



Organiseren van innovatie: De invloed van
omgevingsdynamiek op de mate en het type
ambidexteriteit en de modererende rol van
leiderschap.

Wim de Wijs

Organiseren van innovatie: De invloed van omgevingsdynamiek op de mate en het type ambidexteriteit en de modererende rol van leiderschap.

Afstudeerscriptie Wim de Wijs
Rotterdam School of Management
Master Bedrijfskunde
Major Strategic Management
Oktober 2014

Afstudeercommissie:

Prof. Dr. ing. F. A. J. Van den Bosch (coach)

Dr. R. A. J. L. Van Wijk (coreader)

Copyright © 2014, Wim de Wijs

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

Voorwoord

Op het voorblad is de “Pic de la Meije” afgebeeld. Op deze berg ligt een van de mooiste ski routes in de Franse alpen. Om bij de skiroute te komen moet een passage over een rotswand geklommen worden. De eerste klimmers klommen in 1920 zonder hulpmiddelen, alleen met een stuk henneptouw. Dit touw was gevoelig voor breken, wat dan ook vaak gebeurde. De grote ommekeer kwam met de uitvinding van het dynamische touw rond 1960, dit touw brak minder snel en had de eigenschap om met de vallende klimmer mee te veren. Na de uitvinding van het dynamische klimtouw wordt ook de andere klim uitrusting snel verbeterd. Op dit moment zijn de talloze verbeteringen in klimmaterialen tot een standaard gemaakt en komen er ieder seizoen nieuwe handige materialen om het klimmen veiliger, gemakkelijker en leuker te maken. Door deze nieuwe materialen en innovaties van bestaande materialen is het voor elke klimmer met een goede conditie mogelijk om te genieten van de skiroutes die de “Pic de la Meije” te bieden heeft.

Deze scriptie is het resultaat van een zoektocht door de wetenschap en managementpraktijk. Ik ben blij dat ik deze reis heb gemaakt. Allereerst omdat het jing en jang tussen wetenschap en de managementpraktijk mij erg interesseert. Maar misschien even zozeer belangrijk, het is een bescheiden poging tot een bijdrage aan de ontwikkeling van andere manieren van managen. Manieren die rekening houden met de aandeelhouders, werknemers en de maatschappij. Zoals alles begint het anders denken en ontwikkelen van andere inzichten klein. Natuurlijk wordt het beeld niet ineens allemaal anders. Maar een kleine stap zou al een enorme vooruitgang zijn.

In dit voorwoord wil ik graag een aantal mensen bedanken. Allereerst mijn coach, Frans Van den Bosch en meezeer Raymond van Wijk. Frans, bedankt voor het geven van zoveel verschillende inzichten in deze korte tijd. Maar ook voor alle tijd en geduld om de concepten en modellen door te spreken en de scriptie te begeleiden. Het was een eer om bij je te mogen afstuderen! Raymond, bedankt voor de scherpe inzichten en analyses over hoe deze scriptie eenvoudiger en meer helder kon worden, zodat het ook mogelijk bleef om dit document binnen de gestelde tijd te voltooien. Ik zou ook graag mij studiegenoten Froukje, Hilde en Patrick willen bedanken. Het was een ongelofelijk leuke, gezellige en vooral leerzame tijd, in alle opzichten. Als laatste wil ik graag alle geïnterviewde directieleden en managers van E-Co bedanken. Zij hebben de tijd genomen om hun kennis, ervaring en inzichten te delen.

Bedankt vrienden en familie. Dankzij jullie heb ik niet alleen een enorm leerzame tijd gehad, maar had ik ook de rust om af en toe andere dingen te doen, omdat “de boog niet altijd gespannen kan zijn.”

Houten, Oktober 2014

Wim de Wijs

Samenvatting

De omgeving van organisaties is de afgelopen decennia veranderd (D'Aveni et al., 2010). Omgevingsdynamiek bestaat veelal niet meer uit een geleidelijke verandering, maar uit een afwisseling tussen periodes van geleidelijke verandering en abrupte verstoringen (Volberda et. al., 2014 p. 21). Organisaties moeten zich aan deze veranderende omgeving aanpassen om op lange termijn te kunnen overleven.

Een geringe omgevingsdynamiek, met geleidelijke verandering, vraagt om stapsgewijze innovatie van bestaande producten en diensten. Een toenemende omgevingsdynamiek, met abrupte verstoringen, vraagt het vermogen van organisaties om nieuwe producten en diensten te ontwikkelen (Jansen et al., 2006). De combinatie van innovatie van bestaande producten en diensten en het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten is nodig om op lange termijn te kunnen overleven (Gupta et al., 2006). Het incrementeel verbeteren van bestaande producten en diensten maakt gebruik van bestaande kennis en wordt exploitatieve innovatie genoemd. Het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten vraagt nieuwe kennis en vaardigheden en wordt exploratieve innovatie genoemd (Benner & Tushman 2003, p. 243). De routines, processen en structuren voor exploitatieve en exploratieve innovatie zijn tegenstrijdig (March, 1991). Het combineren van activiteiten gericht op exploitatieve en exploratieve innovatie wordt benoemd als ambidexteriteit. Om de tegenstrijdigheden in routines, processen en structuren op te heffen kunnen verschillende typen ambidexteriteit toegepast worden (O'Reilly & Tushman, 2013). Elk type ambidexteriteit heeft eigen kenmerken, toepassingen en verschijningsvormen (O'Reilly & Tushman, 2013).

Het management van een organisatie maakt keuzes over hoe de organisatie doelstellingen worden bereikt. Deze keuzes worden gemaakt binnen de onderdelen: coördinatie van werkzaamheden, besluitvorming, doelstellingen en motivatie van medewerkers. Samen vormen deze onderdelen het model van management (Birkinshaw, 2012). Naast het model van management beïnvloeden de managers de medewerkers om de doelstellingen te behalen. De manier waarop de managers de medewerkers beïnvloeden om de organisatiedoelstellingen te behalen is het terrein van leiderschap (Northouse, 2012). Transactionele leiderschapskenmerken passen bij een stabiele omgeving en zijn gericht op richting geven, specificeren en realiseren van uitkomsten. Transformationeel leiderschap past bij een toenemende omgevingsdynamiek en is gericht op stimuleren, uitdagen en ontwikkelen. Door deze kenmerken beïnvloeden transactionele en transformationele leiderschapsstijlen de inrichting van routines, processen en structuren binnen de organisatie (Vaccaro et al., 2012).

Deze studie illustreert hoe de veranderende omgevingsdynamiek binnen een organisatie-eenheid de mate en het type ambidexteriteit beïnvloedt en welke invloed de toegepaste leiderschapsstijl op deze relatie heeft. Dit onderzoek is kwalitatief uitgevoerd aan de hand van een multiple-case-studie studie bij een organisatie in de energiesector. De casestudie is samengesteld uit vier verschillende businessunits, waarvan twee met een geringe mate van omgevingsdynamiek en twee businessunits met een toenemende mate van omgevingsdynamiek. Het onderzoek is uitgevoerd op twee analyseniveaus, het niveau van de businessunit en een tweetal afdelingen binnen de businessunit. De onderzoeksgegevens zijn verkregen door het afnemen van semigestructureerde interviews en vragenlijsten, met zowel de businessunitdirecteur als het afdelingsmanagement.

Dit onderzoek illustreert dat, bij een toenemende omgevingsdynamiek, nieuwe producten en diensten worden ontwikkeld om te voldoen aan de veranderende klantvraag en de toename van concurrentie. Bij een geringe omgevingsdynamiek worden innovaties gebruikt om te concurreren en / of voor het verbeteren van de bestaande processen. Bij het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten worden de activiteiten van exploitatieve en exploratieve innovatie gescheiden. Als de bestaande producten en diensten vooral stapsgewijs worden verbeterd, zijn de activiteiten van exploitatieve en exploratieve innovatie binnen de bestaande lijnorganisatie ondergebracht. In dat geval wordt slechts een minimaal niveau van exploratieve innovatie gerealiseerd. Bij grootschalige veranderingen in de gehele businessunit, gericht op exploratieve innovatie, worden deze activiteiten gestimuleerd door op businessunitniveau doelstellingen van exploratie voor alle afdelingen te definiëren.

De bevindingen tonen dat zowel transactioneel als transformationeel leiderschapsstijlen worden toegepast. Een transactionele leiderschapsstijl wordt vooral toegepast bij besturing van de organisatie op doelstellingen en het coördineren en structureren van de activiteiten. Om verbeteringen en stapsgewijze innovatie te realiseren zijn echter ook kenmerken van transformationeel leiderschap noodzakelijk. De toepassing van transactioneel en transformationeel leiderschap heeft om deze reden een positieve invloed op de realisatie van exploitatieve innovatie. Transformationeel leiderschap wordt vooral toegepast bij het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten. De toepassing van transformationeel leiderschap zorgt voor initiatief nemen, vrijheid in denken en handelen en het afstemmen van activiteiten. Hierdoor wordt exploratieve innovatie positief beïnvloed.

Naast de toepassing van leiderschapsstijlen illustreert dit onderzoek dat de inrichting van het model van management en leiderschapskenmerken corresponderen. Deze bevinding is waardevol voor zowel de wetenschap als het management van een organisatie. Er is nog weinig onderzoek uitgevoerd naar de werking van het model van management (Van den Bosch, 2012). Door de inzichten van dit onderzoek wordt het begrip en de toepassingsmogelijkheden van het model van management verrijkt. De managers van organisaties kunnen het model van management toepassen om exploitatieve of exploratieve innovatie te realiseren. Op deze manier zijn er voor managers meerdere manieren om de effecten van leiderschap te beïnvloeden, zowel door de leider zelf als door aanpassing van het model van management.

Inhoudsopgave

Voorwoord	III
Samenvatting	IV
Inhoudsopgave	VI
1. Inleiding	1
1.1 Aanleiding	2
1.2 Relevantie van het onderzoek	3
1.3 Probleemstelling en onderzoeksvraag	3
1.4 Opbouw van de scriptie	4
2. Literatuurstudie	5
2.1 Omgevingsdynamiek	5
2.2 Ambidexteriteit	5
2.2.1 Ontstaan van ambidexteriteit	6
2.2.2 Type ambidexteriteit	8
2.2.3 Structurele ambidexteriteit	8
2.2.4 Contextuele ambidexteriteit	9
2.2.5 Sequentiële ambidexteriteit	9
2.3 Leiderschap	10
2.3.1 Transactioneel leiderschap	11
2.3.2 Transformationeel leiderschap	12
2.3.3 De invloed van omgevingsdynamiek op leiderschap	13
2.4 Het model van Management	13
2.4.1 De relatie tussen het model van management en transactioneel leiderschap	14
2.4.2 De relatie tussen het model van management en transformationeel leiderschap	15
2.5 Conceptueel model en proposities	17
2.5.1 De invloed van omgevingsdynamiek op de mate van ambidexteriteit	17
2.5.2 De invloed van exploitatieve en exploratieve innovatie op het type ambidexteriteit	18
2.5.3 De modererende rol van leiderschap	19
3. Methodologie	21
3.1 Methode en onderzoekontwerp	21
3.1.1 Onderzoeksontwerp	21
3.2 Selectie cases en validiteit	22
3.3 Datacollectie	25
3.4 Dataverwerking	26

4. Empirische resultaten	28
4.1 <i>E-Co organisatie</i>	28
4.2 <i>Cases</i>	29
4.2.1 Case 1, E-Co Retail	29
4.2.2 Case 2, Acticon	37
4.2.3 Case 3, Vegro Meetbedrijf	45
4.2.4 Case 4, Floron Projecten	53
4.3 <i>Cross case analyse</i>	61
4.3.1 De invloed van de omgevingsdynamiek op exploitatieve en exploratieve innovatie	62
4.3.2 De invloed van exploitatieve en exploratieve innovatie op het type ambidexteriteit	66
4.3.3 De invloed van leiderschap op de relatie tussen omgevingsdynamiek en ambidexteriteit	71
5. Conclusie en discussie	78
5.1 <i>Omgevingsdynamiek</i>	78
5.1.1 Invloed van leiderschap	79
5.2 <i>Type ambidexteriteit</i>	80
5.2.1 Structurele ambidexteriteit	81
5.2.2 Contextuele ambidexteriteit	81
5.2.3 Sequentiële ambidexteriteit	81
5.3 <i>Leiderschapsstijl</i>	82
5.3.1 Transactioneel en transformationeel leiderschap	82
5.3.2 Nieuwe bevinding: relatie tussen leiderschapskenmerken en het model van management	83
5.4 <i>Beperkingen en vervolgonderzoek</i>	84
5.4.1 Het model van management en leiderschap	84
5.4.2 Ambidexteriteit	84
5.4.3 Omgevingsdynamiek en context	84
5.5 <i>Implicaties voor management</i>	86
6. Bronvermeldingen	87
6.1 <i>Literatuur</i>	87
6.2 <i>Herkomst tabellen en figuren</i>	94
6.3 <i>Deelnemers aan het onderzoek</i>	96
6.4 <i>Overige bronnen</i>	96
Bijlage I Uitwerking van het model van management	97
Bijlage II Interview met een bestuurder van E-Co	98
Bijlage III Uitwerking kernbedrijven E-Co	100
Bijlage IV Tabel met kenmerken van de kernconstructen	101
Bijlage V Uitwerking indicaties van de kernconstructen	105
Bijlage VI Uitwerking interviews	107
Bijlage VII Survey en open vragen	127

1. Inleiding

Het bestaansrecht van organisaties op lange termijn wordt niet gevormd door de creatie van enkel economische of aandeelhouderswaarde (Porter, 2011). Vaak wordt waarde creatie echter wel op deze manier gedefinieerd (Erdorf et al., 2012). Door alleen te kijken naar de economische vorm van waarde creatie wordt voorbijgegaan aan het belang voor de samenleving als geheel. Alleen als een organisatie waarde creëert voor alle betrokkenen, zoals de maatschappij, aandeelhouders en andere belanghebbenden, dan is het mogelijk om op lange termijn te overleven (Porter & Kramer, 2011; Porter & Kramer, 2006; Van den Bosch, 2012). De waarde die overleven op lange termijn mogelijk maakt wordt benoemd als duurzame waarde creatie (Van den Bosch, 2012). De noodzaak om duurzame waarde te creëren is een logisch gevolg van de verwevenheid van de organisatie met de samenleving (Porter & Kramer, 2006). Deze verwevenheid wordt duidelijk als de balans tussen samenleving en organisatie beschouwd wordt vanuit de resourced based theory (Barney, 1991; Barney et al., 2011; Kor & Mahoney, 2004). De resource based theory gaat uit van het gebruik en / of bezit van resources door de organisatie die waardevol, uniek, zeldzaam en niet imiteerbaar zijn en waarvoor geen substituten bestaan. Deze resources zorgen voor een onderscheidend vermogen van de organisatie, waardoor waarde gecreëerd kan worden (Barney, 1991). Door het benutten van resources uit de omgeving, het leveren van producten en diensten aan de omgeving, onderlinge samenwerking, gezamenlijke acties en wederzijds vertrouwen, wordt een verwevenheid gecreëerd (Porter & Kramer, 2006). Deze verwevenheid blijkt ook uit recente literatuur waarin maatschappelijk verantwoord ondernemen als onderscheidende resource wordt gezien (Barney et al., 2011; McWilliams & Siegel, 2011).

Niet alleen de verwevenheid van organisaties met de omgeving is toegenomen, de omgeving van organisaties is het afgelopen decennium ook sterk veranderd. D'Aveni et al., (2010) stellen dat technologische veranderingen, globaliserende industrie, agressieve concurrentie, deregulering, privatisering en nieuwe opkomende economieën de oorzaak vormen van deze veranderende omgeving. Door deze veranderingen is de dynamiek en intensiteit van de omgeving toegenomen. Dit heeft een toenemende onvoorspelbaarheid van de omgeving tot gevolg (Rigby & Bilodeau, 2013; Volberda, 2004). Naast de omgevingsveranderingen die zorgen voor onvoorspelbaarheid, zijn ook de verwachtingen van afnemers ten opzichte van de geleverde diensten en producten veranderd. Het leveren van producten en diensten tegen lage kosten en hoge kwaliteit zijn gemeengoed geworden (Volberda, 2004).

In het krachtenveld van organisatie en omgeving speelt innovatie een belangrijke rol. De reden hiervoor is dat de innovatie ten grondslag ligt aan de manier waarop door de organisatie zich aan de veranderende omgeving aanpast. Als gevolg van het sterke economische perspectief van de afgelopen decennia zijn veel organisaties vooral gericht op de creatie van economische waarde (Ghoshal, 2005; Van den Bosch, 2012). Deze vorm van waarde creatie kan gezien worden als het 'traditionele' perspectief (Van den Bosch, 2012, p. 23). Om overleven op de lange termijn mogelijk te maken zullen organisaties bestaande producten en diensten moeten innoveren, om op deze manier te veranderen naar een 'nieuw' perspectief van waarde creatie (Van den Bosch, 2012, p. 27).

1.1 Aanleiding

De dynamiek van omgevingen is de afgelopen decennia veranderd (D'Aveni et al., 2010). Omgevingsdynamiek bestaat veelal niet uit een geleidelijke verandering, maar uit een afwisseling tussen periodes van geleidelijke verandering en abrupte verstoringen (Volberda et al., 2014 p. 21). Deze verandering in omgevingsdynamiek heeft direct gevolg voor organisaties, zij worden gedwongen om zichzelf aan deze nieuwe werkelijkheid aan te passen (Hamel, 2012).

De creatie van economische waarde is noodzakelijk om inkomsten te genereren en daarmee bestaansrecht te behouden. Economische waarde creatie is gericht op het stapsgewijs doorontwikkelen van bestaande producten en diensten en gaat over de korte termijn. Dit wordt exploitatieve innovatie genoemd (Van den Bosch, 2012, p. 27). In een omgeving waarin de verandering geleidelijk en voorspelbaar is, voldoet de toepassing van exploitatieve innovatie (Volberda et al., 2014). In een turbulente omgeving met abrupte veranderingen voldoen de eigenschappen van alleen exploitatieve innovatie niet (Jansen et al., 2006; Volberda et al., 2014). In deze situatie is het noodzakelijk om geheel nieuwe producten en diensten voor nieuwe klanten te ontwikkelen. Het ontwikkelen van geheel nieuwe producten en diensten zorgt ervoor dat de organisatie op de lange termijn kan overleven (Jansen et al., 2006; O'Reilly & Tushman, 2013; Volberda et al., 2014). Het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten voor nieuwe klanten wordt exploratieve innovatie genoemd (Van den Bosch, 2012, p. 27).

De afwisseling tussen geleidelijke en abrupte verandering van de omgeving vraagt het vermogen van organisaties om exploitatieve en exploratieve innovatie te combineren (Volberda et al., 2014 p. 43). Het tegelijk verrichten van exploitatieve innovatie en exploratieve innovatie wordt benoemd als ambidexteriteit (Tushman & O'Reilly, 1996, Birkinshaw & Gibson, 2004, Gibson & Birkinshaw, 2004). Ambidexteriteit creëert de mogelijkheid om bestaande producten en diensten te vernieuwen en verbeteren, terwijl tegelijkertijd nieuwe producten en diensten worden ontwikkeld (O'Reilly & Tushman, 2013). De toename van zowel verbetering als vernieuwing zorgt voor het bestaansrecht van organisaties op zowel korte als lange termijn (Gupta et al., 2006).

Exploitatieve innovatie bestaat uit andere routines, processen en structuren dan exploratieve innovatie (Volberda et al., 2014). Om ambidexteriteit onder verschillende omstandigheden en in verschillende omgevingen te kunnen realiseren, worden in de literatuur drie verschillende typen van ambidexteriteit onderscheiden. Elk met eigen eigenschappen, kenmerken en toepassingen (O'Reilly & Tushman, 2013; Simsek, 2009). O'Reilly en Tushman (2013, p. 330) benoemen dat de verschillende typen ambidexteriteit alleen effectief zijn als zij onder de juiste omstandigheden toegepast worden.

De literatuur noemt het belang van leiderschap bij de inrichting van routines, processen en structuren binnen organisaties (Jansen et al., 2008; Mom et al., 2007; Vaccaro et al., 2012). Leiderschapsstijl heeft vanwege de invloed bij het inrichten van routines, processen en structuren ook een sterke invloed op de totstandkoming en effectiviteit van ambidexteriteit (Alexiev et al., 2010; Carmeli et Al., 2011; Jansen et al., 2008). Het toepassen van de juiste leiderschapsstijl is daarmee een relevant onderwerp voor organisaties (Volberda et al., 2014). Leiderschap kan echter alleen succesvol zijn als de leiderschapsstijl past bij de omgeving (Bass & Bass, 2009 p. 720). De veranderende dynamiek van de omgeving vraagt om deze reden andere manieren van leidinggeven en managen (Hamel, 2012; Volberda et al., 2014).

1.2 Relevantie van het onderzoek

Omgevingsdynamiek, leiderschap en de mate en het type ambidexteriteit zijn als losse constructen uitgebreid onderzocht (D'Aveni et al., 2010; O'Reilly & Tushman, 2013; Jansen et al., 2008). Ook zijn de effecten van leiderschap op de vorming van ambidexteriteit en de invloed van omgevingsdynamiek op leiders in de literatuur beschreven (Jansen et al., 2008; Vaccaro et al., 2012). De effecten van exploitatieve innovatie, exploratieve innovatie én leiderschap zijn echter nog beperkt onderzocht bij verschillende typen ambidexteriteit (O'Reilly & Tushman, 2013 p. 332). Daarnaast wordt in verschillende studies de hiërarchische relatie tussen verschillende organisatie-eenheden als onderwerp van vervolgonderzoek voorgesteld (Mom et al., 2007 p. 927; O'Reilly & Tushman, 2013 p. 332). Onderzoek naar de invloed van omgevingsdynamiek en leiderschap op ambidexteriteit is relevant omdat verschillende typen ambidexteriteit op verschillende niveaus binnen de organisatie worden toegepast (O'Reilly & Tushman, 2013 p.330).

1.3 Probleemstelling en onderzoeksvraag

Vanuit de praktische relevantie is de onderstaande onderzoeksvraagstelling opgesteld. De hoofdvraag bestaat uit drie sub vragen:

Hoe beïnvloedt de veranderende omgevingsdynamiek binnen een organisatie-eenheid de mate en het type ambidexteriteit en hoe beïnvloedt leiderschapsstijl deze relatie?

1. Hoe beïnvloedt de veranderende omgevingsdynamiek de mate van exploitatieve innovatie, exploratieve innovatie en ambidexteriteit?
2. Hoe beïnvloedt de mate van exploitatieve en exploratieve innovatie het type ambidexteriteit?
3. Hoe beïnvloedt leiderschapsstijl de relatie tussen toenemende omgevingsdynamiek en de mate van ambidexteriteit?

1.4 Opbouw van de scriptie

Deze scriptie is opgebouwd uit vier verschillende delen.

Deel 1 beschrijft de bestaande literatuur: In dit deel (hoofdstuk 2) wordt de relevante literatuur voor beantwoording van de hoofd-en deelvragen verder uitgewerkt. De constructen van omgevingsdynamiek, leiderschap, exploitatieve innovatie, exploratieve innovatie, type ambidexteriteit en het model van management worden besproken en uitgewerkt. Dit deel wordt afgesloten met een conceptueel model en bijbehorende proposities.

Deel 2 beschrijft de aanpak van het onderzoek: In dit deel (hoofdstuk 3) wordt beschreven hoe het onderzoekstraject is vormgegeven. De methode en het onderzoek ontwerp worden uitgewerkt. Daarnaast wordt het selectieproces van de verschillende gebruikte cases onderbouwd. Als laatste deel wordt het proces van data verzameling, validiteit en betrouwbaarheid uiteengezet.

Deel 3 beschrijft de empirische resultaten: In dit deel (hoofdstuk 4) wordt beschreven welke gegevens in de empirie zijn waargenomen. De gevonden gegevens worden aan de hand van een cross-case analyse verwerkt. Met deze cross-case analyse worden de opgestelde proposities geïllustreerd.

Deel 4 onderbouwt de gevonden resultaten: In dit deel (hoofdstuk 5) worden aan de hand van de geïllustreerde proposities en aanvullende bevindingen de conclusies opgesteld. Met de conclusies worden de deelvragen en hoofdvraag beantwoord. Discussie vindt plaats door de conclusies te reflecteren aan de hand van de bestaande theorie. Verder onderzoek en beperkingen zijn opgenomen als los onderdeel. De toepassing van de bevindingen in de praktijk wordt beschreven in de management implicaties. Als laatste onderdeel is de verwijzing naar de gebruikte bronnen opgenomen.

2. Literatuurstudie

In dit hoofdstuk worden aan de hand van de bestaande literatuur de constructen van omgevingsdynamiek, exploitatieve innovatie, exploratieve innovatie, type ambidexteriteit, leiderschapstijlen en het model van management beschreven.

2.1 Omgevingsdynamiek

Een organisatie is verweven met de omgeving (Porter & Kramer, 2006). Door deze verwevenheid beïnvloedt de mate van dynamiek in de externe omgeving van de organisatie (Zahra & Bogner, 1999). Een dynamische omgeving heeft de kenmerken van een snelle en onregelmatige verandering in vraag, concurrentie, technologie of regelgeving (Jansen et al., 2006). Hierdoor is informatie veelal onnauwkeurig, niet beschikbaar of verouderd (Eisenhardt & Bourgeois, 1988, p. 738). Jansen et al. (2006, p. 1664) kenmerken een dynamische omgeving als volgt “Dynamic environments may be characterized by changes in technologies, variations in customer preferences, and fluctuations in product demand or supply of materials.” Gebaseerd op de door Eisenhardt en Bourgeois (1988) en Jansen et al. (2006) genoemde kenmerken, is de definitie van omgevingsdynamiek overgenomen van Van Doorn et al. (2013, p. 827):

“The rate of change and the instability that firms experience in the external environment.”

Omgevingsdynamiek zorgt voor het verouderen van bestaande producten en diensten en de noodzaak om nieuwe producten en diensten te ontwikkelen (Jansen et al., 2005; Jansen et al., 2006; Sørensen en Stuard, 2000). In contrast met een hoge mate van omgevingsdynamiek is het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten minder noodzakelijk bij een geringe omgevingsdynamiek (Jansen et al., 2006 p.1664). Op basis van de definitie van omgevingsdynamiek van Van Doorn et al. (2013) en literatuur van Jansen et al. (2006) zijn de kenmerken van omgevingsdynamiek in box 2.1 weergegeven.

