersteuning te zoeken bij de personen die daarvoor het meest geschikt te zijn. Dat is zeker niet altijd de BU mngr. Ondersteuning gebeurt niet op een proactieve manier door de BU mngr. Hij vraagt niet op regelmatige basis of ik ondersteuning nodig heb. Is voor mij vanzelfsprekend dat het zo gaat. We zijn als team samen bezig met exploitatie en exploratie vindt ik. Er wordt gezamenlijk aan het proces gewerkt. Dat wordt geregeld besproken met iedereen. De BU mngr legt daarover verantwoording af aan de directie. Daarin ondersteunt hij ons dus wel. Hoeven wij ons niet druk over te maken. Bijvoorbeeld als we euro's nodig hebben om een demolandschap in te richten

dan regelt hij dat met de directie, mocht dat nodig zijn. Het is dan meestal wel onderdeel van het plan voor dit jaar.

- Hoe creëert uw BU manager (of een andere persoon/personen?) een omgeving waarin de u zelf keuzes kan en mag maken tussen exploratieve en exploitatieve activiteiten? Omschrijf deze omgeving aub.

Ik denk dat er in onze BU minder aan een team wordt gebouwd maar dat er meer één-op-één interactie is. Het is in ieder geval niet overduidelijk dat er echt een team idee achter zit. Er wordt bijvoorbeeld minder aan een gezamenlijk vertrouwen gebouwd. Dat zorgt soms voor wrijving, bijvoorbeeld door toezeggingen die gedaan zijn maar niet helemaal nagekomen. Dat wordt dan wel weer met wrijven en boetseren hersteld.

- Is er een omgeving ontstaan waarin de mws in de BU elkaar aanspreken op gedrag wat wel danwel niet in deze context thuishoort?

We hebben wel echt een groep wat een samen is. Een samen gevoel. Als de één het niet doet dan pakt de ander het wel op. We hebben ook een groep waarin we elkaar op zaken kunnen aanspreken. Ook op persoonlijke titel als iemand niet bijdraagt aan een gezamenlijk doel.

- Wat voor gedrag en/of uitstraling toont uw BU manager? Is hierin onderscheid te maken? Voorbeeldgedrag?

Ik heb wel het idee dat we als groep in een proces zitten om dat te verbeteren, het voorbeeldgedrag. De BU mngr heeft hierin een learning curve. Het gaat de goede kant uit, het ervan bewust zijn dat het belangrijk is.

- Hoe is uw BU momenteel samengesteld m.b.t. Human Capital (kennis en vaardigheden van de medewerker) en hoe is de balans hierin? Beschrijf hun profiel (Gener vs Special). Zijn er mws met duidelijke exploratie kennis

We zijn een echte techniek club. We hebben denk ik een redelijke senior groep wat betreft kennis. In elk kennisgebied waarin we actief zijn hebben we zeker senior kennis zitten. Dat zijn over het algemeen ook de senior personen in functie en leeftijd. Wat samenstelling betreft hebben we een groep met ongeveer de helft senior mensen en de helft medior mensen. Ik denk niet dat achter deze verhouding en samenstelling een bredere gedachte zit. Ik denk dat we op zich ook prima met juniors uit de voeten kunnen. Die kunnen zich lerende wijs inpassen in onze business.

Ik denk dat de verhouding zoals die nu is wel goed is voor ons. Er zijn nu wel te weinig mws met duidelijke exploratieve kennis. We zijn wel bezig nieuwe kennis te vergaren via events, beurzen en trainingen. En dan vooral de senioren die dat doen. De senioren mogen meer bezig zijn met innovatieve zaken. Ik denk dat dit komt doordat ze een stukje bewustzijn missen. Een aantal seniors is nu bijvoorbeeld bezig met SSO technieken. Dat is in de markt zeker niet nieuw. Maar voor ons wel.

- Wat is momenteel de taakverdeling onder de medewerkers in uw BU omtrent het volledige palet van exploratie en exploitatie activiteiten en in hoeverre speelt kennis van en ervaring in de organisatie hierin een rol?