Box 2.1: Kenmerken van omgevingsdynamiek (Jansen et al. 2006, p. 1664; Van Doorn et al., 2013, p. 827).

<i>Kenmerk van omgevingsdynamiek</i>	<i>Literatuurverwijzing</i>
Snelheid van verandering	Van Doorn et al. (2013)
Mate van instabiliteit in de externe omgeving	Van Doorn et al. (2013)
Verandering van technologie	Jansen et al. (2006)
Verandering van klantwensen	Jansen et al. (2006)
Verandering in vraag of aanbod van producten	Jansen et al. (2006)

2.2 Ambidexteriteit

Het voldoen aan verwachtingen van klanten en de realisatie van inkomsten zorgt voor bestaansrecht dat nodig is om te overleven (O'Reilly & Tushman, 2008 p. 189). Activiteiten die gericht zijn op verbeteren van bestaande producten of diensten en gebruikmaken van de al aanwezige kennis worden benoemd als exploitatieve innovatie (Gupta et al., 2006; March, 1991). Deze activiteiten zijn er op gericht om efficiëntie te verbeteren, productiviteit te verhogen door controle, zekerheid en de reductie van variantie (March, 1991; O'Reilly & Tushman, 2013; O'Reilly & Tushman, 2008). Op basis van deze kenmerken is de definitie van exploitatieve innovatie overgenomen van Benner en Tushman (2003, p. 243).

“Incremental technological innovations and innovations designed to meet the needs of existing customers are exploitative and build upon existing organizational knowledge.”

Activiteiten van exploitatieve innovatie passen bij een geringe mate van omgevingsdynamiek doordat zij voldoen aan bestaande klantvraag en economische waarde creatie (Eisenhardt & Zbaracki, 1992; O'Reilly & Tushman, 2008, p. 189; Sidhu et al., 2007; Simsek, 2009). Dit wordt door Lavie (2010, p.119) als volgt verwoord: "Whereas organizations that exploit have better chances of survival in stable environments."

Activiteiten gericht op exploitatieve innovatie zijn efficiënt en zorgen daardoor voor de verhoging van korte termijnsuccessen (Benner & Tushman, 2003; O'Reilly & Tushman, 2008). Deze activiteiten creëren weliswaar op korte termijn dominantie, maar zullen op lange termijn verouderen en verdwijnen (March, 1991; O'Reilly & Tushman, 2008). Om te kunnen overleven op lange termijn is het noodzakelijk om nieuwe mogelijkheden en markten te ontdekken (O'Reilly & Tushman, 2008, p. 189). Activiteiten die gericht zijn op het ontwikkelen van nieuwe producten of diensten en die gebruikmaken van nieuwe kennis worden exploratieve innovatie genoemd (Gupta et al., 2006 p. 694). Deze activiteiten zijn gericht op innovatie en het stimuleren van variatie door zoeken, ontdekken en autonomie (March, 1991; O'Reilly & Tushman, 2013; O'Reilly & Tushman, 2008). Op basis van deze kenmerken is de definitie van exploratieve innovatie overgenomen van (Benner & Tushman, 2003, p. 243).

"Radical innovations or those for emergent customers or markets are exploratory, since they require new knowledge or departures from existing skills."

Activiteiten gericht op exploratieve innovatie creëren op korte termijn een mate van inefficiëntie, maar zijn noodzakelijk voor lange termijn levensvatbaarheid (March, 1991; O'Reilly & Tushman, 2008). Exploratieve innovatie zorgt voor de creatie van nieuwe producten en diensten, om op deze manier te kunnen concurreren (Danneels & Sethi, 2011; Jansen et al., 2006; Sørensen & Stuart, 2000). Door de eigenschappen van concurreren en vernieuwen passen activiteiten van exploratieve innovatie in een omgeving met een toenemende mate van omgevingsdynamiek (Danneels & Sethi, 2011; Jansen et al., 2006; Sørensen & Stuart, 2000; Volberda et al., 2013 p. 43). Deze toepassing van exploratieve innovatie wordt door (Lavie, 2010, p. 119) als volgt verwoord: "Dynamic environments often render existent products and services obsolete, requiring organizations to explore." Om op zowel korte als lange termijn waarde te creëren moet de verhouding tussen exploitatieve en exploratieve innovatie in balans zijn met de dynamiek van de omgeving (Benner & Tushman, 2002; Mitchell & Singh, 1993; Siggelkow, 2001).

2.2.1 Ontstaan van ambidexteriteit

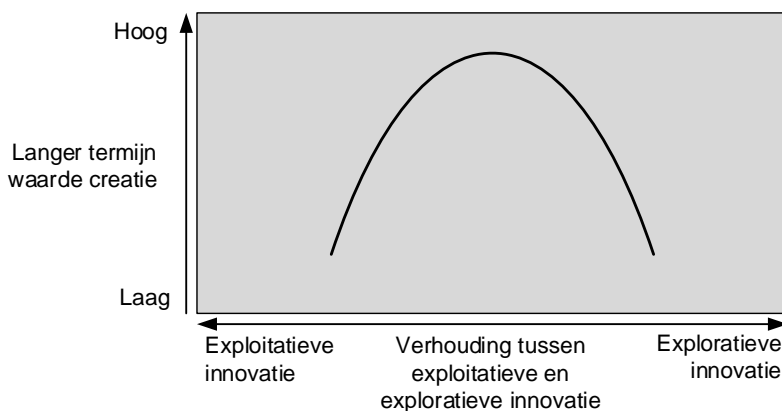
De activiteiten van exploitatieve en exploratieve innovatie worden door (March, 1991; O'Reilly & Tushman, 2008) beschreven als tegenstrijdigheden. Het balanceren van beide activiteiten is echter nodig om op lange termijn waarde te creëren (March, 1991 p. 72). Het creëren van een balans tussen exploitatie en exploratie is complex vanwege de voorkeur van activiteiten gericht op exploitatie (O'Reilly & Tushman, 2013; O'Reilly & Tushman, 2008) en de tegenstrijdigheden in de routines, processen en vaardigheden van exploitatieve en exploratieve innovatie (O'Reilly & Tushman, 2008, p. 188). De voorkeur van de activiteiten gericht op exploitatieve innovatie ontstaat door een directe terugkoppeling in de vorm van klantvraag en financieel resultaat (O'Reilly & Tushman, 2008, p. 189). Door deze directe terugkoppeling ontstaat een iteratief traject van afhankelijkheid. Dit concept wordt in de literatuur path dependence genoemd (Benner & Tushman, 2003; Gupta et al., 2006; March, 2003). Door het ontstaan van path dependence worden organisaties minder effectief in de activiteiten gericht op exploratieve innovatie en daardoor gevoelig voor veranderingen in de omgeving (Siggelkow, 2001).

De tegenstrijdigheden van exploitatieve en exploratieve innovatie worden veelal een hiërarchisch niveau lager in de organisatie opgelost (Raisch et al., 2009 p. 687). Het tegelijk uitvoeren van tegenstrijdige activiteiten gericht op exploitatieve en exploratieve innovatie wordt ambidexteriteit genoemd (Jansen et al., 2009; Simsek et al. 2009; Tushman & O'Reilly, 1996) Op basis van deze kenmerken is de definitie van ambidexteriteit overgenomen van (Tushman & O'Reilly, 1996, p. 24).

“The ability to simultaneously pursue both incremental and discontinuous innovation.”

O'Reilly en Tushman (2013) herkennen ambidexteriteit op meerdere niveaus in de organisatie. De literatuur benoemt ambidexteriteit op het niveau van organisatie, businessunit, project en individuele werknemer (O'Reilly & Tushman, 2013 p.326; Raisch et al., 2009, p. 687). De realisatie van ambidexteriteit heeft een positief effect op de prestaties van de onderneming (He & Wong, 2004; Simsek et al., 2009), innovatie (Jansen et al., 2009), marktwaardering en overleving (O'Reilly & Tushman, 2013; O'Reilly & Tushman, 2008; Kauppila, 2010) (zie figuur 2.1). Op basis van de definitie van exploitatieve en exploratieve innovatie (Benner & Tushman, 2003, p. 243), ambidexteriteit (Tushman & O'Reilly, 1996, p. 24) en literatuur van March (1991) zijn de verschillende kenmerken in box 2.2 weergegeven.

Figuur 2.1: Weergave van de verhouding tussen exploitatieve en exploratieve innovatie als twee eindpunten op een continuüm, afgezet tegen het vermogen om op lange termijn waarde te creëren (Gupta et al., 2006 p. 697).



Box 2.2: Kenmerken van exploitatieve innovatie, exploratieve innovatie en ambidexteriteit (Benner & Tushman, 2003, p. 243; Gupta et al., 2006 p. 694; Jansen et al., 2006).

Construct	Kenmerk	Literatuurverwijzing
Exploitatieve innovatie	Incrementele innovatie.	Benner en Tushman (2003, p. 243); March (1991); O'Reilly en Tushman (2013); O'Reilly en Tushman (2008).
	Voldoen aan bestaande klantvraag.	
	Gebruik maken van bestaande kennis.	
	Efficiëntie verbeteren.	
	Productiviteit verhogen.	
Exploratieve innovatie	Radicale innovatie.	Benner en Tushman (2003, p. 243); March (1991); O'Reilly en Tushman (2013); O'Reilly en Tushman (2008).
	Nieuwe klanten en / of nieuwe markten.	
	Nieuwe kennis en / of vaardigheden.	
	Stimuleren van variatie.	
	Creëren van autonomie.	
Ambidexteriteit	Gelijktijdig nastreven van exploitatieve en exploratieve innovatie.	Tushman en O'Reilly (1996, p. 24).

2.2.2 Type ambidexteriteit

Ambidexteriteit bestaat uit de combinatie van activiteiten gericht op exploitatieve en exploratieve innovatie. Om deze activiteiten te combineren is het nodig om verschillende routines, processen en structuren te creëren, aan te passen, te integreren en te herconfigureren (O'Reilly & Tushman, 2008; Teece, 2006). Deze vaardigheid wordt dynamic capability genoemd: "the capacity of an organization to purposefully create, extend, or modify its resource." (Helfat et al., 2007, p. 30). Verona en Ravasi (2003) tonen in een studie binnen Oticon, een Zweedse producent van hoortoestellen, aan dat de ontwikkeling van dynamic capability's gebaseerd is op de toepassing van organisatie structuur, organisatie cultuur, mensen en processen. Vaccaro et al. (2012) vullen deze uitkomsten aan door te stellen dat de organisatiestructuur en leiderschap de mensen, processen en cultuur binnen een organisatie beïnvloeden. De toepassing van dynamic capability's wordt door O'Reilly en Tushman (2013 p. 332) omschreven als "Dynamic capabilities, manifest in the decisions of senior managers, help an organization reallocate and reconfigure organizational skills and assets.....in this way, organizational ambidexterity... is reflected in a complex set of decisions and routines." Een bepaalde configuratie van routines, processen en structuren die ambidexteriteit realiseert kan om deze reden benoemd worden als een type van ambidexteriteit. Elke type ambidexteriteit heeft eigen toepassing, kenmerken en verschijningsvorm (O'Reilly & Tushman, 2013 p.330; Tushman & O'Reilly, 1996). In de literatuur worden drie verschillende typen van ambidexteriteit onderscheiden (O'Reilly & Tushman, 2013 p.325).

2.2.3 Structurele ambidexteriteit

Door het tegelijk nastreven van exploitatieve en exploratieve innovatie wordt het vermogen ontwikkeld om nieuwe kansen waar te nemen en daarnaar te handelen (O'Reilly & Tushman, 2013 p. 332). De belangrijkste eigenschap van structurele ambidexteriteit is om exploitatieve en exploratieve innovatie tegelijkertijd in verschillende autonome subunits of afdelingen te realiseren (O'Reilly & Tushman, 2013). Op basis van deze kenmerken is de definitie van structurele ambidexteriteit overgenomen van (O'Reilly & Tushman, 2013, p. 328).

"To balance the exploration/ exploitation trade-off is through the simultaneous pursuit of both using separate subunits."

Structurele ambidexteriteit kan ook gecreëerd worden door de activiteiten van exploitatieve en exploratieve innovatie intra-organisatieoneel vorm te geven (Kauppila, 2010; O'Reilly & Tushman, 2013). In de verschillende contexten worden de activiteiten van exploitatieve en exploratieve innovatie bijeengebracht door een gezamenlijk strategisch belang en mechanismen om assets te delen (Jansen et al., 2009; O'Reilly & Tushman, 2008, p. 193). Structurele ambidexteriteit kan ingezet worden bij gezamenlijk gebruik van assets, complementaire strategie en intra organisationele verbanden (Kauppila, 2010; O'Reilly & Tushman, 2013; Phene et al., 2012). Het nastreven van exploitatieve en exploratieve innovatie in verschillende subunits wordt gekenmerkt door verschillende organisatie eenheden in te richten op de activiteiten van exploitatieve of exploratieve innovatie. Elk van deze eenheden heeft eigen belangen, competenties, systemen, incentives processen en culturen. Deze verschillende eigenschappen moeten samengebracht worden om kennis te delen en op organisatie niveau ambidexteriteit te creëren (Jansen et al., 2009; O'Reilly & Tushman, 2008). Voor de alignment van competenties tussen de businessunits is het van belang om integratie mechanismes te realiseren via cross-functionele interfaces en informele integratie van het topmanagement team (Jansen et al., 2009 p.806). Deze cross-functionele interfaces maken het mogelijk om inzet te mobiliseren, tegenstrijdigheden te coördineren en resources te combineren, verdelen en te herverdelen tussen business-units (Jansen et al., 2009 p.799).

2.2.4 Contextuele ambidexteriteit

Contextuele ambidexteriteit gaat uit van de mogelijkheid om de tegenstrijdigheden tussen exploitatieve en exploratieve innovatie op individueel niveau van de werknemer op te lossen (O'Reilly & Tushman, 2013 p. 328). De context wordt gedefinieerd als: "De systemen, processen en overtuigingen die individueel gedrag van een werknemer beïnvloeden." (Gibson & Birkinshaw, 2004 p.212). De omvang van de context wordt gedefinieerd als "Een enkel organisatie onderdeel." (Birkinshaw & Gibson, 2004; Gibson & Birkinshaw, 2004 p. 210). Er wordt geen onderscheid in organisatie structuur gemaakt tussen activiteiten gericht op exploitatieve en exploratieve innovatie (O'Reilly & Tushman, 2013). Op basis van deze kenmerken is de definitie van contextuele ambidexteriteit overgenomen van (Gibson & Birkinshaw, 2004, p. 209).

"Contextual ambidexterity is the behavioural capacity to simultaneously demonstrate alignment and adaptability across an entire business unit."

Alignment refereert naar de coherentie tussen de patronen van activiteiten, alle activiteiten werken naar hetzelfde doel. Aanpassingsvermogen refereert naar de capaciteit om activiteiten binnen de businessunit snel te veranderen, om te voldoen aan veranderende vraag van de omgeving (Gibson & Birkinshaw, 2004 p. 209). De antecedenten van contextuele ambidexteriteit zijn stretch, discipline, support en trust. (Birkinshaw & Gibson, 2004). Stretch en discipline worden door Gibson en Birkinshaw (2004, p. 51) omschreven als "Concerned with stimulating people to deliver high-quality results and making them accountable for their actions." Support en trust worden door Gibson en Birkinshaw, (2004, p. 51) omschreven als "Concerned with providing people with the security and latitude they need to perform." Binnen de context van stretch, discipline, support en trust is het vermogen om paradoxaal te denken en te handelen een belangrijk individueel kenmerk van een werknemer (Smith & Tushman, 2005). Contextuele ambidexteriteit kan worden toegepast bij een hoge omgevingsdynamiek omdat hierdoor het vermogen ontstaat om de organisatie snel aan veranderingen in de omgeving aan te passen (Gibson & Birkinshaw, 2004, p. 47). Benner en Tushman, (2003) Kauppila (2010) en O' Reilly en Tushman (2004) beargumenteren dat contextuele ambidexteriteit vooral geschikt is om kleinere incrementele veranderingen te realiseren: "Separation is needed to conduct radical exploration and exploitation." (Kauppila, 2010, p. 307).

De processen van stretch, support, discipline en trust zijn door Birkinshaw en Gibson (2004) gemeten op basis van de ervaringen van werknemers, waardoor geen specifieke antecedenten van contextuele ambidexteriteit bekend zijn (O'Reilly & Tushman, 2013). Daarnaast is het onderzoek van Birkinshaw en Gibson (2004) uitgevoerd op het niveau van de businessunit, waardoor inzichten op andere organisatieniveaus niet worden onderzocht (Birkinshaw & Gibson, 2004, p. 48; O'Reilly & Tushman, 2013 p. 329).

Vergelijkbare vormen van contextuele ambidexteriteit worden door Adler et al. (1999) en Simsek et al. (2009) benoemt als een "meta routine" of "harmonic ambidexterity". Bij deze vormen van ambidexteriteit nemen werknemers het initiatief om incrementeel te verbeteren en te vernieuwen waar nodig. Adler et al. (1999) en Simsek et al. (2009) omschreven deze routine als een onderdeel van de cultuur van een organisatie. Deze opvatting wordt gedeeld door Khazanachi et al. (2007).

2.2.5 Sequentiële ambidexteriteit

Het door de tijd afwisselen van activiteiten gericht op exploitatieve en exploratieve innovatie is de belangrijkste eigenschap van sequentiële ambidexteriteit (O'Reilly & Tushman, 2013 p.327; Raish et al. 2009). Sequentiële ambidexteriteit wordt door Raisch et al. (2009 p. 688) gedefinieerd als: "Sequential ambidexterity is expected to arise from the dynamic, temporal sequencing of routines for exploitation and

exploration." Een sequentiële verandering in routines, organisatiestructuur en / of processen wordt ook genoemd door Boumgarden et al. (2012), Gupta et al. (2006) en Kauppila (2010). Op basis van deze eigenschap is de definitie van sequentiële ambidexteriteit overgenomen van Chen en Katila (2008, p. 200):

“Periods of exploration should be moderated with periods of exploitation, and vice versa.”

De verandering van routines, organisatiestructuur en / of processen wordt veelal door het management geïnitieerd (Siggelkow, 2001). Sequentiële ambidexteriteit kan voor verschillende doeleinden en in verschillende omstandigheden worden toegepast: door S-curves van exploitatieve en exploratieve innovatie af te wisselen (Christensen, 1992), als het balanceren van het business model door replicatie en innovatie (Winter & Szulanski, 2001) of om groei van de organisatie te realiseren door overnames (Vermeulen & Barkema, 2001). Als gevolg van wijzigingen in de organisatie bijvoorbeeld de komst van een nieuwe topmanager, kunnen sequentiële veranderingen tussen exploitatieve en exploratieve innovatie ook niet geregisseerd plaatsvinden (Miller & Shamsie, 2001). Als gevolg van de tijd die nodig is om de routines, processen en structuren aan te passen op exploratieve of exploitatieve innovatie is sequentiële ambidexteriteit vooral geschikt in stabiele omgevingen (Boumgarden et al., 2012). Het onvermogen om snel te wisselen tussen activiteiten gericht op exploitatieve en exploratieve innovatie blijkt uit de lange periodes van exploratieve of exploitatieve innovatie (O'Reilly & Tushman, 2013 p. 327). Een van de contexten waarbij sequentiële ambidexteriteit succesvol toegepast wordt is als de organisatie te weinig resources heeft om activiteiten van zowel exploratieve als exploitatieve innovatie na te streven (O'Reilly & Tushman, 2013). De verschillende typen ambidexteriteit, eigenschappen en kenmerken worden samengevat in box 2.3.

Box 2.3: Structurele, contextuele en sequentiële ambidexteriteit (O'Reilly & Tushman, 2013; Simsek, 2009)*.

Type ambidexteriteit	Eigenschap	Kenmerk	Literatuur
Structurele ambidexteriteit	Gelijktijdige realisatie van exploratieve en exploitatieve innovatie in verschillende lager gelegen organisatie-eenheden.	Verschillende autonome structuren voor exploitatieve en exploratieve innovatie. Elk met eigen systemen, competenties en culturen, maar een gezamenlijke strategische doelstelling en gezamenlijke onderlinge verbanden.	Jansen et al. (2009); Jansen et al. (2008); O'Reilly en Tushman (2011); O'Reilly en Tushman (2008); Phene et al. (2012).
Contextuele ambidexteriteit	Gelijktijdige realisatie van exploratieve en exploitatieve innovatie binnen een organisatie eenheid.	Het vormgeven van systemen, processen en overtuigingen waardoor individuele medewerkers zowel activiteiten van exploitatieve als exploratieve innovatie uitvoeren.	Adler et al. (1999); Birkinshaw en Gibson (2004); Chatman et al. (2013); Kauppila (2010); Khazanachi et al. (2007).
Sequentiële ambidexteriteit	Afwisselen van exploratieve en exploitatieve innovatie in de tijd af te wisselen.	Verandering van routines, organisatiestructuur en / of processen over tijd.	Brown en Eisenhardt (1997); Chen en Katila (2008); Duncan (1976); Laplume en Dass (2014)
* Kenmerken en eigenschappen zijn samengevat door de auteur, gebaseerd op de literatuur en paragrafen 2.2.3, 2.2.4 en 2.2.5.			

2.3 Leiderschap

Een definitie van leiderschap die in de literatuur veel wordt genoemd is: “A process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal.” (Northouse, 2012 p.5). Het begrip leiderschap is de afgelopen jaren geëvolueerd (Northouse, 2012). In veel van de moderne theorieën worden leiderschapsstijlen verdeeld tussen transactioneel en transformationeel leiderschap (Northouse, 2012 p.185).

Leiderschap beïnvloedt niet alleen de medewerkers, maar ook de manier waarop doelen worden gerealiseerd (Nemanich & Vera, 2009). Er wordt door Bass (1997) een duidelijk onderscheid gemaakt in het toepassen van transactioneel en transformationeel leiderschap voor het realiseren van doelstellingen. De mate waarin meer transactionele of transformationele leiderschapskenmerken binnen organisatie eenheden moeten worden toegepast, is afhankelijk van de gestelde doelen (Avolio & Bass, 2004; Howell & Avolio, 1993; Bass & Bass, 2009).

2.3.1 Transactioneel leiderschap

Transactioneel leiderschap wordt omschreven als een traditionele vorm van leiderschap en richt zich op het richting geven, specificeren en realiseren van uitkomsten (Avolio & Bass, 2004; Bass, 1997; Bass & Bass, 2009). “The transactional leader works within the constraints of the organization” (Bass, 1997, p. 132). Transactioneel leiderschap gaat uit van het principe van ruil. Transactionele leiders ruilen zaken van waarde met ondergeschikten om hun eigen agenda en die van de ondergeschikte te bevoordelen (Kuhnert & Lewis, 1987, p. 649). Op basis van deze kenmerken is de definitie van transactioneel leiderschap overgenomen van Vaccaro et al. (2012, p. 34):

“Transactional leaders are primarily concerned with gaining compliance from subordinates – which they will do by targeting their self-interest – by agreeing upon the conditions and rewards that will follow the fulfilment of certain requirements.”

De kenmerken van transactioneel leiderschap zijn “contingent reward” en “active management by exception” (Bass, 1990, p. 22). “Contingent reward” belooft een beloning als doelstellingen worden gehaald (Bass, 1990). Met het beloven van deze beloning is de motivatie voor het uitvoeren van de werkzaamheden extrinsiek (Barbuto, 2005). De doelstellingen worden door de leidinggevende gedefinieerd. De leidinggevende delegeert deze doelstellingen via een hiërarchische top-downstructuur (Diefenbach & Sillince, 2011). Omdat de beloning gekoppeld is aan het behalen van de doelstellingen zullen deze doelen helder gedefinieerd en meetbaar moeten zijn (Bass & Bass, 2009; Hall, 2008, p. 143). Door het gebruik van active “management by exception” observeren managers of de gestelde doelen behaald worden en of de juiste procedures en processen gevolgd worden. Er wordt door de leidinggevende alleen bijgestuurd als de doelstellingen niet gehaald worden en / of processen en procedures niet gevolgd worden (Bass, 1990, p. 143). De kenmerken en eigenschappen van transactioneel leiderschap worden weergegeven in box 2.4 op basis van de literatuur van Bass en Bass (2009).

Box 2.4: De kenmerken en eigenschappen van transactioneel leiderschap (Bass & Bass, 2009).

<i>Kenmerk transactioneel leiderschap</i>	<i>Eigenschap</i>	<i>Literatuur</i>
Contingent rewards	Extrinsieke motivatie door beloning of straf.	Barbuto (2005); Bass (1990).
Active management by exception	Doelen worden via hiërarchie top down gedelegeerd en gemonitord door de leidinggevende. Verantwoordelijkheid voor het behalen van de doelen wordt toebedeeld aan de ondergeschikte.	Bass en Bass (2009); Hall (2008 p. 143); Bass (1990); Diefenbach en Sillince (2011).

Transactioneel leiderschap ondersteunt controle, zekerheid en de reductie van variatie (Avolio & Bass, 2004; Bass & Bass, 2009). Op basis van deze eigenschappen zijn de doelstellingen die gerealiseerd worden door de toepassing van transactioneel leiderschap overgenomen van Vaccaro et al. (2012, p. 44):

“it may contribute to reducing organizational complexity and ambiguity through setting clear goals and rewards that underpin underlying changes in processes, practices, or structures.”

2.3.2 Transformationeel leiderschap

Transformationeel leiderschap wordt gekenmerkt door beïnvloeding van de werknemer door de leidinggevende en richt zich op stimuleren, uitdagen en ontwikkelen, om op deze manier medewerkers te inspireren en te tonen wat bereikt kan worden (Avolio & Bass, 2004; Bass & Bass, 2009). Inspireren en tonen wat bereikt kan worden resulteert in verandering. “The transformational leader changes the organization.” (Bass, 1997, p. 132). Naast verandering van de bestaande situatie zorgt transformationeel leiderschap ook voor onderlinge samenwerking en effectiviteit van teams. “Transformational leaders may affect senior team effectiveness by participating in and facilitating senior teams to resolve conflicts and contradictory demands.” (Jansen et al., 2008 p. 989). Dit resulteert in een gezamenlijke visie op basis waarvan de besluitvorming plaatsvindt (Jansen et al., 2008). Op basis van deze kenmerken is de definitie van transactioneel leiderschap overgenomen van Vaccaro et al. (2012, p. 34):

“Transformational leadership is aimed at the followers identification with its purpose and common goals. It stimulates employees to attain to organizational goals by appealing to high-level needs for self-actualization.”

Kenmerken van transformationeel leiderschap zijn: “charisma”, “inspirational motivation”, “interlectual stimulation” en “individualised consideration” (Bass, 1990, p. 22). Charisma zorgt voor intrinsieke motivatie voor het uitvoeren van de werkzaamheden (Bass & Bass, 2009; Zhang & Bartol, 2010). Bij inspirational motivation verwoorden de leiders een lange termijnvisie en geven daarmee een richting aan (Antonakis et al., 2003, p. 265). De doelen zijn niet concreet geformuleerd, er wordt voor de medewerker ruimte gelaten om een eigen invulling aan de doelen te geven (Bass, 1990). Doordat de doelstellingen ambitieus maar haalbaar zijn wordt de medewerker gestimuleerd om creatief te denken (“interlectual stimulation”) (Bass & Bass, 2009, p. 620). De medewerker wordt ondersteund door de leider door “individualised consideration.” Deze ondersteuning bestaat uit het geven van advies, aandacht en het vervullen van behoeftes (Antonakis et al., 2003). De kenmerken van transformationeel leiderschap worden weergegeven in box 2.5. op basis van de literatuur van Bass en Bass (2009).

Box 2.5: De kenmerken en eigenschappen van transformationeel leiderschap (Bass & Bass, 2009).

<i>Kenmerk transformationeel leiderschap</i>	<i>Eigenschap</i>	<i>Literatuur</i>
Charisma	Creëert intrinsieke motivatie om werkzaamheden uit te voeren.	Bass en Bass (2009); Zhang en Bartol (2010).
Inspirational motivation	Verwoorden van een lange termijn visie en stimuleert het bewegen richting realisatie van deze visie.	Antonakis et al. (2003, p. 265)
Interlectual stimulation	Stimuleren om creatief denken en daarmee het behalen van doelen te bevorderen.	Bass en Bass (2009, p. 620); Bass (1990).
Individualised consideration	Persoonlijke ondersteuning, advies en aandacht zorgen voor motivatie, vertrouwen in de leider en verantwoordelijkheid.	Antonakis et al. (2003); Bass en Bass (2009, p. 622).

Transformationeel leiderschap ondersteunt zoeken, ontdekken, innoveren en de creatie van variatie (Bass & Bass, 2009; Bass & Riggio, 2006). Op basis van deze eigenschappen zijn de doelstellingen die gerealiseerd worden door de toepassing van van transformationeel leiderschap overgenomen van Vaccaro et al., (2012, p. 44).

“Transformational leaders who inspire team success and develop trusting and respecting relationships based on common goals enable organizations to pursue changes in management practices, processes, or structures.”

2.3.3 De invloed van omgevingsdynamiek op leiderschap

De omgeving van de organisatie beïnvloedt het denken en handelen van de organisatieleden die met deze omgeving in contact komen (Antonakis et al., 2003; Zahra & Bogner, 1999, p. 137). De omgevingscontext beïnvloedt daardoor ook de manager en zijn leiderschapsstijl (Antonakis et al., 2003; Bass & Bass, 2009, p. 718; Jansen et al., 2009). Bass en Bass (2009, p. 720) stellen dat leiderschap alleen succesvol kan zijn als de toegepaste leiderschapsstijl past bij de omgeving. Transactioneel leiderschap is gebaseerd op het behalen van concrete en op feiten gebaseerde doelstellingen, werken onder formele besluitvorming binnen een bureaucratische context en gaat uit van procedures en hiërarchie (Bass & Bass, 2009; De Hoogh et al., 2005; Diefenbach & Sillince, 2011). Deze eigenschappen maken dat verandering bemoeilijkt wordt en transactioneel leiderschap op deze reden meer geschikt is voor omgevingen met een lage dynamiek (Ensley et al., 2006; Snowden & Boone, 2007). Transformationeel leiderschap zorgt ervoor dat volgers handelen op basis van abstracte begrippen (Bass, 1990; De Hoogh et al., 2005). Dit maakt transformationeel leiderschap meer geschikt in onvoorspelbare dynamische situaties, doordat niet de regels maar de situatie het handelen van de volgers bepalen (De Hoogh et al., 2004; De Hoogh et al., 2005; Gundersen et al., 2012; Waldman & Yammarino, 1999). De toepassing van transactioneel en transformationeel leiderschap in relatie tot de dynamiek van de omgeving wordt weergegeven in box 2.6.

Box 2.6: De relatie tussen de toepassing van leiderschapsstijl en omgevingsdynamiek (Bass & Bass, 2009; Ensley et al., 2006; De Hoogh et al., 2004).

<i>leiderschapsstijl</i>	<i>Toepassing in relatie tot omgevingsdynamiek.</i>	<i>Literatuur</i>
Transactioneel leiderschap	Geschikt is voor omgevingen met een geringe dynamiek	Ensley et al. (2006); Snowden en Boone (2007).
Transformationeel leiderschap	Geschikt in onvoorspelbare dynamische situaties	De Hoogh et al. (2004); De Hoogh et al. (2005); Waldman en Yammarino (1999).

2.4 Het model van Management

Leiderschap is een proces waarbij een individu een groep van individuen beïnvloedt om een gezamenlijk doel te bereiken (Northouse, 2012). Management gaat over het bij elkaar brengen van mensen om doelen te bereiken (Birkinshaw, 2012, p. 15). Birkinshaw (2012, p. 15) stelt dat leiderschap en management complementair aan elkaar zijn. Deze complementariteit wordt veroorzaakt door de keuzes die managers maken bij het realiseren van de doelen. De keuzes van managers hebben invloed op processen, structuren en technieken (Birkinshaw, 2012, p. 15). Deze keuzes worden weerspiegeld in het model van management van een organisatie eenheid. De definitie van een management model is (Birkinshaw, 2012, p. 34):

“A Management model is the choice made by the executives of a firm regarding how they define objectives, motivate effort, coordinate activities, and allocate resource- in other words, the definition how work of management gets done.”

De inrichting van het model van management is afhankelijk van de manier waarop het management de organisatie doelstellingen wil behalen. Birkinshaw (2012) benoemt vier verschillende onderdelen waarbinnen het management keuzes kan maken over hoe het werkt wordt uitgevoerd. De coördinatie van activiteiten, de manier waarop besluiten gemaakt en gecommuniceerd worden, de definitie van doelstellingen en de manier waarop medewerkers gemotiveerd worden om doelstellingen te realiseren. De keuzes kunnen per onderdeel verdeeld worden in traditionele principes, die op dit moment veel worden toegepast, en alternatieve manieren van managen. Birkinshaw (2012) benoemt de keuzes voor traditionele of alternatieve manieren van managen als management principes. In box 2.7 wordt voor elk onderdeel van het model van management

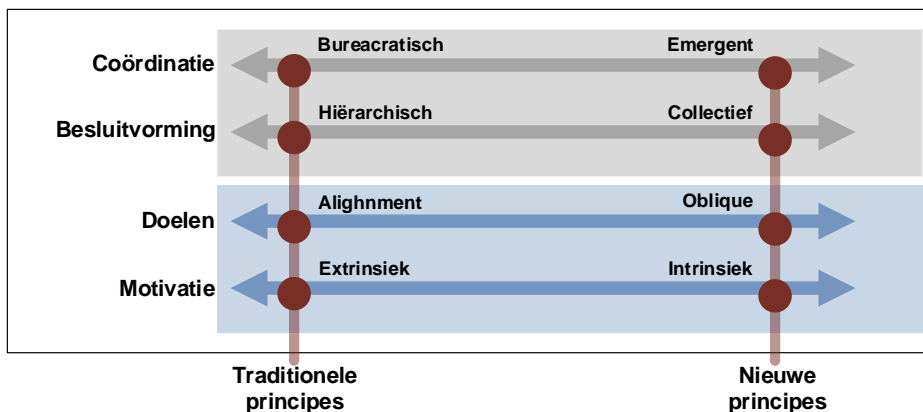
een traditioneel en alternatief management principe samengevat. Deze schalen zijn visueel weergegeven in figuur 2.2. De verschillende onderdelen van het model van management zijn verder uitgewerkt in bijlage I.

Box 2.7: De onderdelen van het model van management en traditionele en nieuwe management principes (Birkinshaw, 2012).

Onderdelen van het management model *	Keuze van toe te passen management principes door de manager **	
	1.	2.
Coördinatie:	Een bureaucratische manier van coördinatie is gebaseerd op formele regels en procedures.	Een emergente manier van coördinatie refereert naar de spontane coördinatie op basis van eigen interesse van onafhankelijke actoren
Besluitvorming:	Een hiërarchische besluitvorming gaat uit van de gedachte dat de persoon hoger in hiërarchie een grotere kennis en ervaring heeft.	Collectieve wijsheid gaat uit van de geaggregeerde dat de kennis van een grotere groep tot betere besluiten leidt dan een kleine groep of individu.
Doelstellingen:	Alignment, het principe dat alle werknemers hetzelfde doel nastreven.	Oblique doelen zijn gebaseerd op een grotere visie, zonder direct te weten waar deze doelen naartoe leiden.
Motivatie:	Extrinsieke motivatie is gebaseerd op factoren buiten het individu zoals geld, beloning en straf.	Intrinsieke motivatie is gebaseerd op beloningen die komen door het voltooien van de taak zelf.

* verschillende onderdelen van het management model die invloed hebben op processen, structuren en technieken.
 ** Birkinshaw en Goddard (2009) en Birkinshaw (2012) onderscheiden twee soorten management principes, welke per onderdeel (1&2) de uiteinden van een schaal vertalen. 1). Traditionele management principes die in de huidige tijd veel worden toegepast, 2). Nieuwe management principes, als alternatieve manier van managen.

Figuur 2.2: Configuraties van het model van management. (Birkinshaw 2012, weergave aangepast door de auteur)*.



* De inrichting gericht op traditionele management principes, weergegeven aan de linker kant van het model. De inrichting van nieuwe management principes, weergegeven aan de rechter kant van het model.

2.4.1 De relatie tussen het model van management en transactioneel leiderschap

Transactioneel leiderschap ondersteunt de controle, zekerheid en reductie van variatie (Avolio & Bass, 2004; Bass & Bass, 2009). Coördinatie van activiteiten door bureaucratie is gebaseerd op formele regels en procedures en zorgt voor conformiteit van gedrag en duidelijkheid over procedures en verantwoordelijkheden (Adler & Borys, 1996; Birkinshaw, 2012, p. 58). De kenmerken van transactioneel leiderschap zijn meer geschikt om toe te passen in een stabiele omgeving (De Hoogh et al., 2005, p. 858), versterken de bestaande structuur en cultuur (Vera & Crossan, 2004, p. 224) en gaan uit van het behalen van gedefinieerde doelstellingen (Avolio & Bass, 2004, p. 3; Vaccaro et al., 2012). De principes van management die overeenkomen met de kenmerken van transactioneel leiderschap zijn geordend aan de linker kant van het

model van management en kunnen gezien worden als de traditionele principes (Birkinshaw & Goddard, 2009, p. 84). Deze principes zijn bruikbaar in een volwassen, voorspelbare en stabiele omgeving of in een situatie waar controle en regels nodig zijn, bijvoorbeeld in een situatie van crisis (Birkinshaw, 2012; Birkinshaw & Goddard, 2009, p. 89). De kenmerken van traditionele managementprincipes zijn een duidelijke set van strategische doelen en een geroutineerde set van processen (Birkinshaw, 2012, p. 203) De inrichting van het model van management gebaseerd op transactioneel leiderschap en traditionele management principes is weergegeven in box 2.8 en figuur 2.2.

Box 2.8: De kenmerken en eigenschappen van transactioneel leiderschap en traditionele management principes*.

<i>Eigenschappen van transactioneel leiderschap</i>	<i>Kenmerk van transactioneel leiderschap</i>	<i>Eigenschappen van traditionele management-principes</i>	<i>Kenmerk van traditionele management-principes</i>
Contingent rewards	Extrinsieke motivatie door beloning of straf (Barbuto, 2005; Bass, 1990).	Extrinsieke motivatie motiveert door de directe relatie tussen inzet en uitkomst.	Geschikt om medewerkers te bewegen om concrete en meetbare doelstellingen te behalen (Birkinshaw, 2012, p. 160).
Actieve management by exception	Doelen worden via hiërarchie top down gedelegeerd (Bass, 1990; Diefenbach & Sillince, 2011).	Leidinggevende bezit de meeste kennis en kent de beste oplossing om doelen te behalen.	Nemen van besluiten door hiërarchische processen is nodig om controle te behouden, zodat de juiste uitkomsten gerealiseerd worden (Birkinshaw, 2012, p. 88).
	Controle en monitoring van de doelen door de leidinggevende (Bass, 1990; Diefenbach & Sillince, 2011).	Formele coördinatie van activiteiten om gewenste economische output te realiseren.	Conformiteit van gedrag en duidelijkheid door bureaucratie om controle over activiteiten te behouden (Adler & Borys, 1996; Birkinshaw, 2012).
	Helder gedefinieerd en meetbare doelen (Bass & Bass, 2009; Hall 2008, p. 143).	Het stellen van doelen gericht op alignment om direct bij te kunnen sturen.	Meetbare doelen en feedback over het behalen van de doelstellingen zodat iedereen hetzelfde gecoördineerde doel nastreeft (Birkinshaw, 2012, p. 141).
* Kenmerken en eigenschappen van transactioneel leiderschap en het model van management zijn samengevat door auteur, deze ordening is gebaseerd op de literatuur van Bass en Bass (2009) en Birkinshaw (2012).			

De kenmerken van traditionele managementprincipes komen overeen met de kenmerken van transactioneel leiderschap. Op basis van de overeenkomsten tussen transactioneel leiderschap en traditionele managementprincipes kan verondersteld worden dat de traditionele management principes om doelen te bereiken corresponderen met de manier waarop een transactionele leiderschapsstijl individuen beïnvloedt.

2.4.2 De relatie tussen het model van management en transformationeel leiderschap

Transformationeel leiderschap ondersteunt het zoeken, het ontdekken, het innoveren en het creëren van variatie (Bass & Bass, 2009; Bass & Riggio, 2006). Onderlinge coördinatie van activiteiten door informele netwerken en een gering aantal processen zorgen voor eigen initiatief en betrokkenheid waardoor flexibiliteit en aanpassingsvermogen ontstaan (Birkinshaw, 2012, p. 88). De kenmerken van transformationeel leiderschap zijn meer geschikt om toe te passen in een dynamische omgeving (De Hoogh et al., 2005, p. 858), inspireren en zijn gericht op gezamenlijke doelstellingen (Vera & Crossan, 2004, p. 224). Transformationeel leiderschap gaan uit van een uitdagende toekomstvisie en een context die vernieuwing versnelt (Avolio & Bass, 2004, p. 3; Volberda et al., 2013, p. 122). De principes van management die

overeenkomen met de kenmerken van transformationeel leiderschap zijn geordend aan de rechterkant van het model van management en kunnen gezien worden als alternatieve of nieuwe management principes (Birkinshaw & Goddard, 2009, p. 84). Nieuwe managementprincipes zijn bruikbaar in een snel veranderende en ambigue omgeving en passen bij het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten (Birkinshaw, 2012; Birkinshaw & Goddard, 2009, p. 89) of in een omgeving “waar getracht wordt iets ongewoons te doen” (Birkinshaw, 2012, p. 183). De kenmerken van nieuwe management principes zijn innovatie, informele structuren en intrinsieke motivatie (Birkinshaw, 2012, p. 183). De inrichting van het model van management gebaseerd op transformationele leiderschapskenmerken en nieuwe managementprincipes is weergegeven in box 2.9.

Box 2.9: De kenmerken en eigenschappen van transformationeel leiderschap en nieuwe management principes*.

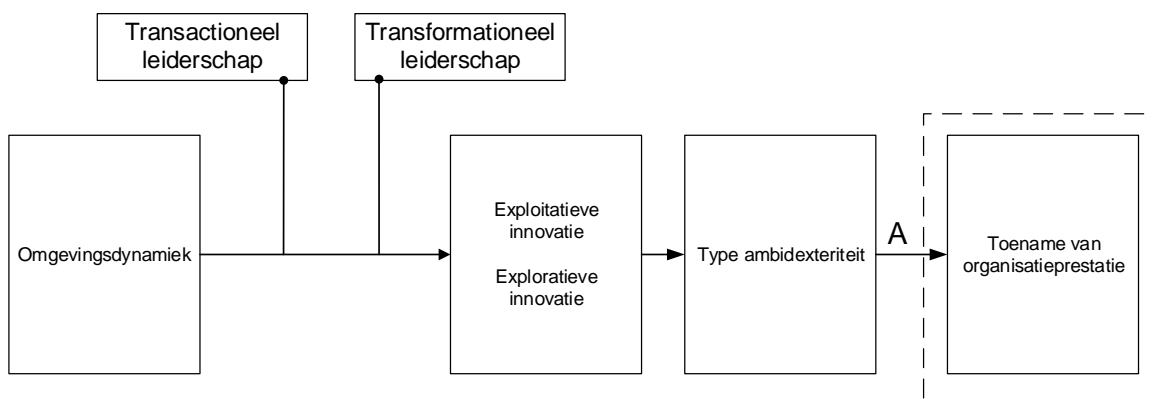
<i>Eigenschappen van transformationeel leiderschap</i>	<i>Kenmerk van transformationeel leiderschap</i>	<i>Eigenschappen van nieuwe management-principes</i>	<i>Kenmerk van nieuwe management-principes</i>
Charisma	Creëert intrinsieke motivatie om werkzaamheden uit te voeren (Bass & Bass, 2009; Zhang & Bartol, 2010).	Intrinsieke motivatie is geschikt om een gezamenlijk doel na te streven waarbij geen directe	Intrinsieke motivatie geeft mensen verantwoordelijkheidsgevoel, de wil om doelen te bereiken, en maakt gebruik van de kennis en kunde van de medewerker (Birkinshaw, 2012, p. 172).
Individualised consideration	Ondersteuning, advies en aandacht zorgen voor motivatie, vertrouwen in de leider en verantwoordelijkheid (Antonakis et al., 2003; Bass & Bass, 2009, p. 622).	machtsverhouding of controle mechanismes bestaan of mogelijk zijn.	
Inspirational motivation	Verwoorden van een lange termijn visie en brede doelen om een richting aan te geven (Antonakis et al., 2003, p. 265).	Gezamenlijke kennis geeft betere en meer nauwkeurige besluiten dan van een persoon.	Onderling afstemmen van ideeën en nemen van besluiten middels collectieve processen (Birkinshaw, 2012, p. 117).
		Oblique doelen leiden indirect naar een doel. Hierdoor kunnen ook doelen behaald worden die niet direct geformuleerd kunnen worden.	Doelen Toe te passen in een complexe en / of dynamische omgeving, waarbij doelen niet te definiëren of moeilijk te meten zijn (Birkinshaw, 2012, p. 142).
Intellectual stimulation	Stimuleren om creatief denken en innovatie te bevorderen (Bass & Bass, 2009, p. 620; Bass, 1990).	Onderlinge coördinatie van activiteiten door informele netwerken realiseert flexibiliteit en initiatief.	Medewerkers coördineren de activiteiten zelf en opereren in netwerken waarin zij activiteiten afstemmen. (Birkinshaw, 2012, p. 84; Johnson, 2002).
* Kenmerken en eigenschappen van transactioneel leiderschap en het model van management zijn samengevat door auteur, gebaseerd op de literatuur van Bass en Bass (2009) en Birkinshaw (2012).			

De kenmerken van nieuwe management principes komen overeen met de kenmerken van transformationeel leiderschap. Op basis van de overeenkomsten tussen transformationeel leiderschap en nieuwe management principes kan verondersteld worden dat de nieuwe management principes om doelen te bereiken corresponderen met de manier waarop een transformationele leiderschapsstijl individuen beïnvloedt.

2.5 Conceptueel model en proposities

Organisaties raken in toenemende mate verweven met de omgeving (Porter & Kramer, 2006). De dynamiek en intensiteit binnen deze omgeving neemt toe (D'Aveni et al., 2010). Omgevingsdynamiek vormt daarmee de onafhankelijke variabele binnen het conceptueel model (weergegeven in figuur 2.3). Organisaties worden gedwongen om zichzelf aan de veranderende omgeving aan te passen om te kunnen overleven (Hamel, 2012; Volberda et al., 2014). Innovatie van bestaande producten en diensten is noodzakelijk om op korte termijn waarde te creëren waardoor de organisatie bestaansrecht behoudt (Benner & Tushman, 2003; O'Reilly & Tushman, 2008). Bij een toenemende mate van omgevingsdynamiek, is het verbeteren van producten en diensten niet voldoende om bestaansrecht op lange termijn te realiseren (Ghoshal, 2005; Van den Bosch, 2012). Om op korte termijn waarde te creëren en op lange termijn te kunnen overleven zal een balans gevonden moeten worden tussen exploitatieve innovatie, het verbeteren van bestaande producten en diensten en exploratieve innovatie, het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten (Gupta et al., 2006). Het combineren van exploitatieve en exploratieve innovatie vormt daarmee de afhankelijke variabele van omgevingsdynamiek. Exploitatieve en exploratieve innovatie worden echter beïnvloed door de manier waarop de verantwoordelijke manager de doelstellingen realiseert, dit is het terrein van leiderschap (Northouse, 2012). Leiderschapsstijl beïnvloedt de manier waarop doelstellingen behaald worden en vormt daardoor een modererende variabele tussen omgevingsdynamiek en exploitatieve en exploratieve innovatie. Het gelijktijdig uitvoeren van exploitatieve en exploratieve innovatie wordt benoemd als ambidexteriteit (Benner & Tushman, 2003). Activiteiten van exploitatieve en exploratieve innovatie kennen tegenstrijdigheden in systemen, processen en cultuur (Benner & Tushman, 2003). Om deze tegenstrijdigheden af te zwakken, worden in de literatuur drie typen ambidexteriteit onderscheiden (O'Reilly & Tushman, 2013). Elk van deze typen heeft eigen kenmerken en toepassingen (O'Reilly & Tushman, 2013, p. 330). Door deze eigenschappen en toepassingen is het type ambidexteriteit een afhankelijke variabele van activiteiten gericht op exploitatieve en exploratieve innovatie.

Figuur 2.3: Weergave van het conceptuele model, gebaseerd op de verschillende constructen.



A: Het effect van type ambidexteriteit op de toename van de organisatieprestatie valt buiten deze studie, maar is in eerder onderzoek aangetoond door Geerts et al., (2010), Gibson & Dibble (2013), He & Wong, (2004), Jansen et al., (2009).

2.5.1 De invloed van omgevingsdynamiek op de mate van ambidexteriteit

Exploratieve innovatie gaat over radicale innovatie en het opereren in nieuwe markten en gaat uit van de noodzaak om nieuwe competenties te verwerven (Benner & Tushman, 2003, p. 243). Deze activiteiten creëren op korte termijn een mate van inefficiëntie, maar zijn noodzakelijk voor de lange termijn levensvatbaarheid (March, 1991; O'Reilly & Tushman, 2008). Bij een toenemende omgevingsdynamiek is exploratieve innovatie op het niveau van de businessunit en / of de afdeling noodzakelijk om onderscheidend vermogen te creëren en / of te behouden, om op deze manier te kunnen concurreren (Danneels & Sethi,

2011; Jansen et al., 2006; Raisch et al., 2009; Sørensen & Stuart, 2000). Dit proces van exploratieve innovatie wordt door (Lavie, 2010, p. 119) als volgt verwoord: “Dynamic environments often render existent products and services obsolete, requiring organizations to explore.” Op basis van deze theorie kan de volgende propositie geformuleerd worden.

P1: Bij een toenemende mate van omgevingsdynamiek wordt de mate van exploratieve innovatie positief beïnvloed.

Exploitatieve innovatie gaat over het incrementeel verbeteren van bestaande technologie in bestaande markten en gaat uit van bestaande competenties van de organisatie (Benner & Tushman, 2003, p. 243). Deze activiteiten creëren op korte termijn dominantie, maar zullen op termijn verouderen en verdwijnen (March, 1991; O'Reilly & Tushman, 2008). Bij een geringe mate van omgevingsdynamiek op het niveau van de businessunit en / of de afdeling passen activiteiten die gericht zijn op verbeteren van bestaande producten en diensten. Deze activiteiten zijn gebaseerd op bestaande routines en competenties om op deze manier de te voldoen aan bestaande klantvraag en economische waarde creatie (Eisenhardt & Zbaracki, 1992; O'Reilly & Tushman, 2008, p. 189; Raisch et al., 2009; Sidhu et al., 2007; Simsek, 2009). Dit wordt door (Lavie, 2010, p. 119) als volgt verwoord “Whereas organizations that exploit have better chances of survival in stable environments.” Op basis van deze theorie kan de volgende propositie geformuleerd worden.

P2: Bij een geringe mate van omgevingsdynamiek wordt de mate van exploitatieve innovatie positief beïnvloed.

2.5.2 De invloed van exploitatieve en exploratieve innovatie op het type ambidexteriteit

Om activiteiten van exploitatieve en exploratieve innovatie gelijktijdig te realiseren moet de organisatiestructuur de verschillende systemen, processen en cultuur van zowel exploitatieve als exploratieve innovatie ondersteunen (Benner & Tushman, 2003). Het variëren in verschillende typen ambidexteriteit is, toegepast onder de juiste omstandigheden, een effectieve vorm om de tegenstrijdigheden van exploitatieve en exploratieve innovatie te verminderen (O'Reilly & Tushman, 2013, p. 330).