Hier zit geen onderscheid in. We doen allemaal even veel. Al moet ik zeggen dat de personen die meer de projecten doen meer met innovatie te maken hebben. Vanuit dat punt zou je kunnen zeggen dat deze personen wel meer met exploratie bezig zijn. Al hebben zeker niet alle projecten een innovatief karakter. We hebben zeker een aantal klanten die vooruitstrevend zijn en waar we dus met de nieuwste zaken op ons vakgebied bezig zijn. En 'nieuwste' dan gezien vanuit de context waarin wij opereren.

Het helpt ook dat als je langer in de BU werkt je wel voordeeltjes hebt. Of voorrang krijgt op gebied van projecten of kennis opdoen. Je gaat langzaam over naar projecten bijvoorbeeld. Je zult eerst beheersmatige activiteiten moeten uitvoeren.

- Omschrijf een ambidextere medewerker. Dienen alle medewerkers in de BU een ambidexter persoon te zijn?

Er zitten denk ik geen ambidextere medewerkers in mijn practice. Sommige hebben wel een beeld waar ze naar toe willen op het gebied van kennis, maar dan weer niet de markt. De mensen kijken vooral naar wat ze leuk vinden. We reageren vaak toch pas op de markt als er een vraag komt. We zijn daar niet pro-actief mee bezig. Het zou helpen als we ambidextere mensen hebben. Zeker dat proactieve zou ons helpen, ook naar de toekomst toe.

- Kunnen alle exploratie en exploitatie activiteiten worden ingevuld met het huidige Human Capital?

Met de mensen die we hebben denk ik wel dat we dat kunnen. Al zit de hele groep wel in een proces. Ook voor de BU mngr is het een proces waar we naartoe werken. Over het algemeen denk ik dat we wel een club mensen hebben waarmee we een niveau hoger kunnen gaan komen.

- Wat is de rol van uw BU manager in het samenstellen en onderhouden van het Human Capital in uw BU?

De BU mngr is verantwoordelijk voor de mensen in zijn groep. Hij is ook verantwoordelijk voor het aanneme beleid. Dus het Human Capital is hij ook voor verantwoordelijk. Al bepaald de groei van de gehele organisatie soms ook of wij ons met mensen moeten versterken om bijvoorbeeld verkochte projecten te kunnen laten uitvoeren. De BU mngr bepaald echter wel wie er dan binnenkomt. Als er een goede business case is dan kan hij ook op voorhand iemand aannemen, voordat er een project is. Deze moet wel worden afgestemd met de directie dan. Er wordt ook altijd wel in de groep besproken of en wanneer we iemand gaan aannemen. In het 2^e gesprek is er ook minstens altijd één iemand van de BU mws die hierbij aanwezig is. Voor het overige zijn er geen specifieke criteria waarop we selecteren of waar we wel/niet zoeken naar nieuwe mensen. Al vindt ik persoonlijk dat mensen uit het eigen netwerk altijd wel goed is.

We hebben ook een POP om het Human Capital te onderhouden. Echter worden deze niet strikt nageleefd en onderhouden. Ik wordt er niet op aangesproken als ik mijn POP niet volg, ook niet tussentijds.

- Zijn er nog onderwerpen of is er een specifieke detaillering welke u nog wilt vermelden?

Omdat wij historisch gezien vanuit een beheer organisatie komen heb ik het idee dat we minder innovatief zijn. De balans naar exploratie is minder omdat daar minder vraag naar is. Wat de software kant betreft denk ik. Nu we steeds meer consultancy doen is die verhouding exploratie en exploitatie niet helemaal goed meer. En dat zie je nu ook.

Case B.2 – Senior Technology Consultant - 28/06/2011

- Hoe worden explor/exploit activiteiten momenteel toegepast binnen de organisatie en binnen uw BU? Wat betekent exploratie voor u? Wat betekent exploitatie voor u?