Structurele ambidexteriteit zorgt voor de realisatie van ambidexteriteit door het scheiden van activiteiten in verschillende organisationele eenheden: “To balance the exploration/ exploitation trade-off is through the simultaneous pursuit of both using separate subunits.” (O'Reilly & Tushman, 2013, p. 328). De activiteiten worden gescheiden vanwege de verschillen tussen exploitatieve en exploratieve innovatie: “Because the routines, processes, and skills required for exploitation are fundamentally different than those required for exploration.” (O'Reilly & Tushman, 2008, p. 188). Om deze reden ontstaat structurele ambidexteriteit op een hiërarchisch niveau hoger dan de onderliggende organisatie eenheden (Gilbert, 2005; Jansen et al., 2009; O'Reilly & Tushman, 2013; O'Reilly & Tushman, 2008). Op basis van deze theorie kan de volgende propositie geformuleerd worden.

P3: Toename van activiteiten gericht op exploratieve of exploitatieve innovatie in verschillende organisatie eenheden, beïnvloedt de mate van structurele ambidexteriteit een hiërarchisch niveau hoger in de organisatie positief.

Contextuele ambidexteriteit zorgt voor het gelijktijdig uitvoeren van activiteiten gericht op exploitatieve en exploratieve innovatie door individuele werknemers binnen een organisatie onderdeel: “Contextual ambidexterity is the behavioural capacity to simultaneously demonstrate alignment and adaptability across an entire business unit.” (Birkinshaw & Gibson, 2004, p. 209). Binnen deze context is het vermogen om paradoxaal te denken en te handelen een belangrijk individueel kenmerk van een werknemer (Smith & Tushman 2005). Het realiseren van grote massale of discontinue veranderingen wordt bij de toepassing van contextuele ambidexteriteit bemoeilijkt: “Such decisions cannot be left to the discretion of lower-level employees but, at some point, require senior managers to provide the resources and legitimacy for the new technology or business model.” (O'Reilly & Tushman, 2013, pag 329). Om deze reden associeert (Kauppila, 2010) contextuele ambidexteriteit met verbetering van bestaande activiteiten en kleinschalige aanpassingen door de introductie van nieuwe producten en diensten. Grootschalige aanpassingen vragen structurele scheiding: “Separation is needed to conduct radical exploration and exploitation.” (Kauppila, 2010, pag 307). Op basis van de theorie wordt verondersteld dat contextuele ambidexteriteit in een team, afdeling of businessunit ontstaat wanneer de activiteiten van exploitatieve en exploratieve innovatie door dezelfde personen wordt gerealiseerd. Deze veronderstelling leidt tot de onderstaande propositie.

P4: Toename van activiteiten gericht op exploratieve en exploitatieve innovatie door een individuele werknemer beïnvloedt de mate van contextuele ambidexteriteit binnen een organisatieonderdeel positief.

Sequentiële ambidexteriteit ontstaat wanneer periodes van activiteiten gericht op exploitatieve innovatie afgewisseld worden met periodes gericht op exploratieve innovatie, of omgekeerd: “periods of exploration should be moderated with periods of exploitation, and vice versa.” (Chen & Katila, 2008, p. 200). Deze afwisseling van exploitatieve en exploratieve innovatie creëert ambidexteriteit door de routines van de organisatie wisselend in te richten voor activiteiten gericht op exploitatieve of exploratieve innovatie (Boumgarden et al., 2012; Gupta et al., 2006; Raisch et al., 2009). De verandering van routines wordt veelal door het top management geïnitieerd: “Executive tenure and control can lead the firm through distinct phases.” (Chen & Katila, 2008). Op basis van de theorie wordt verondersteld dat sequentiële ambidexteriteit ontstaat wanneer het management van een organisatie eenheid de routines voor het uitvoeren van activiteiten gericht op exploitatieve of exploratieve innovatie in een periode afwisselen. Deze veronderstelling leidt tot de onderstaande propositie.

P5: Verandering van routines door de leidinggevende van een organisatie eenheid om een toenemende mate van exploratieve of exploitatieve innovatie te realiseren, beïnvloedt het ontstaan van sequentiële ambidexteriteit positief.

2.5.3 De modererende rol van leiderschap

Er worden in de bestaande literatuur verschillende kenmerken voor de operationalisatie van exploitatieve innovatie genoemd (Gupta et al., 2006; Junni et al., 2013; O'Reilly & Tushman, 2013). Veel genoemde kenmerken zijn: efficiëntie, strakke cultuur en controle. Deze kenmerken gaan over het benutten van bestaande competenties (Benner & Tushman, 2003; Gupta et al., 2006; Jansen et al., 2006; Jansen et al., 2009). Transactioneel leiderschap wordt getypeerd als een traditionele vorm van leiderschap en richt zich op het reduceren van fouten en stellen van standaarden (Avolio & Bass, 2004; Bass & Bass, 2009). Het reduceren van fouten en stellen van standaarden resulteert in het werken binnen een bestaande situatie:

“The transactional leader works within the constraints of the organization.” (Bass, 1997, p. 132) De eigenschappen van transactioneel leiderschap worden door Vaccaro et al., (2012, p. 44) benoemt als “it may contribute to reducing organizational complexity and ambiguity through setting clear goals and rewards that underpin underlying changes in processes, practices, or structures.” Op basis van deze theorie kan de volgende propositie verondersteld worden.

P6: Een toename in de mate van transactionele leiderschapskenmerken beïnvloedt het niveau van exploitatieve innovatie positief.

Er worden in de literatuur verschillende kenmerken voor de operationalisatie van exploratieve innovatie genoemd (Gupta et al., 2006; Junni et al., 2013; O'Reilly & Tushman, 2013). Veel genoemde kenmerken zijn: flexibiliteit, decentralisatie en losse culturen. Deze kenmerken benadrukken het ontdekken van nieuwe competenties (Benner & Tushman, 2003; Gupta et al., 2006; Jansen et al., 2006; Jansen et al., 2009). Transformationeel leiderschap wordt gekenmerkt door beïnvloeding van de werknemer door de leidinggevende en richt zich op stimuleren, uitdagen en ontwikkelen, om op deze manier medewerkers te inspireren en te tonen wat bereikt kan worden (Avolio & Bass, 2004; Bass & Bass, 2009). Inspiratie van medewerkers en tonen wat bereikt kan worden resulteert in verandering: “The transformational leader changes the organization.” (Bass, 1997, p. 132). De eigenschappen van transformationeel leiderschap worden door Vaccaro et al. (2012, p. 44) omschreven als: “Transformational leaders who inspire team success and develop trusting and respecting relationships based on common goals enable organizations to pursue changes in management practices, processes, or structures.” Op basis van deze theorie kan de volgende propositie verondersteld worden.

P7: Een toename in de mate van transformationele leiderschapskenmerken beïnvloedt het niveau van exploratieve innovatie positief.

3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de gebruikte methodologie van dit onderzoek verder uitgewerkt. Er zal worden beschreven welke methode is gebruikt, welke selectie van onderzoeksobjecten is gemaakt en wat de gebruikte validiteitsstandaarden zijn.

Tijdens de literatuurstudie is gebleken dat omgevingsdynamiek een verwachte invloed heeft op de mate van exploitatieve en exploratieve innovatie (Jansen et al., 2006; O'Reilly & Tushman, 2008). Leiderschapskenmerken modereren de invloed van omgevingsdynamiek op exploitatieve en exploratieve innovatie (Antonakis et al., 2003; Zahra & Bogner, 1999, p.137). Het tegelijk uitvoeren van activiteiten van exploitatieve en exploratieve innovatie wordt benoemd als ambidexteriteit (Tushman & O'Reilly 1996, p. 24). Ambidexteriteit heeft een positieve invloed op het bedrijfsresultaat (Birkinshaw & Gibson, 2004; He & Wong, 2004). In de literatuur worden meerdere typen ambidexteriteit onderscheiden, elk met eigen kenmerken en toepassingen (O'Reilly & Tushman, 2013). De verschillende typen ambidexteriteit worden in de literatuur op meerdere niveaus binnen de organisatie herkend (O'Reilly & Tushman, 2013 p.326; Raisch et al., 2009 p.687). Er is echter nog weinig onderzoek uitgevoerd naar de relatie tussen verschillende niveaus van analyse, ambidexteriteit en de invloed van leiderschapskenmerken (Mom et al., 2009, p. 823; Raisch, 2008). Deze studie verrijkt de bestaande inzichten van eerder onderzoek door op het conceptuele model op verschillende niveaus van analyse toe te passen. Daarnaast is de relatie tussen leiderschapskenmerk en de inrichting van het model van management van Birkinshaw (2012) nog beperkt onderzocht (Van den Bosch, 2012). Om deze reden kan dit onderzoek geen gebruik maken van bestaande theoretische inzichten. De onderzoeksdoelstelling is erop gericht om de bestaande theorie aan te vullen met nieuwe inzichten, waardoor specifiek vervolgonderzoek mogelijk wordt. Dit onderzoek wordt kwalitatief uitgevoerd. Kwalitatief onderzoek geeft een rijkere empirische procesbeschrijving en context van een gebeurtenis (Eisenhardt & Graebner, 2007). Juist deze rijkheid biedt de mogelijkheid om de samenhang van de verschillende constructen te illustreren, waardoor nieuwe theoretische inzichten ontstaan (Bryman & Bell, 2007, p. 25).

3.1 Methode en onderzoekontwerp

Voor het onderzoeken van de opgestelde proposities wordt de methode van een multiple case study gebruikt. In een multiple-case-study worden meerdere cases onderzocht, waardoor variatie in uitkomsten ontstaat (Bryman & Bell, 2007; Yin, 2013). Door het toepassen van variatie wordt de waarneming van patronen en relaties verduidelijkt (Yin, 2013). Variatie in cases wordt gecreëerd door polarisatie bij het selecteren van de cases toe te passen (Eisenhardt, 1989). Om deze reden is ervoor gekozen om de cases te selecteren op basis van theoretical sampling (Eisenhardt & Graebner, 2007, p. 441). De verschillende cases worden geselecteerd op basis van polariserende eigenschappen tussen de cases onderling en met de omgeving. Door het gebruiken van een tijdslijn per case kan ook de procesdimensie worden geïllustreerd (Yin, 2013, p.150).

3.1.1 Onderzoeksontwerp

De selectie van cases vindt in dit onderzoek plaats door omgevingsdynamiek en niveau van analyse als selectiecriteria voor de cases te gebruiken. Omgevingsdynamiek is een belangrijke moderator van leiderschap en exploitatieve en exploratieve innovatie (Bass & Bass, 2009, p. 718; Jansen et al., 2009; Volberda et al., 2013; Volberda, 2004). Verschil in niveau van analyse zorgt voor de illustratie van verbanden tussen ambidexteriteit en kenmerken van managers op het niveau van de businessunit en de afdeling (Mom

et al., 2009, p. 823; Raisch, 2008). Om ambidexteriteit in alle cases te kunnen beschouwen worden alleen cases geselecteerd waar activiteiten die gericht zijn op exploitatieve én exploratieve innovatie uitgevoerd worden.

Er worden twee cases geselecteerd in een omgeving met een geringe mate van omgevingsdynamiek en twee cases in een omgeving met een toenemende mate van omgevingsdynamiek. Een case bestaat uit twee verschillende hiërarchische niveaus binnen de organisatie. Een onderdeel van de case wordt opgesteld op het niveau van de businessunit. Twee onderdelen van de case worden opgesteld op het niveau van de afdeling (binnen de businessunit). Door van alle contexten twee cases te selecteren wordt de illustratie van de propositie versterkt. (Yin, 2013, p. 36). De selectie van cases is weergegeven in box 3.1.

Box 3.1: Weergave van de selectiecriteria van de cases op basis van de omgevingsdynamiek en niveau van analyse *.

	<i>Toenemende omgevingsdynamiek</i>				<i>Geringe omgevingsdynamiek</i>			
<i>Benaming van de totale case</i>	Case 1		Case 2		Case 3		Case 4	
<i>Deel 1 van de case, niveau van analyse: businessunit</i>	1.1		2.1		3.1		4.1	
<i>Deel 2 van de case, niveau van analyse: afdeling</i>	1.2	1.3	2.2	2.3	3.2	3.3	4.2	4.3
* Bron: Bass en Bass (2009, p. 718); Jansen et al. (2009; Mom et al. (2009, p. 823); O'Reilly en Tushman (2013 p.326); Volberda et al. (2013).								

Om het vergelijken van verschillende cases mogelijk te maken wordt een gestandaardiseerde methode van datacollectie voor alle cases toegepast (Yin, 2013, p. 36). Vaak wordt bij een multiplegestudieonderzoek gebruik gemaakt van comparative design (Bryman & Bell, 2007). In dit onderzoek wordt comparative design gecreëerd door gebruik te maken van een survey met bestaande schalen voor kernconstructen en semi gestructureerde interviewvragen. Deze manier van data collectie wordt bij alle cases toegepast. De toegepaste methodes voor collectie van gegevens wordt weergegeven in box 3.2.

Box 3.2: Weergave van de verschillende gebruikte gegevens en methode van datacollectie.

<i>Gegevens</i>	<i>Methode van datacollectie</i>	<i>Literatuur</i>
Kernconstructen: omgevingsdynamiek, leiderschapskenmerken, exploitatieve innovatie, exploratieve innovatie, type ambidexteriteit en model van management.	Survey vragenlijst, gebaseerd op bestaande schalen afkomstig uit de literatuur.	Avolio en Bass (2004); Birkinshaw (2012); Jansen et al. (2006); Mom et al., (2007).
Kernconstructen: omgevingsdynamiek, leiderschapskenmerken, exploitatieve innovatie, exploratieve innovatie, type ambidexteriteit, model van management en aanvullende gegevens.	Semi gestructureerde interview vragen, gebaseerd op bestaande literatuur.	Avolio en Bass (2004); Birkinshaw (2012); Jansen et al. (2006); Mom et al. (2007).

3.2 Selectie cases en validiteit

De doelstellingen van het topmanagement werken door in de doelstellingen van de onderliggende organisatie en beïnvloeden daardoor de mate van exploitatieve en exploratieve innovatie (Bass & Bass, 2009, p. 21; Jansen et al., 2009). Om de invloed van leiderschap, doelstellingen en omgevingsdynamiek tussen de verschillende cases te kunnen vergelijken, is ervoor gekozen om het onderzoek binnen één organisatie uit te voeren.

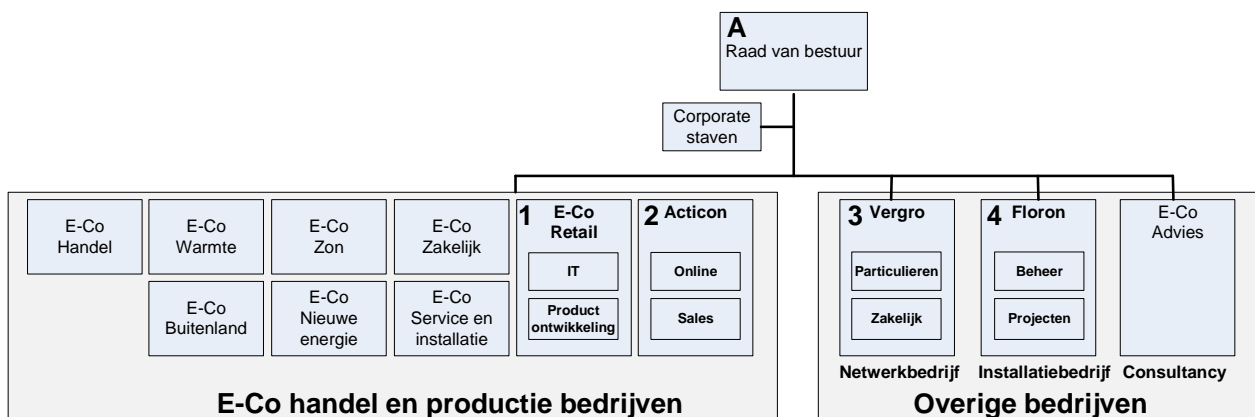
Uit overwegingen van concurrentiegevoeligheid en privacy van de deelnemers worden voor de namen van de organisatie en de afdelingen pseudoniemen gebruikt. Enkele specifieke kwantificeerbare gegevens over de organisatie zijn afgerond.

Als gevolg van de splitsingswet (Van Koten & Ortmann, 2008) is de energiesector in een aantal landen in Europa verdeeld in netwerkbedrijven (eigenaren van de fysieke elektra netten) en leveringsbedrijven (de bedrijven die elektra produceren en energiecontracten verkopen). Netwerkbedrijven opereren in een door de overheid gereguleerde markt. Deze regulatie van de markt zorgt voor een geringe mate van omgevingsdynamiek (Van Koten & Ortmann, 2008). Leveringsbedrijven opereren in een vrije markt. Deze markt kent een toenemende mate van omgevingsdynamiek (Bruggink, 2006). Om cases met een geringe en een toenemende omgevingsdynamiek te kunnen selecteren is dit onderzoek uitgevoerd binnen een organisatie in de Europese energiesector, waarbij zowel netwerkbedrijf als leveringsbedrijf binnen een organisatie zijn ondergebracht.

E-Co Holding is verdeeld in twee organisatie eenheden, handel en levering. De handel en leveringsbedrijven bestaan elk uit een aantal businessunits (weergegeven in figuur 3.1). De aandeelhouders van E-Co zijn 55 gemeenten (E-Co, 2014a). De besturing van de organisatie gebeurt volgens het Rijnlandse model. Een raad van bestuur, legt verantwoording af aan een raad van commissarissen. Door dit besturingsmodel verantwoordt het topmanagement zich niet aan een hoger (internationaal) management, waardoor autonomie voor het topmanagement wordt gecreëerd. Deze autonomie van het top management is van belang omdat overkoepelende doelstellingen van hiërarchisch hoger management de doelstellingen van het topmanagement van de organisatie zou beïnvloeden (Bass & Bass, 2009).

De selectie van de cases 1,2,3 en 4 is gebaseerd op de literatuur (Bruggink, 2006; Van Koten & Ortmann, 2008) en een interview met een bestuurder van E-Co. De selectie van cases wordt weergegeven in box 3.3. In box 3.4 is van iedere case een korte samenvatting geschreven. In figuur 3.1 wordt de positie van de verschillende cases binnen de E-Co organisatie weergegeven. Bij alle cases geldt dat de omvang van de businessunit minimaal 150 FTE bedraagt. De reden hiervoor is dat omvang van de organisatie effect heeft op het proces van leiderschap en innovatie (Vaccaro et al., 2012). Een case bestaat uit 2 delen. Deel 1 bestaat uit 1 interview met 1 survey en heeft als deelnemer van het onderzoek de directeur van een businessunit. Deel 2 bestaat uit 2 interviews met 2 surveys en heeft als deelnemer van het onderzoek twee afdelingsmanagers die direct aan de businessunit directeur rapporteren. De afdelingsmanagers zijn eindverantwoordelijk voor de invulling van de routines, structuren en processen binnen hun afdeling.

Figuur 3.1: Organogram van de E-Co organisatie en weergave van de verschillende geselecteerde cases (E-Co 2014a)*.



* Met de cijfers worden de verschillende cases aangeduid. Deel 1 van de cases (business unit niveau) worden weergegeven met de cijfers (1,2,3 en 4). Deel 2 van de cases worden binnen de business unit omrand weergegeven. De afdelingen vormen samen met het niveau van business unit de case. De positie van de raad van bestuur wordt door de letter A weergegeven.

De selectie van de afdelingen binnen de businessunit heeft plaatsgevonden op basis van het interview met de businessunit directeur. De uitspraak dat bij een businessunit activiteiten gericht op exploitatieve en exploratieve innovatie werden uitgevoerd gold als selectiecriteria (indien tijdens het onderzoek bleek dat een afdeling niet beide activiteiten van exploitatieve en exploratieve innovatie uitvoerde werd de businessunit directeur gevraagd een andere afdeling te benoemen).

Box 3.3: Weergave van de geselecteerde cases binnen de organisatie*

<i>Aanduiding van de case</i>	<i>Organisatie onderdeel</i>	<i>Businessunit</i>	<i>Indicatie van de context van de case</i>
A	Bestuurder E-Co	n.v.t.	n.v.t.
1	E-Co	E-Co Retail	Toenemende omgevingsdynamiek, gericht op exploitatieve en exploratieve innovatie
2	Dochter onderneming	Acticon	Toenemende omgevingsdynamiek, gericht op exploitatieve innovatie
3	Netwerk bedrijf	Vegro Meetbedrijf	Geringe omgevingsdynamiek, gericht op exploratieve innovatie
4	Installatie bedrijf	Floron Projecten	Geringe omgevingsdynamiek, gericht op exploitatieve en exploratieve innovatie

* Bron (E-Co, 2014a). De selectie van de case heeft plaatsgevonden aan de hand van een interview met een van de bestuurders van E-Co (interviewuitwerking is opgenomen in bijlage II) en op basis van de verwachte verschillen in omgevingsdynamiek tussen organisatie-eenheden (Bruggink, 2006; Van Koten & Ortmann, 2008).

Box 3.4: Korte omschrijving van de geselecteerde case en de omgevingscontext (op het niveau van de businessunit)*.

<i>Case</i>	<i>Omschrijving van de cases</i>
1, E-Co Retail	Bij het leveringsbedrijf E-Co Retail bestaat een toenemende mate van omgevingsdynamiek als gevolg van liberalisering van de energiemarkt. Doelstelling van het topmanagement is om exploitatieve innovatie te realiseren om de winstgevendheid te verzekeren. Activiteiten van exploratieve innovatie dienen om een positie in het 'premium segment' van duurzame aanbieders te verwerven.
2 Acticon	Bij het leveringsbedrijf Acticon (een dochteronderneming van E-Co Retail) bestaat een toenemende mate van omgevingsdynamiek als gevolg van liberalisering van de energiemarkt. Doelstelling van het top management is de realisatie van exploitatieve innovatie om op deze manier een positie in het segment van 'prijzvechters' te verwerven. Activiteiten van exploratieve innovatie dienen om te voldoen aan veranderende klantwensen.
3 Vegro Netbeheer	Als gevolg van de grotendeels gereguleerde omgeving binnen dit organisatieonderdeel bestaat weinig tot geen marktwerking. Sectorbrede innovatietrajecten worden door de toezichthouder opgelegd. De mate van omgevingsdynamiek is gering. Wel zijn er door de overheid een aantal grootschalige (verplichte) innovatie trajecten geïnitieerd. Doelstelling van het topmanagement is om de noodzakelijke mate van exploratieve innovatie uit te voeren, maar zich vooral te richten op activiteiten van exploitatieve innovatie.
4 Floron Projecten	Door de intensieve relatie van opdrachtgever Vegro en opdrachtnemer Floron bestaat bij dit bedrijfsonderdeel een vergelijkbare mate van marktwerking als bij het netwerkbedrijf. Dit resulteert in een geringe mate van omgevingsdynamiek. Doelstelling van het top management is om de activiteiten te richten op exploitatieve innovatie, om kwaliteit van dienstverlening en winstgevendheid te verbeteren. Activiteiten van exploratieve innovatie worden geleidelijk ontwikkeld om andere klanten dan Vegro te bedienen en zodoende winstgevendheid op lange termijn te borgen.

* Bron: Acticon (2014); E-Co (2014a); E-Co (2014b); Interview bestuurder E-Co.

3.3 Datacollectie

Het onderzoek geeft een indicatie van de kernconstructen door het gebruik van drie onderzoeksmethoden. Deze drie methoden en de methode van data collectie worden weergegeven in box 3.5. De data zijn verkregen in een gesprek van 60 minuten met de directeur van de businessunit of de afdelingsmanager. Het eerste deel van het gesprek wordt besteed aan het invullen van een survey, die in geprinte vorm wordt overhandigd en ter plaatse wordt ingevuld. Het tweede deel van het gesprek wordt besteed aan een interview, gebaseerd op semigestructureerde interviewvragen. De interviewvragen worden niet aan de deelnemer overhandigd, maar alleen mondeling gesteld. De gesprekken worden opgenomen. De uitwerkingen van de interviews zijn in bijlage VI toegevoegd. Naast de opname van het interview worden tijdens het interview aantekeningen gemaakt (deze notitievorm wordt ook gebruikt indien er geen toestemming is om het gesprek op te nemen). Na het interview worden de surveyformulieren gedigitaliseerd en bij de overige interview documentatie gevoegd.

Box 3.5: De gebruikte onderzoeksmethodiek en bijbehorende methode van data collectie*.

<i>Gebruikte onderzoeksmethodiek</i>		<i>Methode van data collectie</i>
1.	Illustreeren van kernconstructen door het gebruik van Quotes.	Interview o.b.v. semigestructureerde vragen.
2.	Illustreeren van kernconstructen door een samenvatting van het interview.	Interview o.b.v. semi gestructureerde vragen en aantekeningen.
3.	Waarderen van kernconstructen door gebruik van schalen door manager of directeur.	Middels een survey.

* Methodes en vormen van data collectie zijn gebaseerd op Yin (2013 p. 106).

Construct validiteit is de mate waarin de gebruikte constructen in het theoretische model gevalideerd zijn (Bryman & Bell, 2007). In dit onderzoek zijn alle schalen voor de kernconstructen al eerder toegepast en in meerdere vervolgstudies gevalideerd (Avolio & Bass, 2004; Birkinshaw, 2012; Jansen et al., 2009; Mom et al., 2007). De constructvaliditeit van de open vragen wordt verhoogd door de interview vragen te baseren op de schalen die de kernconstructen meten (Yin, 2013).

Interne validiteit is de mate waarin binnen het onderzoek ook daadwerkelijk de beoogde relatie is gemeten (Bryman & Bell, 2007). De interne validiteit bij het meten van de verschillende constructen is verhoogd door voor alle constructen bestaande schalen te gebruiken. Deze worden weergegeven in box 3.6. Validatie van deze onderzoeken en de bijbehorende schalen voor kernconstructen heeft kwantitatief plaatsgevonden in vervolgstudies of kwalitatief door de editors van Journals. De semigestructureerde interviewvragen zijn opgesteld aan de hand van de gebruikte schalen voor kernconstructen. De schalen en bijbehorende vragen van het model van management en leiderschap zijn gevalideerd in het Engels. Nederlandse vertalingen zijn voor deze vragen niet beschikbaar of meten niet de gewenste constructen. Om deze reden zijn de vragen vertaald naar de Nederlandse taal. De vertaalde vragen zijn vervolgens getoetst door twee personen die de Engelse en Nederlandse taal vloeiend spreken en schrijven.

Voorafgaand aan het onderzoek is de methode van datacollectie tweemaal getest. Deze testmomenten maken geen deel uit van de geselecteerde cases. Op basis van deze testen zijn enkele aanpassingen aan de vertalingen van de surveyvragen en de interviewvragen gemaakt. De testen zijn uitgevoerd binnen twee verschillende afdelingen van het infrabedrijf, met een verschillende omgevingsdynamiek. De uitkomsten van deze interviews zijn niet verwerkt in de onderzoeksresultaten.

Box 3.6: De gebruikte schalen voor kernconstructen en verwijzing naar de literatuur.

<i>Construct</i>	<i>Herkomst gebruikte vragen en schalen</i>	<i>literatuur</i>
Leiderschapsstijl	MLQ X 5 short survey.	Avolio en Bass (2004).
Model van management	Evaluating management model.	Birkinshaw (2012).
Ambidexteriteit	Ambidexterity survey.	Mom et al. (2007).
Omgevingsdynamiek	Enviromental dynamism survey.	Jansen et al. (2006).

Door het gebruik van polariserende cases worden de gevonden associaties en verbanden zo onderscheidend mogelijk gemaakt (Eisenhardt & Graebner, 2007). Het is echter nagenoeg onmogelijk om met een multiple case study onderzoek causale verbanden aan te tonen (Bryman & Bell, 2007; Eisenhardt, 1989). Om deze reden worden op basis van de bevindingen alleen indicaties weergegeven.

Om de interne validiteit van het onderzoek te verhogen wordt methodische triangulatie (Yin, 2013, p. 120) toegepast. Per case zijn drie methodes gebruikt 1) quotes uit het interview, 2) samenvatting van het interview door de auteur en 3) de resultaten van de survey. De kenmerken van leiderschap zijn gevoelig voor informant bias (Bass & Bass, 2009, p. 388). Om deze reden wordt op basis van de overeenkomsten tussen leiderschapskenmerken en het model van management (zie paragraaf 2.4), het model van management als triangulatie toegepast. Als bij de verwerking van de onderzoeksgegevens de indicaties van leiderschapskenmerken en het model van management niet overeenkomen, is voor deze constructen geen indicatie samengesteld. Door de vertrouwelijkheid waren andere data bronnen zoals jaarplannen, budgetten etc. niet beschikbaar. Om deze reden zijn geen andere bronnen gebruikt dan gegevens verkregen van de businessunit directeur en afdelingsmanager om indicaties van de constructen te illustreren.

Externe validiteit is de mate waarin het onderzoek gegeneraliseerd kan worden (Bryman & Bell, 2007). Het doel van dit onderzoek is het vormen van theorie en niet het testen van een al bestaande theorie. Om deze reden is theoretical sampling de meest geëigende manier van het selecteren van cases (Yin, 2013). Het gebruik van theoretical sampling in combinatie met een multiple casestudiemethode geeft rijke data. Door gebruik van deze data kunnen de verschillende constructen het meest divers worden geïllustreerd. Het gebruiken van meerdere cases zorgt ervoor dat de analytische uitkomsten bij vergelijkbare contexten gegeneraliseerd kunnen worden aan de hand van bestaande theoretische inzichten (Yin, 2013).

Betrouwbaarheid van het onderzoek is de mate waarin het onderzoek consistent herhaald kan worden (Bryman & Bell, 2007). De betrouwbaarheid wordt verhoogd door de verschillende handelingen van het onderzoek te beschrijven. Interne betrouwbaarheid wordt verhoogd door bij alle interviews een interviewprotocol toe te passen. Dit protocol is voor alle respondenten gelijk (zie bijlage VII). De interviews zijn opgenomen, waarna de belangrijke delen van het interview getranscribeerd worden. Overige informatie zoals de ingevulde surveys en aantekeningen worden gedigitaliseerd. De opgenomen interviews surveys en aantekeningen worden bewaard en zijn beschikbaar voor inzage.

3.4 Dataverwerking

De indicaties van de cases zijn gebaseerd op een tijdsreeks van heden en 5 jaar geleden. Dit maakt het mogelijk om de verandering van constructen weer te geven. Om de proposities te kunnen illustreren wordt na ordening van de onderzoeksgegevens een cross case analyse toegepast (Yin, 2013). Door het gebruik van cross-case-analyse kan worden geïllustreerd welke veranderingen hebben plaatsgevonden en welke

effecten de verandering van de omgeving op de context van de case hebben gehad. Op basis van de bevindingen worden de opgestelde proposities geïllustreerd. Indien een propositie niet geïllustreerd kan worden, wordt aan de hand van de bevindingen uitgelegd waarom een illustratie niet mogelijk is. Tijdens het proces van data analyse en verwerking worden de stappen doorlopen die in box 3.7 zijn weergegeven.

Box 3.7: Weergave van de verschillende stappen in het proces van data verwerking*.

Processtap	Handelingen
1.	De opgenomen interviews zijn getranscribeerd. Bij het proces van transcriberen zijn alle stellingen, zinnen en quotes genoteerd die betrekking hebben op een van de constructen. Deze gegevens zijn per deelnemer bijgevoegd in bijlage VI. Alle overige onderzoeksgegevens zoals aantekeningen en survey resultaten worden gedigitaliseerd. De verschillende survey-resultaten zijn in een bestand opgeslagen voor verdere verwerking. Alle gegevens worden digitaal bewaard.
2.	<p>Op basis van de verwerkte gegevens van stap 1 zijn de onderzoeksresultaten per case verwerkt in drie boxen (1 box voor het eerste deel op het niveau van de businessunit, twee boxen voor het tweede deel, het niveau van afdeling). Voor iedere box zijn de gegevens volgens de drie onderstaande methodes verwerkt.</p> <p>1: De relevante quotes zijn letterlijk uit de getranscribeerde tekst overgenomen. 2: De belangrijkste delen van het interview zijn samengevat op basis van de getranscribeerde tekst en aantekeningen. 3: De waarden van de schalen zijn per construct weergegeven op basis van de survey resultaten.</p> <p>Voor het selecteren en ordenen van de relevante onderzoeksgegevens en samenstellen van de indicatie is een template gebruikt. De template is ook gebruikt om de score op de schalen van de survey naar een indicatie per construct te vertalen. De template is in bijlage IV toegevoegd. Op basis van de drie methodes is per construct een indicatie weergegeven. Indien twee methodes een gelijke indicatie geven zijn deze indicaties overgenomen voor de indicatie van het construct. Indien de indicaties van alle drie de methodes verschilden, is voor het betreffende construct geen indicatie weergegeven.</p>
3.	Na de weergave van de illustraties per box wordt er voor iedere case een samenvatting van de indicaties toegevoegd. In deze samenvatting worden de indicaties van de verschillende constructen op het niveau van de businessunit en voor de twee onderliggende afdelingen weergegeven. Deze samenvatting wordt aangevuld met een figuur waarin de veranderingen van leiderschapsstijl en het model van management door de tijd wordt weergegeven. Op deze manier wordt de proces dimensie geïllustreerd.
4.	<p>De indicaties van de verschillende cases zijn gebruikt om een cross case analyse uit te voeren. De cross case analyse is verdeeld in drie onderdelen (omgevingsdynamiek, type ambidexteriteit en leiderschapskenmerken). Per deel worden de indicaties van verschillende cases vergeleken. De indicaties zijn aangevuld met representatieve quotes en motivaties uit de samenvattingen. Aan de hand van de cross-case-analyse zijn de opgestelde proposities geïllustreerd. Indien een propositie niet geïllustreerd kon worden, wordt een veronderstelling over de verschillen tussen theorie en bevindingen beschreven. Naast de illustratie van de proposities zijn relevante overige bevindingen vermeld.</p> <p><i>Om misplaatste indruk van nauwkeurigheid te vermijden (Yin 2013, p. 42) zijn de indicaties van omgevingsdynamiek en leiderschapskenmerken verdeeld in de categorieën:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Omgevingsdynamiek: onveranderd of toegenomen</i> - <i>Leiderschapskenmerken: afgenomen, onveranderd of toegenomen</i>
5.	Op basis van de geïllustreerde proposities en overige bevindingen uit de cross-case-analyse zijn de conclusies opgesteld. Deze conclusies geven antwoord op de hoofd en deelvragen. De verschillen tussen theorie en onderzoeksgegevens worden bediscussieerd.
* Bron: Bryman en Bell (2007) en Yin (2013).	

4. Empirische resultaten.

In dit hoofdstuk worden de verschillende cases uitgewerkt. In de eerste paragraaf wordt een algemeen beeld van de E-Co groep geschetst. Daarna worden de 4 verschillende cases toegelicht. Per case wordt de algemene context en een aantal kerncijfers van de organisatie-eenheid weergegeven. Daarnaast worden voor de constructen van omgevingsdynamiek, ambidexteriteit, leiderschap en het model van management per case drie indicaties weergegeven. Een van deze indicaties heeft als niveau van analyse de businessunit, de andere twee indicaties hebben als niveau van analyse de afdeling. De indicaties zijn opgebouwd uit drie methoden van data collectie: illustratieve quotes uit de interviews, een samenvatting van het interview en uitkomsten van de ingevulde survey. De deelnemers zijn (bij alle cases); de verantwoordelijke businessunit directeur en twee leidinggevendenden die direct aan de businessunit directeur rapporteren. De uitwerking van de interviews zijn opgenomen in bijlage VI.

4.1 E-Co organisatie

De E-Co groep bestaat uit de kernbedrijven E-Co, Vegro, Floron en E-Co advies. E-Co groep heeft c.a. 7500 werknemers en een netto winst van c.a. 300 mln. De strategie van E-Co is gebaseerd op het duurzaam opwekken, verhandelen, transporteren en leveren van energie (E-Co, 2014a). Daarbij is de visie dat energie in de toekomst niet meer centraal opgewekt wordt maar decentraal door bedrijven en burgers. Deze manier van energie opwekken wordt duurzaam samen genoemd (DS) (E-Co, 2014a). Deze DS strategie vraagt om de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten (Bakker & van den Brandt, 2013). Naast de veranderingen als gevolg van de DS strategie, neemt de dynamiek in de omgeving van E-Co toe. De veranderingen in politiek, regelgeving, technologie en positie van de consument, liggen daaraan ten grondslag (Bakker & van den Brandt, 2013). In box 4.1 wordt de context van de E-Co groep geschetst aan de hand van een interview met een van de bestuurders van E-Co. Het gehele interview is opgenomen in bijlage II. Een meer uitgebreide beschrijving van de verschillende kernbedrijven van E-Co is opgenomen in bijlage III.

Box 4.1: Samenvatting van een interview met een van de bestuurders van E-Co (Bijlage II)*.

E-Co is als bedrijf onderdeel van het maatschappelijk middenveld. E-Co is enerzijds een commerciële onderneming, met als doel om financieel winstgevend te zijn. Anderzijds opereert de organisatie als maatschappelijke onderneming. Dit samenspel tussen een commerciële organisatie en maatschappelijk belang gaat hand in hand.

Alle bedrijven binnen de E-Co groep zullen de eigen omgeving als dynamisch typeren. Deze dynamiek wordt voor de verschillende kernbedrijven echter veroorzaakt door andere factoren. Voor de kernbedrijven Vegro en Floron wordt de dynamiek veroorzaakt door regulering en druk op de marge als gevolg van verlaging van de tarieven. Hierdoor is de prikkel voor Vegro en Floron vooral gericht op een efficiënte operatie. Binnen E-Co Retail en Acticon dalen de inkomsten en is klantbehoud niet meer vanzelfsprekend. Vijf jaar geleden waren klanten trouw en wisselden niet van energieleverancier. Inmiddels is het aantal klanten dat van leverancier wisselt enorm. Om klanten te behouden is innovatie en het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten noodzakelijk. De investeringen in innovatie worden bepaald door mate van dynamiek en de (financiële) positie van de organisatie op dat moment.

De besturing van de E-Co organisatie verplaatst zich meer naar de langere termijn. Dit in tegenstelling tot de besturing van de afgelopen jaren: deze was vooral op de korte termijn gericht. Door beslissingen te beoordelen op de lange termijn worden de beslissingen op de korte termijn vergemakkelijkt. Op dit moment wordt er nog teveel op de korte termijn doelen en KPI's gestuurd. De organisatie moet veranderen naar een omgeving waarin veel meer ruimte is voor de klant en medewerkers. De delegatie van verantwoordelijkheid en vertrouwen verbetert de bestuurbaarheid en verhoogt de motivatie van de medewerkers. Motivatie van medewerkers houdt nagenoeg geen verband met financiële beloning. Weliswaar moeten werknemers een goed inkomen hebben, maar het tonen van waardering is vele malen belangrijker. Op dit moment werkt de organisatie eigenlijk nog teveel met financiële prikkels.

* Voor dit interview is een aangepaste versie van de open vragen op het niveau van de businessunit gebruikt.

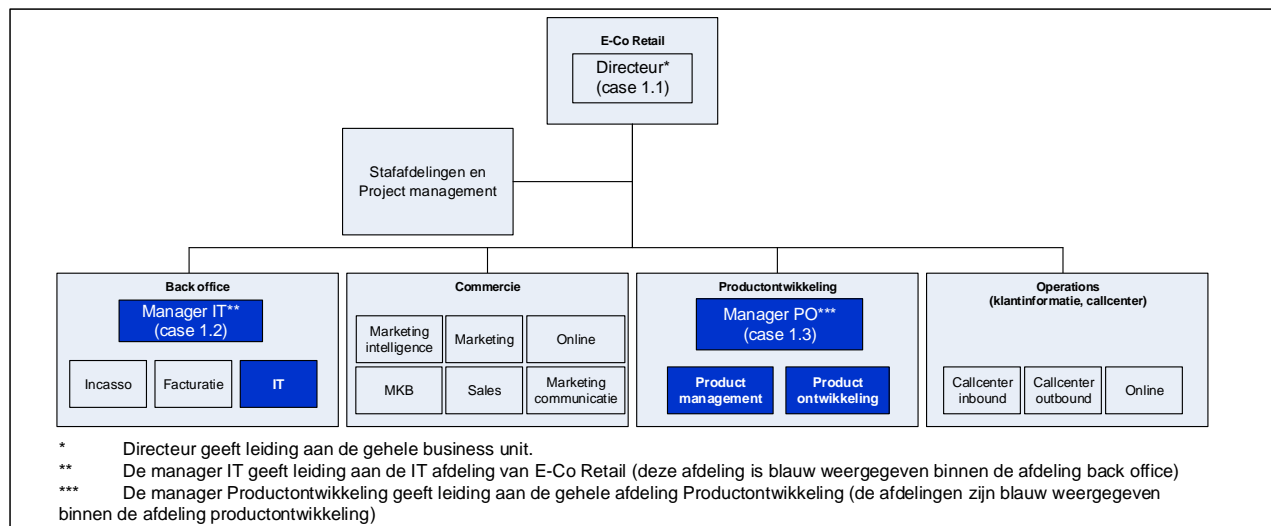
4.2 Cases

In deze paragraaf worden de verschillende cases van E-Co Retail, Acticon, Vegro Meetbedrijf en Floron Projecten uitgewerkt.

4.2.1 Case 1, E-Co Retail

De activiteiten van E-Co Retail bestaan uit levering van energie, advies en dienstverlening. De businessunit Retail heeft c.a. 2 miljoen klanten en is actief op de markt van consumenten en klein zakelijke afnemers in een aantal landen in Europa (E-Co, 2014a). Deze markt is de afgelopen jaren meer turbulent geworden, vooral vanwege nieuwe toetreders en technologische ontwikkelingen (Bruggink, 2006). Intern heeft onlangs een herstructurering plaatsgevonden. Doelstelling was om de 'cost to serve' te verlagen en de organisatieonderdelen meer klantgericht in te delen (E-Co, 2014b). De organisatie bestaat uit een aantal afdelingen (zie figuur 4.1). Een aantal kenmerken van de businessunit Retail worden in box 4.2.1. beschreven. Case 1 is opgebouwd uit de indicaties van de businessunit directeur en afdelingsmanagers. De onderzoeksgegevens en indicaties zijn per deelnemer weergegeven in box 4.2.2, 4.2.3 en 4.2.4.

Figuur 4.1: Organogram E-Co Retail met daarin de verschillende respondenten weergegeven, (E-Co, 2014a).



Box 4.2.1: Kenmerken van de cases 1.1, 1.2 en 1.3.

Niveau van analyse	Onderwerp	Gegevens	Bron *
Case 1.1, businessunit	Verandering omgevingsdynamiek	Toenemend	A
Case 1.1, businessunit	Focus waarde creatie	Exploitatieve en exploratieve innovatie	A
Case 1.1, businessunit	Oprichting van de businessunit	Sinds 2013	B
Case 1.1, businessunit	Aantal medewerkers	1300	B
Case 1.1, businessunit	Marktomgeving	Vrije markt	B
Case 1.2, Afdeling IT	Aantal medewerkers	75	C
Case 1.2, Afdeling IT	Marktomgeving	Vrije markt	B
Case 1.3, Afdeling Productontwikkeling	Aantal medewerkers	20	D
Case 1.3, Afdeling Productontwikkeling	Marktomgeving	Vrije markt	B

* De kenmerken van de businessunit zijn verkregen door gebruik te maken van de onderstaande bronnen:
 A: Interview bestuurder, bijlage II; B: E-Co 2014a; C, interview manager IT; D: Interview manager Productontwikkeling

Box 4.2.2: Uitwerking van gegevens case 1.1, Deelnemer: Directeur E-Co Retail

1.1A: Verandering omgevingsdynamiek	1.1B: Verhouding exploitatieve en exploratieve Innovatie	1.1C: Leiderschap	1.1D: Model van management
Interview quotes			
<p>1A."De omgeving van de organisatie is turbulent. In de markt gaat alles steeds sneller."</p> <p>2A"Het was een commodity business."</p> <p>3A"De intensiteit van de dynamiek is verzawaard. Je bent eigenlijk op twee terreinen aan het schaken."</p> <p>4A "Je moet je commodity business tevreden houden.... Aan de andere kant moet je tegelijkertijd nieuwe producten en diensten ontwikkelen."</p>	<p>1B"80% zit op de klassieke business. Daar zitten de grote klantengroep en gaan de grote geldstromen over. Dat is maar goed ook. Dat moet je koesteren."</p> <p>2B"De grote aandacht zit op de massa. Een wat kleiner deel van de aandacht zit op de innovatie."</p> <p>3B"Het is enorm moeilijk om te innoveren in een corporate omgeving."</p> <p>4B "Ik zie wel meer de noodzaak om innovatie en beheer te scheiden."</p>	<p>1C "Ik ben geen leider die puur faciliteert."</p> <p>2C "Ik ben weliswaar directeur, maar vooral onderdeel van het team."</p> <p>3C"Het is wel een beetje veranderd doordat je steeds meer onzekerheid krijgt... het betekent dat het ondernemerschap steeds groter wordt."</p> <p>4C" Zodat ik bij de uitvoering van die richting niet mijn eigen directeuren voor de voeten ga lopen."</p>	<p>1D"De managers onder het MT geven invulling aan 'hoe moet ik mijn doelstellingen halen.'"</p> <p>2D"De klassieke organisatie besturen we middels balanced scorecards... Het nieuwe gedeelte is erbij gekomen. Dat laat ik meer los."</p> <p>3D"De klassieke commodity business zijn de KPI's waar we hard en op korte termijn op sturen...innovatie, die zien we meerjaren 3,4,5, jaar."</p> <p>4D"ik geef ze back up, zodat ze ook de motivatie hebben om vol gas te gaan."</p>
Interview samenvatting			
<p>De afgelopen 2 jaar is een trend ontstaat om naast commodity ook op non-commodity in te zetten.</p> <p>Waar <u>de dynamiek 5 jaar geleden alleen veroorzaakt werd door commodity's</u> (aantallen klanten en overstap naar andere leveranciers). <u>wordt er nu meer gekeken naar commodity's in combinatie met klantwaarde.</u> Deze klantwaarde wordt behaald door het goed leveren van commodity's en diensten, die aansluiten bij de wens van de klant.</p>	<p>Voorheen was alles gericht om de commodity business te verbeteren, dit is nog steeds voor een groot gedeelte het geval. Als gevolg van concurrentie en prijsdruk moet <u>de commodity betere dienstverlening tegen lagere kosten leveren.</u></p> <p>Een groot deel van de aandacht en resources wordt gebruikt voor verbeteren van exploitatie <u>Activiteiten van exploratie zijn wel toegenomen</u> door deze apart te zetten en te 'beschermen', maar leveren nog steeds een gering aandeel aan het geheel.</p> <p><u>De ontwikkeling van de nieuwe producten en innoveren van bestaande producten zijn gescheiden.</u> Dit geeft focus aan de activiteiten. onderdeel van de business.</p>	<p>Transactionele kenmerken komen voor in het definiëren van <u>meetbare doelen en bijsturen als die doelen niet gehaald worden. Het gebruik van beloning (bonus) en de besluiten die genomen worden door de managers. Deze leiderschapskenmerken worden onveranderd toegepast.</u></p> <p>Transformationele kenmerken komen voor in het <u>motivieren vanuit een lange termijn visie, vrijheid van handelen binnen de afgesproken kaders en ondersteuning en aandacht voor de medewerker.</u> Deze kenmerken worden meer toegepast.</p>	<p>Coördinatie voor de traditionele business wordt onderling afgestemd, kaders worden gezet via regels. De innovatieafdeling wordt meer 'losgelaten'. <u>Voorheen werden alle activiteiten meer bureaucratisch afgestemd.</u></p> <p>De sturing van de gehele organisatie is <u>minder hiërarchisch geworden en meer gebaseerd op vrijheid van handelen.</u> Voor de commodity business gelden de KPI's en budget als kader.</p> <p>Doelen zijn voor de traditionele business <u>korte termijn en meetbaar. Dit is onveranderd. Nieuwe business zijn langere-termijndoelen</u> die minder gedefinieerd zijn, dit is nieuw.</p> <p>Motivatie vindt vooral <u>intrinsiek plaats door overbrengen van passie en het geven van ruimte,</u> dit is sterker dan voorheen.</p>

Survey Δ			
De score op omgevingsdynamiek*	De score van activiteiten gericht op exploitatieve en exploratieve innovatie**	De score op transactionele en transformationele leiderschapskenmerken***	De score op de schalen van het model van management****
Met 1 punt toegenomen van 4 tot 5 punten.	Activiteiten gericht op exploitatieve innovatie zijn met 1 punt toegenomen van 5 tot 6 punten. Activiteiten gericht op exploratieve innovatie zijn met 1 punt afgenomen van 6 tot 5 punten.	De score op transactioneel leiderschap is 3 punten De score op transformationeel leiderschap is 3 punten.	- De schaal van coördinatie is veranderd van sterk bureaucratisch naar redelijk emergent. - De schaal van besluitvorming is veranderd van sterk hiërarchisch tot sterk collectief. - De schaal van doelen is veranderd van redelijk gericht op alignment tot sterk gericht op oblique. - De schaal van motivatie is veranderd van redelijk extrinsiek tot sterk intrinsiek.
<i>Indicatie Omgevingsverandering †</i>	<i>Indicatie verandering ambidexteriteit †</i>	<i>Indicatie verandering van leiderschap †</i>	<i>Indicatie verandering van Model van management †</i>
Gebaseerd op de interview quotes 3A en 4A, samenvatting en resultaten van de surveyscore (+1) is de omgevingsdynamiek van de businessunit toegenomen.	Gebaseerd op de interview quotes 1B en 2B, samenvatting en resultaten van de surveyscore (+1) is de mate van exploitatie ve innovatie toegenomen. Gebaseerd op de interview quotes 2B en 3B en de samenvatting is de mate van exploratieve innovatie toegenomen. Gebaseerd op de interview quote 4B en de samenvatting blijkt dat activiteiten van exploitatieve en exploratieve innovatie structureel zijn gescheiden.	Gebaseerd op de interview quotes 4C en de samenvatting is het gebruik van transactionele kenmerken onveranderd, en gebaseerd op de surveyscore nog wel redelijk vaak aanwezig. Gebaseerd op de interview quotes 1C, 2C, 3C en de samenvatting is het gebruik van transformationele kenmerken toegenomen en gebaseerd op de surveyscore redelijk vaak aanwezig.	Gebaseerd op de interview samenvatting en de surveyscore is de mate van bureaucratie afgenomen, emergent is toegenomen. Gebaseerd op de interview quote 2D, samenvatting en de surveyscore is de mate van hiërarchie afgenomen, gezamenlijke besluitvorming is toegenomen. Gebaseerd op de interview quote 3D, samenvatting en de surveyscore zijn alignment doelen afgenomen, oblique doelen zijn toegenomen. Gebaseerd op de interview quote 4D, samenvatting en de surveyscore is de extrinsieke motivatie afgenomen, intrinsieke motivatie is toegenomen.
<p>* De score op omgevingsdynamiek is gemeten op een 7 punten schaal, 1 is een statische omgeving 7 is een dynamische omgeving.</p> <p>** De score op exploitatieve en exploratieve innovatie is gemeten op een 7 punten schaal, 1 is niet aanwezig 7 is uitsluitend aanwezig.</p> <p>*** de score van leideschapskenmerk is gemeten op een 4 punten schaal, 0: wordt niet toegepast, 4: wordt redelijk vaak tot altijd toegepast.</p> <p>**** De score binnen het model van management is gemeten op een 3 punten schaal van sterk aanwezig, redelijk aanwezig en neutraal.</p> <p>Δ De scores van omgevingsdynamiek, exploitatieve innovatie, exploratieve innovatie, transactionele en transformationele leiderschapskenmerken zijn gebaseerd op een survey, om misplaatste indruk van nauwkeurigheid te vermijden (Yin 2013, p.42) zijn de scores afgerond op hele punten.</p> <p>† De indicatie is gebaseerd op drie methodes 1) Quotes, aangegeven met het nummer van de quote, 2) Interview samenvatting, aangegeven met de onderstreping van de gebruikte delen. 3) Resultaten van de survey. Indien de gegevens verkregen met een van de methodes afwijkt wordt de indicatie gebaseerd op twee methodes, bij meer dan twee afwijkingen wordt geen indicatie weergegeven. Afwijkingen zijn gearceerd met een blauwe kleur.</p>			