Exploitatie zie ik als het doen waar we mee bezig zijn. Het meerdere malen uitvoeren bij klanten en intern van iets wat we al kunnen of weten. Een bestaand kunstje. Exploratie zie ik als nieuwe dingen doen. Bezig zijn met de nieuwste technieken en producten. En dit ook proberen onder de aandacht te krijgen bij onze klanten. Momenteel gebeurt een deel van de exploratie zou ik zeggen door onze sales afdeling. Zij hebben zich verantwoordelijk gesteld voor het binnenhalen van nieuwe klanten. Maar ook bestaande klanten vertellen wat nieuwe ontwikkelingen zijn. De marketing mensen dragen hier ook aan bij. Ik als consultant moet vooral bij bestaande klanten laten zien dat we innovatief zijn als organisaties en dat we eventueel oplossingen voor ze kunnen bieden. Exploitatie doen we als organisatie door zoveel mogelijk en zo efficiënt mogelijk uren te maken bij klanten. Dat is toch voornamelijk waar onze business om draait. Intern zijn we vind ik ook efficiënt op een aantal punten. We letten goed op de kosten van overhead. Ook doen we niet zo maar investeringen. Dit houdt overigens soms ook creativiteit en innovatie tegen. Exploratie doen we ook door geregeld als unit een seminar te organiseren aan onze klanten. Dan laten we zien wat we in huis hebben wat betreft kennis en wat we eventueel voor ze kunnen betekenen. Dit is dus ook promotie.

- In hoeverre en hoe wordt bewust de balans gezocht (gecoördineerd) tussen exploratie en exploitatie activiteiten in uw BU? Mogen de medewerkers in de BU zelfstandig de afweging maken tussen exploratie en exploitatie werkzaamheden?

De medewerkers moeten in de eerste plaats hun uren maken. Wat ze naast het maken van die uren doen mogen ze deels zelf weten. We stellen als unit een plan op, al is dat niet in volledige gezamenlijkheid gegaan. Een afgeleide daarvan is dat iedere medewerker targets krijgt. Aan die targets kun je dus werken in je overige tijd. Deze targets kun je grotendeels zelf opstellen. Er wordt dus een soort van kader gesteld waarin je kunt bewegen. Daarin kun je vrij je gang gaan. Al denk ik wel dat dit in mindere mate het geval is voor de junior mensen. Die krijgen een standaard leertraject wat ze moeten invullen.

Er is geen bewuste balans tussen exploratie en exploitatie werkzaamheden. Althans zo zie ik hem niet. Er staan wel activiteiten omtrent beide in ons jaarplan. Echter ligt de focus bijna volledig op exploitatie. Ook omdat we denk ik niet goed weten hoe te innoveren en dat richting te geven. Dat zie je nu ook in de prestaties van onze unit. We hebben de afgelopen 2 á 3 jaar ontzettend veel uren gedraaid bij onze klanten. Mede omdat we veel onderhoudswerkzaamheden konden doen in de crisis. We hebben in die jaren bijna niet geïnvesteerd in nieuwe kennis of producten. Dat breekt ons nu op. We hebben een kennisachterstand.

- Zie je een relatie tussen hoe de BU met explor/exploit bezig is en de performance van de BU?

Ja. Zie antwoord hierboven. We zijn de afgelopen jaren duidelijk te weinig met de toekomst bezig geweest. Je ziet dat we nu een inhaalslag aan het maken zijn. Maar dat kost tijd. We krijgen onze chargeability duidelijk niet zomaar weer omhoog. Daar hebben we hopelijk van geleerd met zijn allen om dit te voorkomen in de toekomst.

- Hoe is leiderschap/aansturing ingericht in de BU? Waar praat u over als u het over leiderschap heeft?

De manager is de leider, zo kun je het stellen. Hij is uiteindelijk verantwoordelijk voor de resultaten. Al wordt hij daar niet heel hard op afgerekend. De manager vertaalt de boodschap van de directeurs naar ons toe. Hij is tevens nog voor een deel actief bij klanten. Al wordt dat wel minder. We hebben

ook per vakgebied medewerkers die daar inhoudelijk voor verantwoordelijk is. Een specialist op dat gebied die dat leuk vindt om te doen.

Ik denk dat onze manager een stijl heeft welke is gericht op delegeren en ondersteunen. Hij is heel erg van de taken bij ons weleggen zodat hij zelf met andere zaken bezig kan zijn. Bijvoorbeeld zijn eigen klant gerelateerde werkzaamheden. Echter merk je ook dat hij het toch lastig vindt om vooral verantwoordelijkheden los te laten. Dat zit niet zo in hem. Dat frustreert zo nu en dan wel eens ja. Onze manager is ook nog jong en betrekkelijk onervaren. Je merkt dat hij niet altijd goed weet hoe te anticiperen op ontwikkelingen. Bijvoorbeeld hoe te reageren op de terugval in vraag vanuit klanten. Maar ook als er intern in de unit conflicten zijn. Hij is wel op de goede weg en het gaat steeds beter.

- Hoe creëert uw BU manager (of een andere persoon/personen?) een omgeving waarin de u zelf keuzes kan en mag maken tussen exploratieve en exploitatieve activiteiten? Omschrijf deze omgeving aub.

Dat zit hem dan toch weer in de betrekkelijke vrijheid om zelf te bepalen waar je mee bezig bent. Ik zie niet echt dat hij een omgeving of iets dergelijks creëert. Aan het einde van het jaar moeten de cijfers gewoon goed zijn. Hoe daar tot is gekomen, daar wordt niet meer zo naar gekeken. Er is geen afrekencultuur en er wordt ook weinig aan gedaan om mij net dat stapje harder te laten zetten zodat we misschien net wat beter presteren. Die aanmoediging krijg ik niet. Andere collega's in de unit ook niet heb ik het idee. Wat dat betreft zijn we als collega's niet altijd bezig met één doel te bereiken. Dat zou eigenlijk wel beter zijn.

- Wat is het gedrag/uitstraling van de BU mngr? Draagt dit bij?

Dit is deels als beantwoord. Hij is vrij formeel in zijn voorkomen, ook op kantoor. Misschien omdat hij dat prettig vindt omdat de directie er ook zo bijloopt en zo doet en praat.

- Human Capital. Hoe is de BU momenteel samengesteld m.b.t. HC?

We zijn een echte specialisten club. Veel mensen uit de techniek die dit ook nog steeds heel leuk vinden. Ook de seniors. De verdeling tussen seniors en juniors is denk ik wel goed. Het is ongeveer een gelijke verdeling. Een nadeel van zo veel specialisten is dat iedereen wel zo zijn eigen aandachtsgebied heeft wat kennisdeling soms lastig maakt. Al proberen we dat nu wel te doen door kennissessies te organiseren. Dan zitten we een avondje bij elkaar en vertelt iedere keer een collega wat de ontwikkelingen zijn op het vakgebied waarin hij is gespecialiseerd.

Al eerder is gezegd dat het vele aantal specialisten het moeilijk maakt om te innoveren. We zouden toch een aantal generalisten en functionele mensen moeten hebben om hier evenwicht in te krijgen. Deze personen hebben vaak toch meer het overzicht omdat ze niet gespecialiseerd zijn in één of enkele technieken.

- Is er een omgeving ontstaan waarin de mws in de BU elkaar aanspreken op gedrag?

Ja die is er wel denk ik. Ik voel geen barrières om iemand aan te spreken. Nu werk ik hier ook al een tijdje, misschien scheelt dat. Ik moet wel zeggen dat we altijd beleefd blijven tegenover elkaar. Als iemand zijn persoonlijke targets niet haalt, dan zeg ik daar niets van. Het schaadt mij niet dus dan zeg ik er ook niets van.

- Wat is momenteel de taakverdeling onder de medewerkers in uw BU omtrent het volledige palet van exploratie en exploitatie activiteiten en in hoeverre speelt kennis van en ervaring in de organisatie hierin een rol?

Die taakverdeling is er officieel niet. Wel is het zo dat de senior mensen meer met nieuwe dingen bezig zijn als er ruimte voor is. Juniors moeten toch vooral bestaande kennis opdoen. En ook ervaring opdoen bij klanten, om het vak te leren. Sales gebeurt buiten de unit.

Juist omdat we geen eigen taakverdeling hebben is het belangrijk de rest van de organisatie te kennen. Daar moet je dan toch de andere middelen vandaan halen. Sales en marketing zijn wel de belangrijkste en bekendste.

- Kunnen alle exploratie en exploitatie activiteiten worden ingevuld met het huidige Human Capital?

Deze is deels al beantwoord. Dat kunnen we niet nee. Dit komt mede omdat we te veel specialisten hebben. We weten gewoon niet goed hoe te innoveren en dan ook te exploreren. We zijn ook te afhankelijk geworden van de sales mensen. Dat is natuurlijk erg makkelijk. Al blijkt nu ook wel dat de communicatie met sales en ook marketing stroef verloopt. Zij hebben natuurlijk meerdere belangen. Niet alleen het onze.