Box 4.2.3: Uitwerking van gegevens case 1.2, Deelnemer: Manager E-Co IT

1.2A: Verandering omgevingsdynamiek	1.2B: Verhouding exploitatieve en exploratieve innovatie	1.2C: Leiderschap	1.2D: Model van management
Interview quotes			
<p>1A "De rest van de markt is ook sterk aan het veranderen."</p> <p>2A "Er zijn tegenwoordig Apps websites etc. De klanten verwachten dat E-Co hiermee bezig is."</p> <p>3A "Het is de uitdaging om heldere doelen in balans te houden met een snel veranderende omgeving."</p> <p>4A "Er zijn inmiddels nieuwe technieken waardoor alles sneller gaat."</p>	<p>1B "De reguliere werkzaamheden moeten gewoon goed ingericht zijn dan blijft er ruimte over om innovatie echt goed op te pakken."</p> <p>2B "De context wordt vooral bepaald door de budgetten."</p> <p>3B "Deze doelstellingen (beheer en innovatie) moeten juist niet gescheiden worden in aparte afdelingen."</p> <p>4B "De ene keer moet de oplossing goedkoop en lean en mean zijn. De andere keer moet het innovatief."</p>	<p>1C "Ik zet de grote lijnen uit, de mensen vullen dit zelf in."</p> <p>2C "Ik stuur wel bij als ik het niet eens ben met hoe een doel gerealiseerd wordt."</p> <p>3C "Ik probeer altijd zoveel mogelijk informatie en context te geven."</p> <p>4C "Het is belangrijk om ondersteuning te geven en het waarom van doelen uit te leggen."</p>	<p>1D "De context wordt vooral bepaald door de budgetten. Dit vraagt veel onderling overleg en afstemming."</p> <p>2D "Juist omdat iedereen mee kan beslissen moet je continu in gesprek en samenwerken."</p> <p>3D "Een deel van de doelstellingen zijn operationele doelen. De innovatie doelstellingen ligt meer hoog over."</p> <p>4D "Ik geef leiding aan hoofden en coördinatoren, deze groep is vanuit zichzelf al gemotiveerd en innovatief."</p>
Interview samenvatting			
<p>5 jaar geleden was er weinig behoefte aan innovatie en verandering. De organisatie was ingericht om standaard-processen met een groot volume efficiënt te kunnen verwerken. Deze wensen worden nu aangevuld met de verwachting van de interne klanten dat de IT afdeling de <u>standaard processen</u> <u>faciliteert en verbetert, maar daarnaast ook nieuwe dienstverlening ontwikkelt.</u> Door deze vraag <u>neemt de dynamiek waarin de afdeling opereert toe.</u></p>	<p>De IT afdeling ondersteunt zowel activiteiten gericht op exploitatie als exploratie. Doordat er geen eigen budgetten zijn is de IT afdeling afhankelijk van keuzes voor exploitatie of exploratie binnen de lijn-organisatie. <u>De exploitatie activiteiten, gericht op verbetering, binnen de lijn-organisatie zijn toegenomen.</u></p> <p><u>Exploratieve activiteiten zijn binnen de lijn afdeling afgenomen</u> vanwege de focus op exploitatie. Hierdoor nemen de <u>activiteiten gericht op exploratie binnen de IT afdeling af.</u></p> <p><u>De IT afdeling combineert de activiteiten gericht op exploitatie en exploratie innovatie op afdelingsniveau, maar verdeelt deze wel binnen een aantal subafdelingen.</u></p>	<p>Transactionele kenmerken komen voor in <u>externe motivatie</u> middels balanced scorecards. <u>Bijsturen bij het niet behalen van het doel en de autonomie van de medewerkers</u> in besluitvorming. Deze kenmerken worden <u>onveranderd toegepast.</u></p> <p>Transformationele kenmerken komen voor in de <u>vertaalde langetermijnvisie</u> voor IT, <u>de uitdaging in de werkzaamheden</u> en <u>de mate van ondersteuning</u> en aandacht. <u>De toepassing van deze kenmerken is toegenomen</u> en realiseert betere kwaliteit en afstemming van de werkzaamheden.</p>	<p>Vroeger was de coördinatie van werkzaamheden <u>meer tussen de IT afdelingen</u>, de afstemming versnelt en de werkzaamheden <u>worden tussen diverse IT en business afdelingen afgestemd</u> en georganiseerd.</p> <p>De <u>managers nemen de operationele besluiten</u>, binnen de afgestemde kaders. <u>Voorheen werd deze besluitvorming meer vanuit hiërarchie</u> genomen.</p> <p><u>Operationele doelen zijn gericht op de korte termijn</u> en onveranderd. <u>Langetermijn doelen worden toegepast bij innovatie. Deze toepassing van doelen is onveranderd.</u></p> <p>Medewerkers worden primair intrinsiek gemotiveerd <u>door de werkzaamheden</u>, aangevuld met bonussen voor het behalen van jaardoelen. <u>Deze mix van motivatie is niet veranderd.</u></p>

Survey Δ			
De score op omgevingsdynamiek*	De score van activiteiten gericht op exploitatieve en exploratieve innovatie**	De score op transactionele en transformationele leiderschapskenmerken***	De score op de schalen van het model van management****
Met 2 punt toegenomen van 3 tot 5 punten.	Activiteiten gericht op exploitatieve innovatie is met 2 punten toegenomen van 4 tot 6 punten. Activiteiten gericht op exploratieve innovatie is met 1 punt afgenomen van 5 tot 4 punten.	De score op transactioneel leiderschap is 3 punten De score op transformationeel leiderschap is 4 punten.	De schaal van coördinatie is veranderd van redelijk emergent naar sterk emergent. De schaal van besluitvorming is veranderd van neutraal naar redelijk collectief. De schaal van doelen is onveranderd redelijk gericht op alignment. De schaal van motivatie is onveranderd redelijk intrinsiek.
<i>Indicatie Omgevingsverandering †</i>	<i>Indicatie verandering ambidexteriteit †</i>	<i>Indicatie verandering van leiderschap †</i>	<i>Indicatie verandering van Model van management †</i>
Gebaseerd op de interviewquotes 2A, 3A, interview samenvatting en resultaten van de surveyscore (+2) is de omgevingsdynamiek toegenomen.	Gebaseerd op de interview-samenvatting en resultaten van de surveyscore (+2) is de mate van exploitatieve innovatie toegenomen. Gebaseerd op de samenvatting en resultaten van de surveyscore (-1) is de mate van exploratieve innovatie afgenomen. Gebaseerd op de interview-quote 3B en de interview-samenvatting blijkt dat activiteiten van exploitatieve en exploratieve innovatie op afdelingsniveau contextueel zijn ingericht. Op het niveau van subafdelingen zijn deze activiteiten wel gescheiden.	Gebaseerd op de interviewquotes 1C, 2C en de samenvatting is het gebruik van transactionele kenmerken onveranderd en gebaseerd op de surveyscore nog redelijk vaak aanwezig. Gebaseerd op de interviewquotes 3C, 4C en de samenvatting is het gebruik van transformationele kenmerken toegenomen en gebaseerd op de surveyscore redelijk vaak tot altijd aanwezig.	Gebaseerd op de interview-quote 1D, samenvatting en de surveyscore is de mate van emergentie toegenomen. Gebaseerd op de interview-quote 2D, samenvatting en de surveyscore is de mate van collectieve besluitvorming toegenomen. Gebaseerd op de interview-quote 3D, samenvatting en de surveyscore zijn doelen redelijk gericht op alignment en onveranderd. Gebaseerd op de interview - quote 4D, samenvatting en de surveyscore is de motivatie redelijk intrinsiek en onveranderd.
<p>* De score op omgevingsdynamiek is gemeten op een 7 punten schaal, 1 is een statische omgeving 7 is een dynamische omgeving.</p> <p>** De score op exploitatieve en exploratieve innovatie is gemeten op een 7 punten schaal, 1 is niet aanwezig 7 is uitsluitend aanwezig.</p> <p>*** de score van leideschapskenmerk is gemeten op een 4 punten schaal, 0: wordt niet toegepast, 4: wordt redelijk vaak tot altijd toegepast.</p> <p>**** De score binnen het model van management is gemeten op een 3 punten schaal van sterk aanwezig, redelijk aanwezig en neutraal.</p> <p>Δ De scores van omgevingsdynamiek, exploitatieve innovatie, exploratieve innovatie, transactionele en transformationele leiderschapskenmerken zijn gebaseerd op een survey, om misplaatste indruk van nauwkeurigheid te vermijden (Yin 2013, p. 42) zijn de scores afgerond op hele punten.</p> <p>† De indicatie is gebaseerd op drie methodes 1) Quotes, aangegeven met het nummer van de quote, 2) Interview samenvatting, aangegeven met de onderstreping van de gebruikte delen. 3) Resultaten van de survey. Indien de gegevens verkregen met een van de methodes afwijkt wordt de indicatie gebaseerd op twee methodes, bij meer dan twee afwijkingen wordt geen indicatie weergegeven. Afwijkingen zijn gearceerd met een blauwe kleur.</p>			

Box 4.2.4: Uitwerking van gegevens case 1.3, Deelnemer: Manager Productontwikkeling

1.3A: Verandering omgevingsdynamiek	1.3B: Verhouding exploitatieve en exploratieve innovatie	1.3C: Leiderschap	1.3D: Model van management
Interview quotes			
<p>1A “De buitenwereld, klanten en competitie verandert continu, de regels van de overheid veranderen ook.”</p> <p>2A “De concurrenten zijn heel anders bezig, we hebben nu nieuwe concurrenten.”</p> <p>3A “De verwachting van de consument is ook steeds anders.”</p> <p>4A “De afdeling bestaat juist bij gratie van de veranderende omgeving.”</p>	<p>1B “We richten ons nu nog teveel op operations.”</p> <p>2B “Anders wordt je teveel afgeremd door problemen in de operationele keten.”</p> <p>3B “De innovatie trajecten van toen zijn nu kleine dingen.”</p> <p>4B “Door de samenwerking met satellieten krijg je best wat voor elkaar.”</p>	<p>1C “Voor zelfstandige projecten binnen het productmanagementdomein geef ik aan wat het doel is.”</p> <p>2C “Ik vertel wel waarom dit bedrijf zo leuk is en wat we voor onze klanten gaan doen.”</p> <p>3C “Ik zorg dat ik de verbinding leg, daar gaat het om. Ik specificeer en regel veel minder.”</p> <p>4C “Je moet een innovatieve cultuur creëren waarin mensen met partners ... een beeld krijgen wat je wilt ontwikkelen.”</p>	<p>1D “Het laten gebeuren wordt belangrijker dan het sturen, dat is wel moeilijk maar moet wel.”</p> <p>2D “De medewerkers beslissen autonoom binnen de kaders.”</p> <p>3D “De doelstellingen zijn niet zo concreet, niet lang en niet kort. De innovatie is niet concreet omdat dat ook niet kan.”</p> <p>4D “Motiveren van mensen doe ik vooral op inhoudelijke gronden. Wat we doen, waarom we het doen en hoe gaaf het is.”</p>
Interview samenvatting			
<p>De omgeving verandert, klanten vragen andere producten, om deze producten en diensten te ontwikkelen is de afdeling productontwikkeling opgericht. <u>De veranderingen in de omgeving zijn duidelijk waarneembaar en nemen in intensiteit toe</u> door de toename van concurrentie en toetreding van andere leveranciers zoals technologie bedrijven.</p> <p>Als gevolg van de toenemende dynamiek en de druk om de bestaande processen te innoveren is het bewaren van de balans tussen innoveren en vernieuwen moeilijk te handhaven.</p>	<p>De organisatie is opgericht om nieuwe producten en diensten te ontwikkelen, door de groei van de afdeling en de druk op verbeteren van de nieuw ontwikkelde producten <u>zijn de activiteiten gericht op exploitatie onveranderd</u>. De wens is om deze activiteiten te verminderen.</p> <p>Exploratie vindt plaats door het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten. De groei van de afdeling de afgelopen jaren heeft ervoor gezorgd dat het <u>aantal en de omvang van de activiteiten gericht op exploratie zijn toegenomen</u>.</p> <p>Activiteiten van exploitatie en exploratie zijn <u>binnen de afdeling niet formeel onderverdeeld</u>. In de praktijk zijn de activiteiten van exploratie en exploitatie echter wel verdeeld <u>over diverse functies en rollen</u>.</p>	<p>Transactionele kenmerken komen voor in <u>definiëren en besturen van de doelstellingen</u> (bij exploitatieve activiteiten) en <u>autonomie van de medewerker in combinatie met het ingrijpen</u> (vooral bij de teams gericht op exploitatieve activiteiten) als de doelen niet gehaald dreigen te worden. <u>Deze kenmerken worden onveranderd toegepast</u>.</p> <p>Transformationele kenmerken komen voor in de <u>intrinsieke motivatie</u> van medewerkers, het stellen en communiceren van <u>lange termijn doelstellingen, ondersteuning van de medewerkers</u> bij het realiseren van doelen en de <u>ruimte die geboden wordt om gezamenlijk creatief te handelen</u>. <u>De toepassing van deze kenmerken is toegenomen</u>.</p>	<p>Coördinatie vindt plaats door <u>mensen onderling, dit was voorheen meer door regels</u> en kaders.</p> <p>Medewerkers nemen <u>gezamenlijk besluiten</u>, deze worden wel afgestemd met het management. <u>Voorheen was er meer (hiërarchische) inmenging</u> van het management.</p> <p>De sturing is bij exploitatie activiteiten op concrete en meetbare doelen. Bij exploratie activiteiten <u>worden de doelen minder gespecificeerd</u>. <u>Voorheen werden doelen altijd gespecificeerd, voornamelijk korte termijn doelen</u>.</p> <p>Motivatie is <u>vooral intrinsiek door de inhoud van het werk</u> en de uiteindelijke doelstelling. <u>Door meer vrijheid te geven is de motivatie versterkt</u>.</p>

Survey Δ			
De score op omgevingsdynamiek*	De score van activiteiten gericht op exploitatieve en exploratieve innovatie**	De score op transactionele en transformationele leiderschapskenmerken***	De score op de schalen van het model van management****
Met 2 punten toegenomen van 4 naar 6 punten.	Activiteiten gericht op exploitatieve innovatie zijn onveranderd de score is 3 punten. Activiteiten gericht op exploratieve innovatie zijn met 1 punt toegenomen van 3 tot 4 punten.	De score op transactioneel leiderschap is 2 punten. De score op transformationeel leiderschap is 2 punten.	De schaal van coördinatie is veranderd van sterk bureaucratisch naar sterk emergent De schaal van besluitvorming is veranderd van sterk hiërarchisch naar sterk collectief. De schaal van doelen is veranderd van neutraal naar sterk oblique De schaal van motivatie is veranderd van neutraal naar redelijk intrinsiek.
<i>Indicatie Omgevingsverandering †</i>	<i>Indicatie verandering ambidexteriteit †</i>	<i>Indicatie verandering van leiderschap †</i>	<i>Indicatie verandering van Model van management †</i>
Gebaseerd op de interview-quotes 1A, 4A, samenvatting en resultaten van de surveyscore (+2) is de omgevingsdynamiek toegenomen.	Gebaseerd op de interview-quote 1B, samenvatting en resultaten van de surveyscore (0) is de mate van exploitatieve innovatie onveranderd. Gebaseerd op de interview-quote 3B, samenvatting en resultaten van de surveyscore (+1) is de mate van exploratieve innovatie toegenomen. Gebaseerd op de interview-samenvatting zijn de activiteiten van exploitatieve en exploratieve innovatie formeel contextueel ingericht. Bij de uitvoering van werkzaamheden wordt echter wel onderscheid gemaakt in activiteiten van exploratieve en exploitatieve innovatie (structureel).	Gebaseerd op de interview-quote 3C, en de samenvatting is het gebruik van transactionele kenmerken onveranderd en gebaseerd op de surveyscore soms aanwezig. Gebaseerd op de interview-quote 2C en de samenvatting is het gebruik van transformationele kenmerken toegenomen en gebaseerd op de surveyscore soms aanwezig.	Gebaseerd op de interview-quote 1D, de samenvatting en de surveyscore is de mate van bureaucratie afgenomen, emergentie is toegenomen. Gebaseerd op de interview quote 2D, de samenvatting en de surveyscore is de mate van hiërarchische besluitvorming afgenomen, gezamenlijke besluitvorming is toegenomen. Gebaseerd op de interview-quotes 3D, de samenvatting en de surveyscore zijn alignment doelen afgenomen, oblique doelen zijn toegenomen. Gebaseerd op de interview-quotes 4D, de samenvatting en de surveyscore is intrinsieke motivatie toegenomen.
<p>* De score op omgevingsdynamiek is gemeten op een 7 punten schaal, 1 is een statische omgeving 7 is een dynamische omgeving.</p> <p>** De score op exploitatieve en exploratieve innovatie is gemeten op een 7 punten schaal, 1 is niet aanwezig 7 is uitsluitend aanwezig.</p> <p>*** de score van leiderschapskenmerk is gemeten op een 4 punten schaal, 0: wordt niet toegepast, 4: wordt redelijk vaak tot altijd toegepast.</p> <p>**** De score binnen het model van management is gemeten op een 3 punten schaal van sterk aanwezig, redelijk aanwezig en neutraal.</p> <p>Δ De scores van omgevingsdynamiek, exploitatieve innovatie, exploratieve innovatie, transactionele en transformationele leiderschapskenmerken zijn gebaseerd op een survey, om misplaatste indruk van nauwkeurigheid te vermijden (Yin 2013, p. 42) zijn de scores afgerond op hele punten.</p> <p>† De indicatie is gebaseerd op drie methodes 1) Quotes, aangegeven met het nummer van de quote, 2) Interview samenvatting, aangegeven met de onderstreping van de gebruikte delen. 3) Resultaten van de survey. Indien de gegevens verkregen met een van de methodes afwijkt wordt de indicatie gebaseerd op twee methodes, bij meer dan twee afwijkingen wordt geen indicatie weergegeven. Afwijkingen zijn gearceerd met een blauwe kleur.</p>			

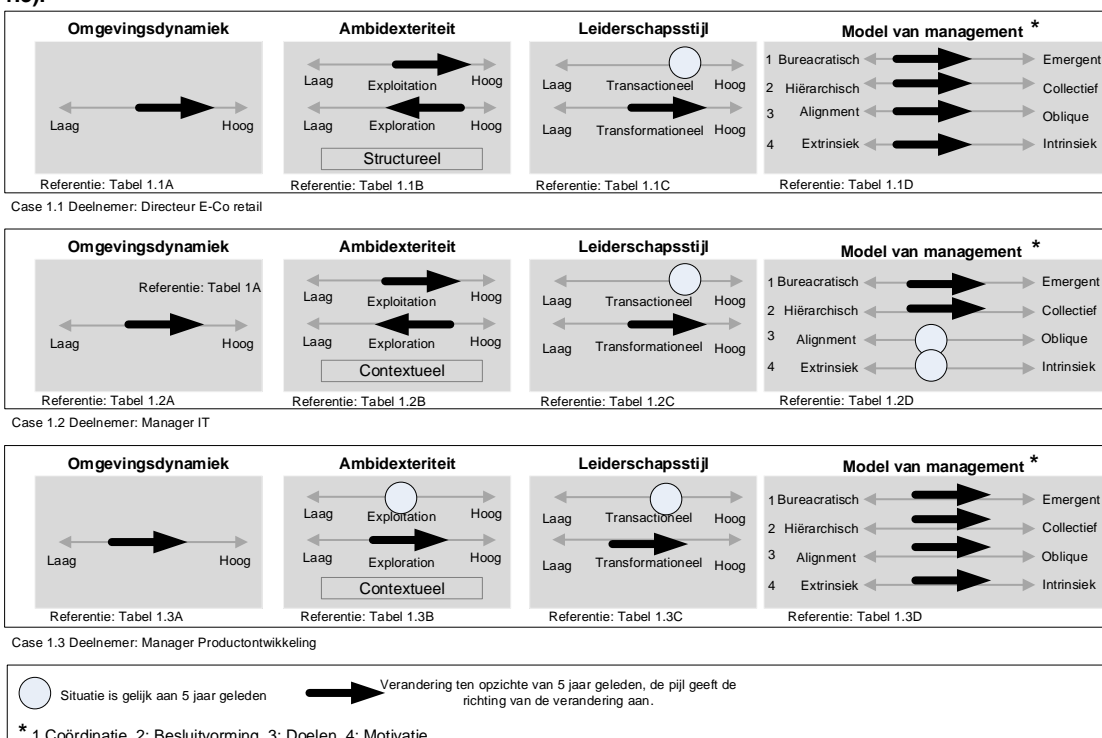
In box 4.2.5 en figuur 4.2 worden de illustraties van de verschillende cases weergegeven en gevisualiseerd.

Box 4.2.5: Samenvatting van case 1 (gebaseerd op indicaties van cases 1.1, 1.2 en 1.3).

Niveau van analyse	Omgevings dynamiek	Type ambidexteriteit	Exploitatieve/ exploratie innovatie	Leiderschapskenmerk	Inrichting model van management*
Case 1.1 Businessunit Retail	Toegenomen	Structureel	Exploitatie toegenomen	Transactioneel onveranderd	1. Bureaucratisch afgenomen 2. Hiërarchisch afgenomen 3. Alignment afgenomen 4. Extrinsieke motivatie afgenomen
			Exploratie toegenomen	Transformationeel toegenomen	1. Emergent toegenomen 2. Collectief toegenomen 3. Oblique toegenomen 4. Intrinsieke motivatie toegenomen
Case 1.2 Afdeling IT	Toegenomen	Contextueel	Exploitatie toegenomen	Transactioneel onveranderd	1. Bureaucratisch niet bepalend 2. Hiërarchisch niet bepalend 3. Alignment onveranderd 4. Extrinsieke motivatie niet bepalend
			Exploratie afgenomen	Transformationeel toegenomen	1. Emergent toegenomen 2. Collectief toegenomen 3. Oblique niet bepalend 4. Intrinsieke motivatie onveranderd
Case 1.3 Afdeling product ontwikkeling	Toegenomen	Contextueel	Exploitatie onveranderd	Transactioneel onveranderd	1. Bureaucratisch afgenomen 2. Hiërarchisch afgenomen 3. Alignment afgenomen 4. Extrinsieke motivatie niet bepalend
			Exploratie toegenomen	Transformationeel toegenomen	1. Emergent toegenomen 2. Collectief toegenomen 3. Oblique toegenomen 4. Intrinsieke motivatie toegenomen

* Schalen op basis van Birkinshaw (2012): 1 Coördinatie, 2: Besluitvorming, 3: Doelen, 4: Motivatie

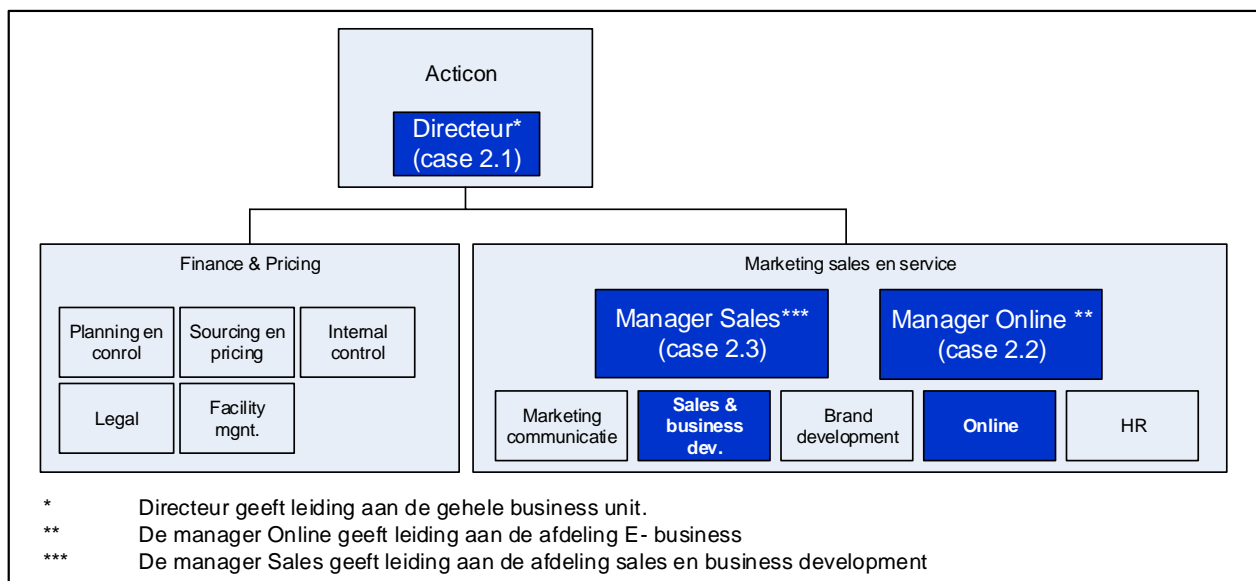
Figuur 4.2: Weergave van veranderingen in de context van case 1 (gebaseerd op indicaties van case1, respectievelijk 1.1, 1.2, 1.3).



4.2.2 Case 2, Acticon

De Consumentenmarkt is de afgelopen jaren meer turbulent geworden (Bruggink, 2006). Acticon is een zelfstandige dochterorganisatie van E-Co Retail met 800.000 klanten. Acticon positioneert zich als een voorvechter op het gebied van service, technologie en prijs (Acticon, 2014). De organisatie is opgesplitst in een afdeling die zich bezig houdt met verschillende product domeinen (marketing, sales, online etc.) en een financiële afdeling. E-Co voert daarbij een aantal van de kernprocessen uit op het gebied van facturatie en administratie (Acticon, 2014). De organisatie bestaat uit een aantal afdelingen (zie figuur 4.3). Een aantal kenmerken wordt in box 4.3.1 beschreven. Case 2 is opgebouwd uit de indicaties van de businessunit directeur en de afdelingsmanagers. De onderzoeksgegevens en indicaties zijn per deelnemer weergegeven in box 4.3.2, 4.3.3 en 4.4.4.

Figuur 4.3: Organogram Acticon met daarin de verschillende deelnemers weergegeven, (Acticon, 2014).