- Wat is de rol van uw BU manager in het samenstellen en onderhouden van het Human Capital in uw BU?

De manager is degene die altijd het eerste gesprek voert bij aanname van nieuwe mensen. Als we iemand zoeken dan zal hij dat ook initiëren. Hij stelt samen met HR het profiel op. Soms wordt dat met ons besproken. Net hoe het uitkomt. Ik moet zeggen dat er de laatste 2 jaar weinig wisselingen zijn geweest dus ik kan er ook niet heel veel over zeggen. Wat betreft onderhoud. De manager bemoeit zich niet echt met welke trainingen ik volg en of ik die wel volg. En of ik mijn vakkennis bijhoudt. Dat is toch vooral mijn taak. Pas als er een mogelijke klant komt welke specifieke kennis zoekt dat stuurt hij wel eens iemand gericht op een cursus. Behoorlijk opportunistisch eigenlijk.

Case B.2 - Senior Consultant – 04/07/2011

- Hoe worden exploitatie en exploratie activiteiten momenteel toegepast binnen de organisatie en binnen uw business-unit (BU)? Wat betekent exploratie voor u? Wat betekent exploitatie voor u?

Exploratie. Dat is de lange termijn. Dit komt deels uit je beoordelingen. Daarin komt naar voren hoe een ander je ziet, bijvoorbeeld de klant. Daar ga je aan werken voor de lange termijn. Ik probeer dat in ieder geval. Dit is dus meer persoonsgebonden. Aan de andere kant probeer ik mijn huidige skills uit te breiden met skills waarvan ik zie en verwacht dat ze buiten meer gebruikt gaan worden. Bijvoorbeeld door me te certificeren, bij te leren of betrokken te raken bij projecten waarin de kennis aan de orde komt. Trainingen volgen die ik eigenlijk niet. Ik bestudeer zelf de materie, daar krijg ik dan tijd voor. Je merkt dat als je gecertificeerd bent je makkelijker verkoopbaar bent omdat klanten graag gecertificeerde mensen willen hebben. Klanten laten niet gecertificeerde mensen soms niet eens toe tot hun systemen. Dat mag dan gewoon niet omdat klanten anders hun ondersteuning door de leverancier kunnen kwijtraken. Je weet natuurlijk nooit exact wat er gaat komen de komende jaren. Maar je ziet wel bij klanten en nieuwe projecten waarnaar langzaam meer vraag naar komt. In je eigen netwerkje wat je hebt daar komen dit soort zaken ook naar voren. Dat netwerkje bestaat uit vrienden, collega's, bedrijven, etc. En dan stel ik mezelf tot doel daarmee het komende jaar mee aan de slag te gaan.

Op BU niveau hebben we een inventarisatie gemaakt om te zien wat we als groep leuk vinden te gaan doen. Vervolgens hebben we kleinere subgroepen gemaakt om die onderwerpen te gaan uitwerken. Daar geeft dat groepje vervolgens een presentatie over aan de rest van de BU. Tevens wordt een plan gemaakt en kijken we of er intern al middelen beschikbaar zijn om bijvoorbeeld kennis op te doen. Als een demo omgeving of materiaal. We hebben als BU voor zover ik weet geen overkoepelend plan, ik heb het in ieder geval niet als zodanig gepresenteerd gezien. Er zijn ook regelmatig BU meetings. Hierin wordt heel concreet kennis overgedragen aan de BU leden. Soms zijn het mini-cursussen op zich. Ik vindt dit ook een goed iets. Het gaat ook vaak over nieuwe zaken op ons vakgebied. Exploratief dus. Wat trainingen betreft krijgen we ongeveer 2 weken per jaar. Echter nu ben ik met een training bezig die ook veel zelfstudie vraagt. Dan wordt toch gevraagd of ik dat in eigen tijd wil doen.

Exploitatie. Ik ben altijd wel aan de slag. Ik weet veel van mijn vakgebied. Ik doe wel meerdere projecten tegelijk. Daar maak ik zelf een planning voor en die is onderdeel van de BU planning. Zodoende kan de BU mngr maar ook andere collega's zien of er vrije uren zijn die we weer ergens anders voor kunnen inzetten. Wat kennis opdoen betreft moeten we wel keuzes maken. Je kunt niet naar én een aantal dagen naar een beurs toe én meerdere cursussen volgen. Het is wel het één of het ander. In het algemeen zijn we zeer sterk in het managen van de kosten. En misschien is dat ook wel goed. Dat is niet iets slechts.

- In hoeverre en hoe wordt bewust de balans gezocht (gecoördineerd) tussen exploratie en exploitatie activiteiten in uw BU? Mogen de medewerkers in de BU zelfstandig de afweging maken tussen exploratie en exploitatie werkzaamheden?

Die balans hangt ervan af hoe druk het is. We hebben nu meer tijd voor exploratie. Ik heb ook een jaar gehad dat ik 100% gericht was op exploitatie. Niets anders, er is dan geen ruimte voor exploratie. Het is dan niet vanzelfsprekend dat je dan het jaar daarop meer tijd krijgt voor exploratie activiteiten. Die balans zoeken is niet altijd even makkelijk. De klant moet er ook in meegaan en de klant wil vaak dat het werk z.s.m. klaar is waardoor je geen tijd hebt voor andere (exploratieve) zaken. Ik denk dat we daar als bedrijf ook weinig aan kunnen veranderen. De klant is toch voornamelijk de partij die bepaald. Het is nu wat rustiger in het werk, dit komt mede doordat we de afgelopen 2 jaar veel onderhoudswerkzaamheden hebben gedaan omdat klanten vanwege de crisis niet in nieuwe projecten wilde investeren. Het trekt wat betreft nieuwe projecten nu wel weer een beetje aan.

Ik bepaal zelf inderdaad met welke onderwerpen ik bezig ben en hoe ik dat doe. Ik weet dat zelf het best omdat ik mijn vakgebied zeer goed ken. Het komt ook omdat de overkoepelende organisatie zelf geen duidelijke visie heeft waar we heen moeten, inhoudelijk gezien dan. Het wordt wel afgestemd met de BU mngr in onderlinge gesprekken. Als je iets gaat doen wat compleet afwijkt dan verwacht ik wel bijsturing van de BU mngr. Het hangt ook samen met je beoordelingsgesprek. Dan komen er soms verbeterpunten uit waar je dan wel aan moet werken.

Wat klanten betreft hebben we zelf weinig keus waar we terecht komen. Dit komt voornamelijk doordat ik de enige persoon ben in de BU die kennis heeft van mijn vakgebied. Dus dan komt iedere klant met een vraag hierover al automatisch bij mij uit. Dat vind ik wel jammer. Er zou prima een collega mee kunnen lopen om kennis op te doen. Maar dan vindt de BU mngr het te duur om een collega te laten meelopen. Zo wordt het wel lastig natuurlijk. We doen als organisatie normaal gesproken wel ons best om juniors kennis te laten opdoen. Noemt een voorbeeld. Het zit hem dan voornamelijk in de begeleiding van de junior. De junior doet dan in principe zelf het werk. Dat is iets structureels. De gedachte is ook dat het wel moet omdat deze juniors anders te weinig kennis op doen en ze anders misschien wel weglopen. De klanten vinden dit ook prima, zolang ze maar niet dubbel hoeven te betalen.

- Wat en hoe is de relatie tussen de wel/niet aanwezige gecoördineerde exploitatie en exploratie activiteiten en de prestaties van uw BU?

Op het moment dat je aan de slag bent leer je ook exploratieve zaken in mijn ogen. Het is niet dat ik alleen lopende band werk heb gedaan. Zeker omdat ik voornamelijk projecten doe.

- Waar praat u over als u het over leiderschapsgedrag heeft?

Hij is heel erg 1-op-1. Faciliterend zou ik zeggen niet echt. Dat is niet negatief. Hij laat veel aan de BU mws over. Je moet het zelf uitzoeken. Je krijgt bijvoorbeeld een getekende offerte door een klant. Dan mag je zelf gaan plannen en uitvoeren. Soms gaat hij dan nog wel een eerste keer mee naar de klant. Zelfredzaamheid wordt dus verwacht. Hij wil, en dat staat enigszins haaks hierop, dan continue in de loop worden gehouden bijv. via mail. Hij kan moeilijk loslaten. Hij wil betrokken blijven terwijl hij de inhoud niet helemaal kent. Uiteindelijk doen we het dan vaak toch op mijn manier, dat respecteert hij dan ook. We hebben regelmatig afstemming, wel heel informeel. Een formele afstemming vindt soms plaats, maar die is meer gericht op je POP. Niet op de projecten die je doet.