Box 4.3.1: Kenmerken van de cases 2.1, 2.2 en 2.3.

Niveau van analyse	Onderwerp	Gegevens	Bron*
Case 2.1 Businessunit	Verandering omgevingsdynamiek	Toenemend	A
Case 2.1 Businessunit	Focus waarde creatie	Exploitatieve innovatie	A
Case 2.1 Businessunit	Bestaat sinds	2000, na fusie	B
Case 2.1 Businessunit	Aantal medewerkers	150	B
Case 2.1 Businessunit	Marktomgeving	Vrije markt	B
Case 2.1 Afdeling E business	Aantal medewerkers	8	C
Case 2.1 Afdeling E business	Marktomgeving	Vrije markt	B
Case 2.1 Afdeling Sales	Aantal medewerkers	17	D
Case 2.1 Afdeling Sales	Marktomgeving	Vrije markt	B

* De kenmerken van de businessunit zijn verkregen door gebruik te maken van de onderstaande bronnen:
A: Interview bestuurder, bijlage II; B: Acticon 2014a; C, Interview Manager Online; D: Interview Manager Sales

Box 4.3.2: Uitwerking van case 2.1, Deelnemer: Directeur Acticon

2.1A: Verandering omgevingsdynamiek	2.1B: Verhouding exploitatieve en exploratieve innovatie	2.1C: Leiderschap	2.1D: Model van management
Interview quotes			
<p>1A “De dynamiek is middelmatig.”</p> <p>2A “Er is al 10 jaar een vrije markt, ondertussen is er niet veel veranderd.”</p> <p>3A “De concurrentie is redelijk gelijk gebleven.”</p> <p>4A “De veranderingen zitten eigenlijk alleen in prijs en wat innovaties rondom producten. Maar geen grote game changers.”</p>	<p>1B “We hebben de basis-processen die al goed draaiden uitbesteed.”</p> <p>2B “Wij zijn vrij klein dus mensen moeten vaak wel bestaande processen verbeteren en nieuwe producten en diensten verzinnen.”</p> <p>3B “Door samen te werken realiseer je de innovatie ook daadwerkelijk.”</p> <p>4B “Bij ons zijn er ook de dromers en de mensen die het af kunnen maken ...al deze mensen zijn bezig met innovatie.”</p>	<p>1C “Binnen Acticon is het minder directief geworden.”</p> <p>2C “Dit is anders dan 5 jaar geleden. Toen waren we juist aan het sturen op consistentie en operational excellence.”</p> <p>3C “Er wordt meer belang gehecht aan originaliteit en innovativiteit.”</p> <p>4C “We hebben veel regels afgebroken... en verantwoordelijkheid extreem laag belegd...dit vertrouwen leidt tot innovatie en creativiteit.”</p>	<p>1D “ Samen verzinnen we dan de doelstellingen, niet ik alleen.”</p> <p>2D “Eerst moest de directeur tekenen... nu mogen medewerkers dat zelf bepalen... bij ons mogen mensen zelf besluiten nemen, niet alleen de managers.”</p> <p>3D “We stellen per kwartaal de doelen vast voor volgend kwartaal, dit geeft een enorme focus, je hebt dus geen discussie over wat de prioriteiten zijn.”</p> <p>4D “Ik wissel extrinsiek en intrinsiek af.”</p>
Interview samenvatting			
<p>De concurrentie vindt vooral op prijs plaats. Er zijn wel wat nieuwe toetreders, <u>maar er zijn geen fundamenteel nieuwe producten of diensten geïntroduceerd. Om deze reden is de dynamiek van de omgeving onveranderd.</u></p>	<p>De <u>verbetering van huidige dienstverlening wordt gezien als een continu proces</u> en als belangrijke randvoorwaarde om activiteiten van exploratie succesvol te introduceren. De basis processen zijn eerst ‘op orde gebracht’ en daarna uitbesteed aan E-Co. <u>Het verbeteren van de dienstverlening binnen de achtergebleven processen neemt om deze reden nog toe.</u></p> <p><u>Activiteiten van exploratie zijn ongewijzigd en hebben als doel om nieuwe dienstverlening te introduceren</u> zodat de strategie van innovatieve onderneming gerealiseerd wordt.</p> <p>Mensen binnen de organisatie <u>wisselen activiteiten gericht op exploitatie en exploratie af.</u></p>	<p>Transactionele kenmerken komen voor in <u>stellen van kaders</u> en in de <u>extrinsieke beloning</u>. De kenmerken van transactioneel leiderschap zoals <u>hiërarchische sturing</u> en het <u>delegeren van genomen besluiten</u> zijn <u>afgenomen</u>.</p> <p>Transformationele kenmerken van <u>ondersteuning</u> <u>vertrouwen</u>, <u>vrijheid</u> en <u>lange termijn visie</u> worden <u>meer toegepast</u>. Deze kenmerken stimuleren innovatie en het afstemmen van een gezamenlijke richting.</p>	<p>Coördinatie van de werkzaamheden <u>wordt gezamenlijk afgestemd en uitgevoerd. Voorheen was deze afstemming meer bureaucratisch georganiseerd.</u></p> <p><u>Besluitvorming vindt voornamelijk plaats op het niveau van medewerkers.</u> Voorheen <u>was dit meer een hiërarchisch top- down proces.</u></p> <p>Operationele doelen worden op basis van een oblique gedefinieerde doelstelling gezamenlijk <u>opgedeeld in korte termijn doelen. Dit is onveranderd.</u> Voorheen waren deze doelen door het management geconcretiseerd.</p> <p><u>Motivatie</u> van de medewerkers is gebaseerd op een <u>component van targets stellen en belonen en intrinsieke motivatie</u> door de werkzaamheden en vrijheid. <u>Dit is onveranderd.</u></p>

Survey Δ			
De score op omgevingsdynamiek*	De score van activiteiten gericht op exploitatieve en exploratieve innovatie**	De score op transactionele en transformationele leiderschapskenmerken***	De score op de schalen van het model van management****
Is onveranderd op 4 punten.	Activiteiten gericht op exploitatieve innovatie zijn met 2 punten toegenomen van 4 naar 6 punten. De mate van activiteiten die gericht zijn op exploratieve innovatie is onveranderd op 5 punten.	De score op transactioneel leiderschap is 2 punten. De score op transformationeel leiderschap is 4 punten.	De schaal van coördinatie is veranderd van redelijk bureaucratisch naar neutraal. De schaal van besluitvorming is onveranderd sterk collectief. De schaal van doelen is onveranderd redelijk gericht op alignment De schaal van motivatie is onveranderd redelijk extrinsiek.
<i>Indicatie Omgevingsverandering †</i>	<i>Indicatie verandering ambidexteriteit †</i>	<i>Indicatie verandering van leiderschap †</i>	<i>Indicatie verandering van Model van management †</i>
Gebaseerd op de interview-quotes 2A, 3A, de samenvatting en resultaten van de surveyscore (0) is de omgevingsdynamiek onveranderd.	Gebaseerd op de interview-samenvatting en de resultaten van de surveyscore (+2) is de mate van exploitatieve innovatie toegenomen. Gebaseerd op de interview-samenvatting en de resultaten van de surveyscore (0) is de mate van exploratieve innovatie onveranderd. Gebaseerd op de interview-quote 2B en de samenvatting blijkt dat activiteiten van exploitatieve en exploratieve innovatie contextueel zijn ingericht.	Gebaseerd op de interview-quotes 1C, 2C en de samenvatting is het gebruik van transactionele kenmerken afgenomen en gebaseerd op de surveyscore soms nog aanwezig. Gebaseerd op de interview-quotes 3C, 4C en de samenvatting is het gebruik van transformationele kenmerken toegenomen en gebaseerd op de surveyscore vaak tot altijd aanwezig.	Gebaseerd op de interview-quote 1D en de samenvatting is de mate van bureaucratie afgenomen en emergentie toegenomen. Gebaseerd op de interview-quote 2D en de samenvatting is de mate van gezamenlijke besluitvorming toegenomen, de mate van hiërarchie is afgenomen. Gebaseerd op de interview-quote 3D, samenvatting en de surveyscore zijn doelen redelijk gericht op alignment en onveranderd. Gebaseerd op de interview-quote 4D, samenvatting en de surveyscore is de motivatie redelijk extrinsiek en onveranderd.
<p>* De score op omgevingsdynamiek is gemeten op een 7 punten schaal, 1 is een statische omgeving 7 is een dynamische omgeving.</p> <p>** De score op exploitatieve en exploratieve innovatie is gemeten op een 7 punten schaal, 1 is niet aanwezig 7 is uitsluitend aanwezig.</p> <p>*** de score van leiderschapskenmerk is gemeten op een 4 punten schaal, 0: wordt niet toegepast, 4: wordt redelijk vaak tot altijd toegepast.</p> <p>**** De score binnen het model van management is gemeten op een 3 punten schaal van sterk aanwezig, redelijk aanwezig en neutraal.</p> <p>Δ De scores van omgevingsdynamiek, exploitatieve innovatie, exploratieve innovatie, transactionele en transformationele leiderschapskenmerken zijn gebaseerd op een survey, om misplaatste indruk van nauwkeurigheid te vermijden (Yin 2013, p. 42) zijn de scores afgerond op hele punten.</p> <p>† De indicatie is gebaseerd op drie methodes 1) Quotes, aangegeven met het nummer van de quote, 2) Interview samenvatting, aangegeven met de onderstreping van de gebruikte delen. 3) Resultaten van de survey. Indien de gegevens verkregen met een van de methodes afwijkt wordt de indicatie gebaseerd op twee methodes, bij meer dan twee afwijkingen wordt geen indicatie weergegeven. Afwijkingen zijn gearceerd met een blauwe kleur.</p>			

Box 4.3.3: Uitwerking van case 2.2, Deelnemer: Manager Online

2.2A: Verandering omgevingsdynamiek	2.2B: Verhouding exploitatieve en exploratieve innovatie	2.2C: Leiderschap	2.2D: Model van management
Interview quotes			
<p>1A “De veranderingen van compliance.... maakt dat de omgeving van de afdeling veel turbulenter is geworden.”</p> <p>2A “Ten opzichte van 5 jaar geleden is de dynamiek meer gericht op de markt.”</p> <p>3A “Consumentengedrag is continu, zeker de laatste paar jaar, anders geworden en nog steeds.”</p> <p>4A “We moeten bewegingen maken die de markt en consumenten van ons verwachten.”</p>	<p>1B “Maar als het in productie is, begint het traject van verbeteren.”</p> <p>2B “Het is innoveren in een echte omgeving.”</p> <p>3B “Wij hebben niet een innovatieafdeling of een werkstroom.”</p> <p>4B “Terwijl ze al met iets nieuws bezig zijn moeten ze het oude in de lucht houden.”</p>	<p>1C “De afdeling is professioneler en volwassener geworden, wat meer geprotocolleerd.”</p> <p>2C “Ik ben iemand die coachend met de medewerkers op de inhoud mee schakelt.”</p> <p>3C “Ik zeg altijd dat mensen de kans hebben om grote persoonlijke groei te laten zien.”</p> <p>4C “Ik geef mensen veel eigen verantwoordelijkheid. Ze mogen grote beslissingen zelf nemen.”</p>	<p>1D “Samen maken we het jaarplan, waarbij iedere marketeer zijn eigen doelstellingen bepaald.”</p> <p>2D “Ik probeer medewerkers te empoweren zodat ze zelf beslissingen kunnen nemen.”</p> <p>3D “ De doelstellingen toen waren heel operationeel... het was veel springeriger, de doelstellingen wisselden constant.”</p> <p>4D “Ik zoek mensen die gemotiveerd zijn om inhoudelijk te verbeteren in een bepaald domein.”</p>
Interview samenvatting			
<p><u>De dynamiek van de omgeving is toegenomen</u>, deze toename wordt veroorzaakt door de <u>voortdurende komst van nieuwe technologie</u> en de <u>ambitie van de organisatie</u> om deze te gebruiken.</p>	<p>Door de <u>druk van productie vanuit organisatie doelstellingen en groei van de organisatie</u> blijkt het in een aantal gevallen moeilijk te zijn om innovaties ook helemaal te voltooien. Om deze reden zijn de afgelopen periode <u>activiteiten gericht op exploitatie toegenomen</u>.</p> <p>Als gevolg van de <u>doelen van de organisatie en de toename van beschikbare technieken</u> worden er doorgaans activiteiten van exploratie uitgevoerd. <u>Door deze continue activiteiten is de mate van exploratie onveranderd</u>.</p> <p>Zowel activiteiten van <u>exploitatie van bestaande producten en diensten als exploratie van nieuwe producten of diensten</u> worden door dezelfde medewerkers <u>binnen de afdeling uitgevoerd</u>. De afdeling is te klein om deze taken te verdelen.</p>	<p>Transactionele kenmerken komen voor in het <u>meer geprotocolleerd handelen</u> en het <u>handelen van de manager op uitzonderingen</u>. <u>Toepassing van deze kenmerken is toegenomen</u>.</p> <p>Transformationele kenmerken komen voor in <u>intrinsieke motivatie</u> door de werkzaamheden, <u>uitdaging, ondersteuning en vrijheid</u> in handelen. Deze kenmerken worden vooral toegepast om doelen af te stemmen, te motiveren en innovaties te realiseren. <u>Toepassing van deze kenmerken is toegenomen</u>.</p>	<p><u>Coördinatie wordt meer bureaucratisch</u> gestructureerd. <u>Voorheen coördineerden de medewerkers de activiteiten informeel</u>. Dit is noodzakelijk door groei van de afdeling.</p> <p><u>Besluiten worden door medewerkers genomen</u>. <u>Voorheen</u> werden in de meeste gevallen de besluiten <u>door de afdelingsmanager</u> genomen.</p> <p><u>Doelen</u> worden door alle werknemers van de afdeling gezamenlijk gedefinieerd en <u>verdeeld in korte termijn doelen</u> van drie maanden. <u>Voorheen waren deze doelen gebaseerd op jaarplannen</u>.</p> <p><u>Motivatie is vooral intrinsiek</u> door <u>vakinhoudelijke werkzaamheden</u> en wordt aangevuld met extrinsieke motivatie door het aanbieden van trainingen of opleidingen. <u>Deze mix van motivatie is onveranderd</u>.</p>

Survey Δ			
De score op omgevingsdynamiek*	De score van activiteiten gericht op exploitatieve en exploratieve innovatie**	De score op transactionele en transformationele leiderschapskenmerken***	De score op de schalen van het model van management****
Is met een punt toegenomen van 6 naar 7 punten.	Activiteiten gericht op exploitatie zijn met 1 punt toegenomen van 5 naar 6 punten. De mate van activiteiten die gericht zijn op exploratie innovatie is onveranderd met 5 punten.	De score op transactioneel leiderschap is 2 punten. De score op transformationeel leiderschap is 3 punten.	De schaal van coördinatie is veranderd van redelijk emergent naar neutraal. De schaal van besluitvorming is veranderd van redelijk hiërarchisch naar redelijk collectief. De schaal van doelen zijn veranderd van redelijk gericht op alignment naar sterk gericht op alignment. De schaal van motivatie is onveranderd redelijk intrinsiek.
<i>Indicatie Omgevingsverandering †</i>	<i>Indicatie verandering ambidexteriteit †</i>	<i>Indicatie verandering van leiderschap †</i>	<i>Indicatie verandering van Model van management †</i>
Gebaseerd op de interview-quotes 1A, 3A, de samenvatting en resultaten van de surveyscore (+1) is de omgevingsdynamiek toegenomen.	Gebaseerd op de interview-quote 1B, de samenvatting en resultaten van de surveyscore (+1) is de mate van exploitatieve innovatie toegenomen. Gebaseerd op de interview-samenvatting en resultaten van de surveyscore (0) is de mate van exploratieve innovatie onveranderd. Gebaseerd op de interview quotes 3B en 4B en de samenvatting blijkt dat activiteiten van exploitatieve en exploratieve innovatie contextueel zijn ingericht. De activiteiten van exploitatieve en exploratieve innovatie worden door dezelfde medewerkers uitgevoerd.	Gebaseerd op de interview-quote 1C en de samenvatting is het gebruik van transactionele kenmerken toegenomen en gebaseerd op de surveyscore soms aanwezig. Gebaseerd op de interview-quote 4C en de samenvatting is het gebruik van transformationele kenmerken toegenomen en gebaseerd op de surveyscore redelijk vaak aanwezig.	Gebaseerd op de interview-samenvatting en de surveyscore is de mate van emergentie afgenomen. Gebaseerd op de interview-quote 2D de samenvatting en de surveyscore is de mate van hiërarchie afgenomen. De mate van collectieve besluitvorming is toegenomen. Gebaseerd op de interview-quote 3D, de samenvatting en de surveyscore zijn alignment doelen toegenomen. Gebaseerd op de interview-quote 4D, de samenvatting en de surveyscore is de motivatie vooral intrinsiek en onveranderd.
<p>* De score op omgevingsdynamiek is gemeten op een 7 punten schaal, 1 is een statische omgeving 7 is een dynamische omgeving.</p> <p>** De score op exploitatieve en exploratieve innovatie is gemeten op een 7 punten schaal, 1 is niet aanwezig 7 is uitsluitend aanwezig.</p> <p>*** de score van leideschapskenmerk is gemeten op een 4 punten schaal, 0: wordt niet toegepast, 4: wordt redelijk vaak tot altijd toegepast.</p> <p>**** De score binnen het model van management is gemeten op een 3 punten schaal van sterk aanwezig, redelijk aanwezig en neutraal.</p> <p>Δ De scores van omgevingsdynamiek, exploitatieve innovatie, exploratieve innovatie, transactionele en transformationele leiderschapskenmerken zijn gebaseerd op een survey, om misplaatste indruk van nauwkeurigheid te vermijden (Yin 2013, p. 42) zijn de scores afgerond op hele punten.</p> <p>† De indicatie is gebaseerd op drie methodes 1) Quotes, aangegeven met het nummer van de quote, 2) Interview samenvatting, aangegeven met de onderstreping van de gebruikte delen. 3) Resultaten van de survey. Indien de gegevens verkregen met een van de methodes afwijkt wordt de indicatie gebaseerd op twee methodes, bij meer dan twee afwijkingen wordt geen indicatie weergegeven. Afwijkingen zijn gearceerd met een blauwe kleur.</p>			

Box 4.3.4: Uitwerking van case 2.3, Deelnemer: Manager Sales

2.3A: Verandering omgevingsdynamiek	2.3B: Verhouding exploitatieve en exploratieve innovatie	2.3C: Leiderschap	2.3D: Model van management
Interview quotes			
<p>1A “De markt is veranderd.”</p> <p>2A “Ik denk dat dat alleen maar harder gaat.”</p> <p>3A “De veranderingen in de omgeving gaan snel.”</p> <p>4A “De markt was ook minder volwassen de organisatie ook. In dat geval ben je met een hele andere dynamiek bezig.”</p>	<p>1B “Je moet een continue challenge hebben van waarom doen we de dingen zoals we dat doen.”</p> <p>2B “We hebben wel een focusverschuiving gehad. Eerst lag de focus op groei...Daarna hebben we de focus gehad op inrichten en de achterkant verbeteren.”</p> <p>3B “De prioriteiten wisselen, de ene keer is dat proces verbetering.... de andere keer is dat een nieuw product of dienst.”</p> <p>4B “We zouden nog meer focus kunnen leggen op de kraamkamer van ideeën...dat is iets wat we er nu bij doen.”</p>	<p>1C “Ik geef wel een kader, maar zeker als het niet goed gaat ben ik wel van de zweep er over.”</p> <p>2C “Meer vanuit de rol van hands on en sturen op Key KPI's naar kaders zetten en richting geven.”</p> <p>3C “Focus op het team, doelgericht en veel vrijheid. Individueel maar wel richtinggevend.”</p> <p>4C “Ik ben ook echt aan de slag gegaan om meer richting te geven, dan dat je zegt van poetsen.”</p>	<p>1D “De mensen in de afdelingen stemmen af...door deze integratie weten mensen onderling wie wat oppakt en waar we als organisatie mee bezig zijn.”</p> <p>2D “In de praktijk is het zo dat afdelingen... zelf besluiten mogen nemen.”</p> <p>3D “De kwartaaldoelstellingen tellen op tot jaardoelen die weer optellen tot de strategische doelen, die voor iedereen bekend zijn.”</p> <p>4D “We zitten iedere maand bij elkaar over welke successen we geboekt hebben....dat motiveert de medewerkers.”</p>
Interview samenvatting			
<p>De markt en de Acticon organisatie zijn meer volwassen geworden, daarnaast zorgt het <u>toenemend aantal aanbieders</u> voor extra druk op het gebied van prijs en overstappen van klanten. <u>Door deze verandering is de dynamiek van de omgeving toegenomen.</u></p> <p>De strategie van Acticon is er op gericht <u>onderscheid niet alleen op prijs te creëren, maar ook op innovaties</u> met betrekking tot de dienstverlening. Dit geeft een extra druk op de organisatie.</p>	<p>De afgelopen periode ging de aandacht <u>meer uit naar verbeteren van de dienstverlening waardoor de activiteiten gericht op exploitatie zijn toegenomen.</u> Dit is gezamenlijk met de directie bepaald.</p> <p>Nieuwe producten en diensten worden <u>ontwikkeld</u> om aan de organisatie doelstellingen van innovatie en vernieuwing te voldoen. Met name vanwege innovaties bij concurrenten/<u>Deze activiteiten van exploratie zijn onveranderd.</u></p> <p><u>Processen gericht op exploitatie en exploratie hebben elkaar door de tijd heen afgewisseld. De taken van exploitatie en exploratie zijn wel gescheiden tussen medewerkers. Dit is gedaan om voldoende aandacht voor exploratie te hebben.</u></p>	<p>Transactionele leiderschapskenmerken komen voor in het <u>bijsturen als doelstellingen niet gehaald dreigen te worden</u> en het <u>stellen van kaders</u> waarbinnen doelstellingen behaald moeten worden <u>deze kenmerken zijn toegenomen.</u> De kaders waarbinnen medewerkers mogen handelen zijn verruimd.</p> <p>Transformationele kenmerken komen voor in de <u>langetermijnvisie</u>, richting geven, het <u>nemen van initiatief en intrinsieke motivatie. Deze kenmerken zijn toegenomen en zorgen voor verbeterde prestaties en afstemming van de uitgevoerde werkzaamheden.</u></p>	<p>Het jaarplan en bijbehorende afstemming wordt <u>gezamenlijk op een laag niveau bepaald. Voorheen was dit minder gecoördineerd</u> en gestructureerd.</p> <p>De structuur van besluitvorming was <u>voorheen minder goed omschreven</u> het was onduidelijk wie wat kon besluiten. <u>Deze structuur is nu meer vastgelegd.</u></p> <p>Doelstellingen zijn nu <u>minder gedefinieerd op KPI niveau</u> en zijn <u>meer richtinggevend dan voorheen.</u></p> <p><u>Intrinsieke motivatie wordt vooral door de werkzaamheden en vrijheid gecreëerd, dit was voorheen ook het geval.</u> het niveau van motivatie is onveranderd.</p>

Survey Δ			
De score op omgevingsdynamiek*	De score van activiteiten gericht op exploitatieve en exploratieve innovatie**	De score op transactionele en transformatieele leiderschapskenmerken***	De score op de schalen van het model van management****
Is met 3 punten toegenomen van 3 naar 6 punten.	Activiteiten gericht op exploitatieve innovatie zijn met 1 punt toegenomen van 6 naar 7 punten. Activiteiten gericht op exploratieve innovatie zijn onveranderd met 5 punten.	Transactioneel leiderschap is 3 punten. Transformatieel leiderschap is 4 punten.	De schaal van coördinatie is veranderd van sterk emergent naar redelijk emergent. De schaal van besluitvorming is veranderd van sterk collectief naar redelijk collectief. De schaal van doelen zijn toegenomen van redelijk gericht op alignment naar neutraal. De schaal van motivatie is onveranderd redelijk intrinsiek.
<i>Indicatie Omgevingsverandering †</i>	<i>Indicatie verandering ambidexteriteit †</i>	<i>Indicatie verandering van leiderschap †</i>	<i>Indicatie verandering van Model van management †</i>
Gebaseerd op de interview-quotes 1A, 3A, de samenvatting en resultaten van de surveyscore (+3) is de omgevingsdynamiek toegenomen.	Gebaseerd op de interview-quotes 2B, de samenvatting en resultaten van de surveyscore (+1) is de mate van exploitatieve innovatie toegenomen. Gebaseerd op de interview-quote 4B, de samenvatting en resultaten van de survey (0) is de mate van exploratieve innovatie onveranderd. Gebaseerd op de interview-quotes 2B, 3B en de samenvatting past de afdeling sequentiële ambidexteriteit toe. De taken van medewerkers zijn echter wel gescheiden tussen exploitatieve en exploratieve innovatie.	Gebaseerd op de interview-quotes 1C en de samenvatting is het gebruik van transactionele kenmerken toegenomen en gebaseerd op de surveyscore vaak aanwezig. Gebaseerd op de interview-quotes 3C, 4C en de samenvatting is het gebruik van transformatieele kenmerken toegenomen en gebaseerd op de surveyscore vaak tot altijd aanwezig.	Gebaseerd op de interview-samenvatting en de surveyscore is de mate van emergentie afgenomen. Gebaseerd op de interview-quote 2D, de samenvatting en de surveyscore is de mate van collectieve besluitvorming toegenomen. Gebaseerd op de interview-quote 3D, de samenvatting en de surveyscore is de mate van doelen gericht op alignment toegenomen. Gebaseerd op de interview-quote 4D, de samenvatting en de survey is de motivatie redelijk intrinsiek en onveranderd.
<p>* De score op omgevingsdynamiek is gemeten op een 7 punten schaal, 1 is een statische omgeving 7 is een dynamische omgeving.</p> <p>** De score op exploitatieve en exploratieve innovatie is gemeten op een 7 punten schaal, 1 is niet aanwezig 7 is uitsluitend aanwezig.</p> <p>*** de score van leiderschapskenmerk is gemeten op een 4 punten schaal, 0: wordt niet toegepast, 4: wordt redelijk vaak tot altijd toegepast.</p> <p>**** De score binnen het model van management is gemeten op een 3 punten schaal van sterk aanwezig, redelijk aanwezig en neutraal.</p> <p>Δ De scores van omgevingsdynamiek, exploitatieve innovatie, exploratieve innovatie, transactionele en transformatieele leiderschapskenmerken zijn gebaseerd op een survey, om misplaatste indruk van nauwkeurigheid te vermijden (Yin 2013, p. 42) zijn de scores afgerond op hele punten.</p> <p>† De indicatie is gebaseerd op drie methodes 1) Quotes, aangegeven met het nummer van de quote, 2) Interview samenvatting, aangegeven met de onderstreping van de gebruikte delen. 3) Resultaten van de survey. Indien de gegevens verkregen met een van de methodes afwijkt wordt de indicatie gebaseerd op twee methodes, bij meer dan twee afwijkingen wordt geen indicatie weergegeven. Afwijkingen zijn gearceerd met een blauwe kleur.</p>			

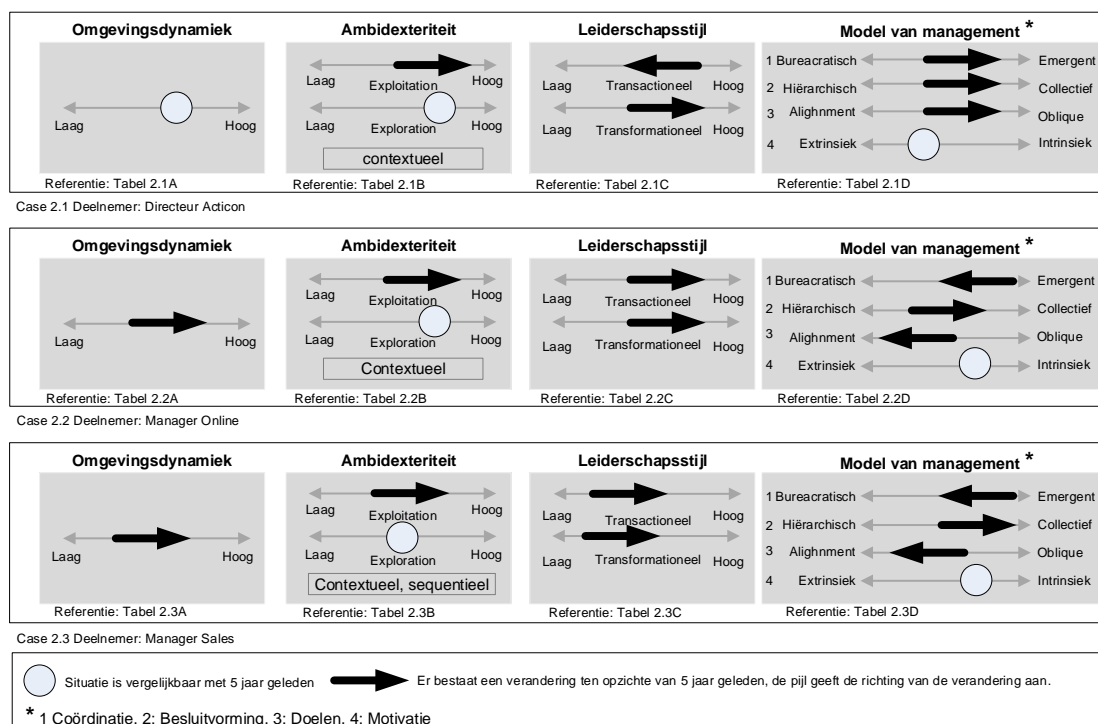
In box 4.3.5 en figuur 4.4 worden de illustraties van de verschillende cases weergegeven en gevisualiseerd.