- Hoe creëert uw BU manager (of een andere persoon/personen?) een omgeving waarin de u zelf keuzes kan en mag maken tussen exploratieve en exploitatieve activiteiten? Omschrijf deze omgeving aub.

Hij stuurt niet in de zin van wat vinden we belangrijk en welke kant gaan we uit. Dat moet je zelf toch voornamelijk uitvogelen. Zelf een idee hebben en daarmee naar de BU mngr toe gaan. Ik heb wel het gevoel dat ik aan beide kan werken zonder gehinderd te worden door iets. Er zit dan ook niet veel structuur in, dat gevoel heb ik erbij. Als je de POP doelstelling, waarin exploratieve en exploitatieve zaken staan, niet haalt dan is daar geen enkel gevolg bij bijvoorbeeld. Dat maakt niet uit. Ik het gevoel dat die POP's meer een administratieve truc is omdat de BU mngr hier op wordt afgerekend als ze niet worden opgesteld.

Je hoort wel iedere week wat de planning is, wat jou weer laat zien hoe efficiënt en succesvol we zijn wat betreft inkomsten. Wat kosten betreft dat merk je wanneer je om een investering vraagt. Daar wordt dan wel over nagedacht en daar probeert de BU mngr dat zo slim mogelijk te regelen door bijvoorbeeld intern oplossingen te zoeken. Al wordt niet hardop uitgesproken wat de ruimte is mbt investeringen en hoeveel kosten we eigenlijk kunnen maken. Daar is geen rapportage over bijvoorbeeld.

Exploratie wordt in mijn ogen ook niet duidelijk gestimuleerd. Zolang er projecten voor je gevonden kunnen worden dan gebeurt dat gewoon. Als je bijvoorbeeld al heel lang niet meer aan kennisontwikkeling hebt gedaan dan trekt er ook gewoon niemand aan de bel. Ook niet vanuit de salesorganisatie van het bedrijf. Sales heeft hier voornamelijk de functie van relatiemanagement. Er wordt van ons verwacht dat als je een opportunity ziet dat je die dan meldt. Dit komt ook terug bij je beoordeling. We zijn nu sinds dit jaar wel zelf begonnen met promotiemateriaal op te stellen. Dat is voor de eerste keer sinds ik hier werk (4 jr.).

Stretch. Ik heb niet het gevoel dat ik wordt gestreched. Niet in activiteiten maar ook niet in ambities. Discipline. Er is wel een bonus regeling maar die is de afgelopen 2 jaar omgezet naar een soort van eindejaarcadeau voor alle medewerkers. Ongeacht je prestaties. Wij weten ook niet precies wat er wordt verwacht aan omzet voor de BU. Die transparantie zou helpen.

Het zit hem denk ik toch meer in de zachte factoren als vertrouwen geven. Wat ik al eerder noemde. En voor mij geldt ook dat het grotendeels intrinsieke motivatie is. Het komt bij mij echt uit mezelf. Als je professional bent dan moet je in jezelf investeren.

Je ziet dat we nu wel meer een focus hebben op exploratie dan voorheen het geval was. De BU mngr kan er nu ook meer structuur aan geven. Ik denk dan ook dat hij daarin aan het leren is. Hij weet naar mijn gevoel nu beter hoe hij zoiets moet aanpakken.

- Is er een omgeving ontstaan waarin de mws in de BU elkaar aanspreken op gedrag wat wel danwel niet in deze context thuisheert?

Dat gevoel heb ik altijd wel gehad. Ik doe dat uit mezelf al. De sfeer is ernaar om elkaar aan te spreken. We hebben misschien 2 personen die vanuit zichzelf niet zo spraakzaam zijn. Maar de omgeving is er zeker naar.

- Wat voor gedrag en/of uitstraling toont uw BU manager? Is hierin onderscheid te maken? Voorbeeldgedrag?

Ik vind überhaupt dat iemand dat moet doen. Dat is heel belangrijk en moet in sterke mate terugkomen. De BU mngr is hierin nog aan het leren en het gaat steeds beter. Al gaat dit nog niet altijd goed. Hij hoeft niet in alles een voorbeeld te zijn. Inhoudelijk bij klanten hoeft hij wat mij betreft geen rol te spelen. Dat kan voor miscommunicatie zorgen omdat de BU mngr de inhoudelijke zaken niet kent. Hij geeft wat betreft exploratie bijvoorbeeld klantsessies waarbij klanten onderling kennis kunnen uitwisselen. Dat is een voorbeeld hoe hij daar goed mee omgaat.

- Hoe is uw BU momenteel samengesteld m.b.t. Human Capital (kennis en vaardigheden van de medewerker) en hoe is de balans hierin? Beschrijf hun profiel (Gener vs Special). Zijn er mws met duidelijke exploratie kennis

We hebben alleen techniek mensen. Echt geen functionele mensen. We hebben ongeveer 50% seniors en 50% mediors. Geen echte juniors. We hebben denk ik één persoon (een senior) met echte exploratieve kennis. Meer in het algemeen denk ik dat de exploratieve kennis bij de seniors zit. Omdat zij de meeste projecten doen waar ook exploratieve kennis in voorkomt of voor nodig is. De wat meer spannende dingen. De mediors doen voornamelijk beheer en soms projecten. De senior is dan ook vaak het klantaanspreekpunt of verantwoordelijke voor het project. De seniors weten dus ook beter wat er bij een klant en dus in de markt speelt.

- Wat is momenteel de taakverdeling onder de medewerkers in uw BU omtrent het volledige palet van exploratie en exploitatie activiteiten en in hoeverre speelt kennis van en ervaring in de organisatie hierin een rol?

Op het moment dat je een project doet (dat zijn over het algemeen de seniors) dan doe je eventueel iets nieuws. Dat documenteer je en draag je over aan de mediors. Die leren dus in principe vanaf papier. Die taakverdeling is er dus.

- Omschrijf een ambidextere medewerker. Dienen alle medewerkers in de BU een ambidexter persoon te zijn?

Ik denk niet dat er mensen in onze BU zijn die hier heel bewust mee bezig zijn. Althans ik durf het niet zo te zeggen. Ik zelf in ieder geval niet. Ik kan ook geen voorbeelden geven van collega's die dat duidelijk tonen.

- Kunnen alle exploratie en exploitatie activiteiten worden ingevuld met het huidige Human Capital?

Dat is lastig. Omdat de exploratieve kennis soms heel specifiek is en dus bij weinig personen bekend is. Dan kunnen andere mensen daar dus moeilijk verder op borduren. In andere gevallen hebben we natuurlijk de constructie dat we mediors begeleiden in hun ontwikkeling door er seniors tegenaan te plakken. Maar dat kan niet altijd, ook vanwege kostentechnische redenen.

- Wat is de rol van uw BU manager in het samenstellen en onderhouden van het Human Capital in uw BU?

Ik denk dat de samenstelling van de BU voornamelijk op toeval is gebaseerd en dat het gewoon zo gegroeid is. Er is geen beleid op hoe de samenstelling zou moeten zijn om zo alles wat we als BU willen doen af te kunnen dekken. We proberen ons zo breed mogelijk te houden, dat idee heb ik dan wel. Dat is vooral door de BU mngr ingegeven. De kennis ligt vaak wel bij één persoon. In vakanties is dat dus al lastig en moeten projecten soms opnieuw worden ingepland. En dat is een lastige situatie natuurlijk. Wat werving betreft wordt meestal gezegd dat er een kandidaat is gevonden en dat we die evt. moeten gaan spreken. Eén van de mensen in de BU spreekt dan met hem. Normaal gesproken is dat het 2^e gesprek. Het eerste gesprek is met de BU mngr. Als we als BU mws zeggen dat we een nieuw iemand nodig hebben omdat we zelf de kennis niet bezitten dan wordt de afweging gemaakt of er wel voldoende, of zeg maar heel veel, werk voor is. Er wordt dan niet gezamenlijk een profiel of iets dergelijks op papier gezet.