Box 4.3.5: Samenvatting van case 2 (gebaseerd op indicaties van case 2.1, 2.2 en 2.3).

Niveau van analyse	Omgevings dynamiek	Type ambidexteriteit	Exploitatieve/ exploratieve innovatie	Leiderschaps kenmerk	Inrichting model van management *
Case 2.1 Acticon organisatie	Onveranderd	Contextueel	Exploitatie toegenomen	Transactioneel afgenomen	1. Bureaucratisch afgenomen 2. Hiërarchisch afgenomen 3. Alignment onveranderd 4. Extrinsicke motivatie onveranderd
			Exploratie onveranderd	Transformationeel toegenomen	1. Emergent toegenomen 2. Collectief toegenomen 3. Oblique niet bepalend 4. Intrinsieke motivatie niet bepalend
Case 2.2 Afdeling Online	Toegenomen	Contextueel	Exploitatie toegenomen	Transactioneel toegenomen	1. Bureaucratisch niet bepalend 2. Hiërarchisch afgenomen 3. Alignment toegenomen 4. Extrinsicke motivatie niet bepalend
			Exploratie onveranderd	Transformationeel toegenomen	1. Emergent afgenomen 2. Collectief toegenomen 3. Oblique niet bepalend 4. Intrinsieke motivatie onveranderd
Case 2.3 Afdeling Sales	Toegenomen	Sequentieel	Exploitatie toegenomen	Transactioneel toegenomen	1. Bureaucratisch niet bepalend 2. Hiërarchisch niet bepalend 3. Alignment toegenomen 4. Extrinsicke motivatie niet bepalend
			Exploratie onveranderd	Transformationeel toegenomen	1. Emergent afgenomen 2. Collectief toegenomen 3. Oblique niet bepalend 4. Intrinsieke motivatie onveranderd

* Schalen op basis van Birkinshaw (2012): 1 Coördinatie, 2: Besluitvorming, 3: Doelen, 4: Motivatie

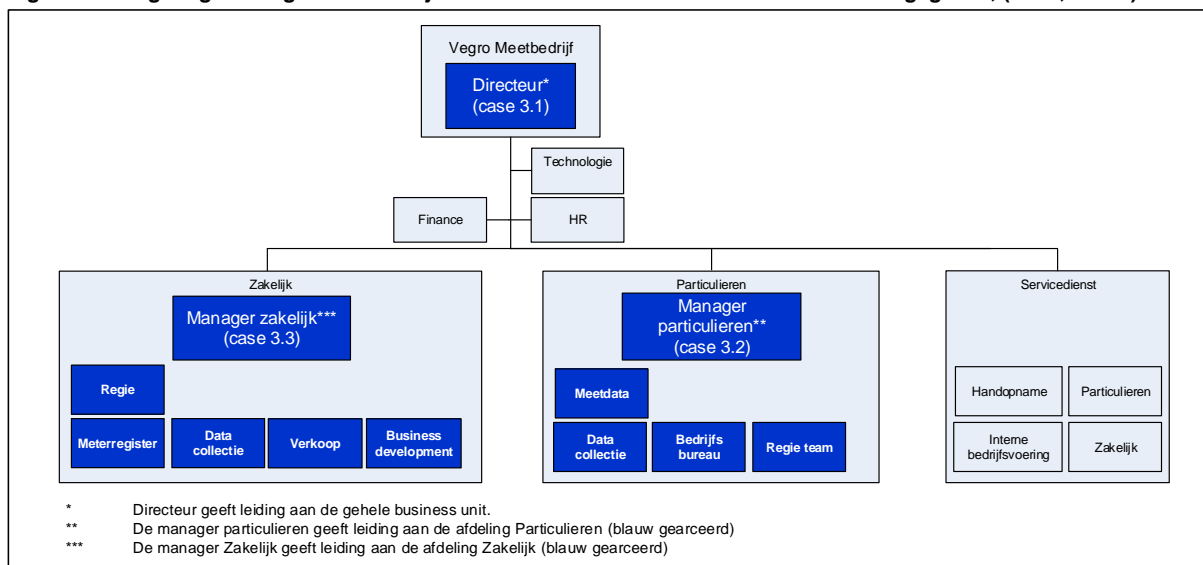
Figuur 4.4: Weergave van veranderingen in de context van case 2 (gebaseerd op indicaties van case 2.1, 2.2 en 2.3).



4.2.3 Case 3, Vegro Meetbedrijf

Vegro meetbedrijf is onderdeel van Vegro en heeft als specialisme de bemeting van gas en elektra-aansluitingen. De organisatie bestaat uit twee afdelingen (E-Co, 2014a). De afdeling Particulieren beheert de Electra en Gas meters in de woning van Consumenten en klein zakelijke afnemers binnen het netgebied van Vegro. De afdeling particulieren maakt onderdeel uit van de gereguleerde markt. Klanten met een aansluiting in Vegro gebied zijn verplicht om diensten van Vegro Meetbedrijf af te nemen tegen een vastgesteld tarief (E-Co, 2014a). Werkzaamheden van de afdeling bestaan uit het uitlezen en verwisselen van meters (inclusief de ondersteunende trajecten zoals inkoop, uitgifte en inname van meters). De fysieke activiteiten worden voornamelijk uitgevoerd door externe aannemers (Interview manager Particulieren, 2014). Naast de afdeling Particulieren heeft Vegro meetbedrijf ook een afdeling Zakelijk. Deze afdeling werkt voor zakelijke klanten, die wel een keuzevrijheid van meetbedrijf hebben. In deze markt opereren ook andere commerciële partijen. De producten en diensten van de afdeling Zakelijk verschillen met de producten die de afdeling Particulieren levert. Vegro Zakelijk begeeft zich niet op de consumenten markt om belangenverstrengeling of concurrentie met andere E-Co bedrijven te voorkomen (Interview manager Zakelijk, 2014). De organisatie bestaat uit een aantal afdelingen (zie figuur 4.5). Een aantal kenmerken worden in box 4.4.1 beschreven. Case 3 is opgebouwd uit de indicaties van de businessunit directeur en de afdelingsmanagers. De onderzoeksgegevens en indicaties zijn per deelnemer weergegeven in box 4.4.2, 4.4.3 en 4.4.4.

Figuur 4.5: Organogram Vegro meetbedrijf met daarin de verschillende deelnemers weergegeven, (E-Co, 2014a).



Box 4.4.1: Kenmerken van cases 3.1, 3.2, 3.3.

Niveau van analyse	Onderwerp	Gegevens	Bron *
Case 3.1 Businessunit	Verandering omgevingsdynamiek	Onveranderd	A
Case 3.1 Businessunit	Focus waarde creatie	Exploitatieve innovatie	A
Case 3.1 Businessunit	Oprichting van de businessunit	2009	B
Case 3.1 Businessunit	Aantal medewerkers	312	B
Case 3.1 Businessunit	Marktomgeving	Vrije markt en gereguleerde omgeving	B
Case 3.2 Afdeling Particulieren	Aantal medewerkers	85	C
Case 3.2 Afdeling Particulieren	Marktomgeving	Gereguleerde omgeving door overheid	B
Case 3.3 Afdeling Zakelijk	Aantal medewerkers	70	D
Case 3.3 Afdeling Zakelijk	Marktomgeving	Vrije markt	B

* De kenmerken van de businessunit zijn verkregen door gebruik te maken van de onderstaande bronnen:
A: Interview bestuurder, bijlage II; B: E-Co 2014a; C, Interview manager particulieren; D: Interview manager Zakelijk

Box 4.4.2: Uitwerking van case 3.1, Deelnemer: Directeur Vegro Meetbedrijf

3.1A: Verandering omgevingsdynamiek	3.1B: Verhouding exploitatieve en exploratieve innovatie	3.1C: Leiderschap	3.1D: Model van management
Interview quotes			
<p>1A “De politiek wil energie gaan besparen, om deze reden ontstaat er druk vanuit de politiek.”</p> <p>2A “In het commerciële domein is er margedruk, in het gereguleerde domein is deze margedruk er niet.”</p> <p>3A “Er speelt bij ons de situatie dat wij als E-Co niet gesplitst zijn... Terwijl andere om ons heen veel meer vrijheidsgraden krijgen.”</p> <p>4A “Doordat de bedrijven moesten splitsen gaf dit in een keer veel meer dynamiek in de markt.”</p>	<p>1B “Wij gaan echt naar innovatie...Wij zijn een meet-databedrijf aan het worden.”</p> <p>2B “E-Co stelt wel margedoelen.”</p> <p>3B “Door de politiek bewegen wij ons tussen het commerciële en gereguleerde gebied...we bevinden ons in een organisatorische lethargie.”</p> <p>4B “In 2020 gaat er veel gebeuren. En als je slim bent dan ben je op de toekomst voorbereid.”</p>	<p>1C “Zeker niet meer de oude leiderschapsstijl van vroeger, de aristocratische stijl.”</p> <p>2C “Het is nu heel sterk participatief wat je nodig hebt.”</p> <p>3C “Maar qua leiderschapsstijl maximaal open, anders gaat het niet lukken.”</p> <p>4C “Ik weet niet wat iedereen doet, veel liever equippeer ik mijn mensen om dit te doen.”</p>	<p>1D “Je zat veel meer op je eiland en deed je eigen dingetje en trok je weer terug op je eigen eilandje.”</p> <p>2D “Binnen de afdeling vind ik dat ze maximaal zelf moeten kunnen besluiten...5 jaar geleden lag de verantwoordelijkheid meer bij de manager.”</p> <p>3D “We kijken nu echt verder vooruit. Het verandert nu allemaal zo snel de veranderlijke grootheden.”</p> <p>4D “Ik heb het liefste dat mensen groeien, daar worden zij beter van, in het verleden waren de mensen toch meer gericht op lifetime-employment.”</p>
Interview samenvatting			
<p>De <u>splitsing van de organisatie</u> heeft gezorgd voor <u>toenemende dynamiek</u> en verschil tussen de gereguleerde en commerciële activiteiten.</p> <p>Het onderdeel particulieren opereert in het gereguleerde domein. De dynamiek is daar toegenomen door druk van de overheid om te innoveren. Daarnaast is er margedruk vanuit E-Co.</p> <p>Het onderdeel zakelijk opereert in het commerciële domein. In dit domein opereert een toenemend aantal aanbieders en dus een grotere hoeveelheid concurrenten.</p>	<p>De mate van <u>activiteiten gericht op exploitatie is hoog en onveranderd</u>, zowel in het commerciële als in het gereguleerde domein. Dit <u>wordt veroorzaakt door margedoelen</u> van E-Co en in het commerciële domein, <u>de prijsdruk van de omgeving</u>.</p> <p>De activiteiten van <u>exploratie zijn toegenomen door nieuwe activiteiten op meetdata gebied</u> in het gereguleerde domein. En het <u>aanbieden van nieuwe diensten</u> door klantvraag in het commerciële domein.</p> <p>Binnen zowel het <u>commerciële domein als het gereguleerde domein worden processen en structuren meer ingericht op exploratie</u>. Op businessunit niveau is sprake van sequentiële ambidexteriteit.</p>	<p>Transactionele leiderschapskenmerken komen voor in het <u>sturen op financiële doelstellingen door inmenging van het management, externe motivatie</u> en het <u>delegeren van besluitvorming</u>. Deze worden gebruikt om de kaders van besluitvorming, doelen en coördinatie vast te stellen en zijn de <u>afgelopen jaren afgenomen</u>.</p> <p>Transformationele kenmerken komen voor in <u>stimuleren van creativiteit</u> van de medewerkers, <u>vrijheid van handelen</u> en het <u>vertolken van een lange termijn visie</u>. Deze kenmerken zijn toegenomen.</p>	<p>Coördinatie van werkzaamheden <u>vindt gezamenlijk plaats</u> binnen het MT, <u>voorheen was dit per afdeling</u>.</p> <p>Besluitvorming vindt gezamenlijk zo laag mogelijk in de organisatie plaats. <u>Voorheen werd besluitvorming top down gestuurd</u>.</p> <p>Er bestaat een spanningsveld tussen concrete doelen en vooruitzien. <u>De veranderingen gaan dusdanig snel dat de doelen meer ambigue moeten zijn. Voorheen waren de doelen allemaal concreet</u> en werd minder vooruit gekeken.</p> <p>Motivatie is meer intrinsiek geworden. Medewerkers ontwikkelen zich. Dit wordt gestimuleerd door meer vrijheid te geven en wordt ondersteund met opleidingen.</p>

Survey Δ			
De score op omgevingsdynamiek*	De score van activiteiten gericht op exploitatieve en exploratieve innovatie**	De score op transactionele en transformationele leiderschapskenmerken***	De score op de schalen van het model van management****
Dynamiek is met 1 punt toegenomen van 5 naar 6 punten.	Activiteiten gericht op exploitatieve innovatie zijn onveranderd op 7 punten. Activiteiten gericht op exploratieve innovatie zijn met 1 punt toegenomen van 5 naar 6.	De score op transactioneel leiderschap is 3 De score op transformationeel leiderschap is 4	De schaal van coördinatie is veranderd van sterk bureaucratisch naar sterk emergent. De schaal van besluitvorming is veranderd van sterk hiërarchisch naar sterk collectief. De schaal van doelen is veranderd van sterk gericht op alignment naar sterk gericht op collectief. De schaal van motivatie is veranderd van neutraal naar sterk intrinsiek.
<i>Indicatie omgevingsverandering †</i>	<i>Indicatie verandering ambidexteriteit †</i>	<i>Indicatie verandering van leiderschap †</i>	<i>Indicatie verandering van model van management †</i>
Gebaseerd op de interview-quotes 1A, 4A, de samenvatting en resultaten van de surveyscore (+1) is de omgevingsdynamiek toegenomen.	Gebaseerd op de interview-quote 2A, de samenvatting en resultaten van de surveyscore (0) is de mate van exploitatieve innovatie onveranderd. Gebaseerd op de interview-quote 1B, de samenvatting en resultaten van de surveyscore (+1) is de mate van exploratieve innovatie toegenomen. Gebaseerd op de interview-samenvatting blijkt dat activiteiten van exploitatieve en exploratie innovatie sequentieel zijn vormgegeven.	Gebaseerd op de interview-quotes 1C, 2C en de samenvatting is het gebruik van transactionele kenmerken afgenomen en gebaseerd op de surveyscore nog redelijk vaak aanwezig. Gebaseerd op de interview-quotes 3C, 4C en de samenvatting is het gebruik van transformationele kenmerken toegenomen en gebaseerd op de surveyscore vaak tot altijd aanwezig.	Gebaseerd op de interview-quote 1D, samenvatting en de surveyscore is de mate van bureaucratie afgenomen. Emergentie is toegenomen. Gebaseerd op de interview-quote 2D, de samenvatting en de surveyscore is de mate van hiërarchische besluitvorming afgenomen. Collectieve besluitvorming is toegenomen. Gebaseerd op de interview-quote 3D, de samenvatting en de surveyscore zijn alignment doelen afgenomen. Oblique doelen zijn toegenomen. Gebaseerd op de interview-quote 4D, de samenvatting en de surveyscore is de intrinsieke motivatie toegenomen.
<p>* De score op omgevingsdynamiek is gemeten op een 7 punten schaal, 1 is een statische omgeving 7 is een dynamische omgeving.</p> <p>** De score op exploitatieve en exploratieve innovatie is gemeten op een 7 punten schaal, 1 is niet aanwezig 7 is uitsluitend aanwezig.</p> <p>*** de score van leideschapskenmerk is gemeten op een 4 punten schaal, 0: wordt niet toegepast, 4: wordt redelijk vaak tot altijd toegepast.</p> <p>**** De score binnen het model van management is gemeten op een 3 punten schaal van sterk aanwezig, redelijk aanwezig en neutraal.</p> <p>Δ De scores van omgevingsdynamiek, exploitatieve innovatie, exploratieve innovatie, transactionele en transformationele leiderschapskenmerken zijn gebaseerd op een survey, om misplaatste indruk van nauwkeurigheid te vermijden (Yin 2013, p. 42) zijn de scores afgerond op hele punten.</p> <p>† De indicatie is gebaseerd op drie methodes 1) Quotes, aangegeven met het nummer van de quote, 2) Interview samenvatting, aangegeven met de onderstreping van de gebruikte delen. 3) Resultaten van de survey. Indien de gegevens verkregen met een van de methodes afwijkt wordt de indicatie gebaseerd op twee methodes, bij meer dan twee afwijkingen wordt geen indicatie weergegeven. Afwijkingen zijn gearceerd met een blauwe kleur.</p>			

Box 4.4.3: Uitwerking van case 3.2, Deelnemer: Manager Particulieren

3.2A: Verandering omgevingsdynamiek	3.2B: Verhouding exploitatieve en exploratieve innovatie	3.2C: Leiderschap	3.2D: Model van management
Interview quotes			
<p>1A “De veranderingen zijn niet anders dan 5 jaar geleden.”</p> <p>2A “De turbulentie is erg voorspelbaar.”</p> <p>3A “Wat de afgelopen 5 jaar echt veranderd is... Je ziet de techniek zoals manier van uitlezing en klantbehoefte veranderen.”</p> <p>4A “De invloed van het gereguleerde domein is groot, doordat de regels vanuit Den Haag komen heb je weinig keuze daarin, bijvoorbeeld de ontwikkeling van de slimme meters.”</p>	<p>1B “Innopeer dicht bij de lijn, alleen dan kan je snel de veranderingen ten uitvoer brengen.”</p> <p>2B “We zijn wel met innovatie bezig.”</p> <p>3B “Het lastige is dat we heel sterk aan het gereguleerde kader gebonden zijn... We kijken binnen de mogelijkheden wat we kunnen.”</p> <p>4B “We combineren innovatie middels product management en de lijn.”</p>	<p>1C “De leidinggevende stijl van de andere manager (voor mij) was meer directief.”</p> <p>2C “Ik ben niet directief. Ik sta juist open voor de mening van onderuit.”</p> <p>3C “Je ziet dat eigenaarschap zorgt voor de motivatie om doelen te behalen.”</p> <p>4C “Je moet de mensen fouten laten maken, het is lastig als manager om dat los te laten.”</p>	<p>1D “Afstemming tussen afdelingen gebeurt door samen aan het bureau te zitten.”</p> <p>2D “De mensen die de documenten opstellen en deze toelichten, we besluiten op basis van die input.”</p> <p>3D “Korte termijn en concreet. Dit was 5 jaar geleden ook al zo. We zijn wel bezig op de lange termijn en minder concreet.”</p> <p>4D “Door zelf met de voorstellen te komen worden ze ook eigenaar... zorgt voor de motivatie.”</p>
Interview samenvatting			
<p>De omgeving was 5 jaar geleden dynamisch vanwege de komende introductie van de ‘slimme meter’. Op dit moment wordt de dynamiek vooral veroorzaakt door de realisatie van de uitrol van de ‘slimme meters’. <u>De mate van omgevingsdynamiek is niet veranderd. Deze wordt wel door andere factoren veroorzaakt.</u></p>	<p>De operationele afdelingen zijn vooral <u>gericht op exploitatie van de huidige dienstverlening</u>. Toenemende aandacht voor exploratie activiteiten zorgt voor een <u>afname van activiteiten gericht op exploitatie</u>.</p> <p>Er worden door de klanten <u>nieuwe producten gevraagd</u>. De organisatiedoelen zijn ook meer gericht op exploratie. Daarnaast verplicht de wetgever Vegro om een nieuw meter type te installeren. Dit geeft een <u>toenemend aantal activiteiten gericht op exploratie</u>.</p> <p>Als gevolg van doelstellingen en managementaandacht past de afdeling <u>sequentieel andere processen en controle mechanismes toe</u>. <u>De activiteiten van exploitatie vinden binnen de lijnafdeling plaats en zijn op taakniveau wel gescheiden om aandacht voor exploratie te borgen</u>.</p>	<p>Transactionele kenmerken komen voor in het <u>stellen van doelen en kaders</u> en het <u>motiveren van de medewerkers door belonen</u>. Deze worden gebruikt voor de dagelijkse sturing en het behalen van korte concrete doelen. <u>Het aantal transactionele kenmerken is afgenomen</u>.</p> <p>Transformationele kenmerken van <u>vrijheid, creatief denken, vertrouwen en ondersteuning en eigenaarschap zijn toegevoegd</u>. Deze kenmerken worden vooral toegepast bij motivatie, intellectuele uitdaging en ondersteuning van de medewerkers.</p>	<p>Coördinatie vindt plaats binnen het MT en <u>tussen afdelingen</u>. <u>Voorheen werden de activiteiten enkel binnen het MT gecoördineerd</u>.</p> <p>De besluitvorming was in het <u>verleden meer hiërarchisch</u>. Nu wordt deze besluitvorming op basis van een <u>onderlinge afstemming uitgevoerd</u>.</p> <p>Doelstellingen worden nu gezamenlijk afgestemd, gebaseerd op een lange termijn visie. <u>De operationele doelstellingen zijn echter nog op korte termijn gedefinieerd, dit was in het verleden ook het geval</u>.</p> <p>Intrinsieke motivatie van de werknemers bestaat uit <u>meedenken, vrijheid en verantwoording</u> te geven. Extrinsieke motivatie wordt gevormd door de mate van secundaire voorwaarden. <u>Deze motivatie is onveranderd</u></p>

Survey Δ			
De score op omgevingsdynamiek*	De score van activiteiten gericht op exploitatieve en exploratieve innovatie**	De score op transactionele en transformationele leiderschapskenmerken***	De score op de schalen van het model van management****
Is onveranderd op 5 punten.	Activiteiten gericht op exploitatieve innovatie zijn met 1 punt afgenomen van 5 naar 4 punten. De mate van activiteiten die gericht zijn op exploratieve innovatie zijn met 1 punt toegenomen van 6 naar 7.	De score op transactioneel leiderschap is 3 punten De score op transformationeel leiderschap is 4 punten	De schaal van coördinatie is veranderd van sterk bureaucratisch naar redelijk emergent. De schaal van besluitvorming is veranderd van redelijk collectief naar sterk collectief. De schaal van doelen is veranderd van neutraal naar redelijk oblique. De schaal van motivatie is onveranderd neutraal.
<i>Indicatie Omgevingsverandering †</i>	<i>Indicatie verandering ambidexteriteit †</i>	<i>Indicatie verandering van leiderschap †</i>	<i>Indicatie verandering van Model van management †</i>
Gebaseerd op de interviewquote 1A, de samenvatting en resultaten van de surveyscore (0) is de omgevingsdynamiek onveranderd.	Gebaseerd op de interview-samenvatting en resultaten van de surveyscore (-1), is de mate van exploitatieve innovatie afgenomen. Gebaseerd op de interviewquote 2B, de samenvatting en resultaten van de surveyscore (+1) is de mate van exploratieve innovatie toegenomen. Gebaseerd op de interviewquotes 1B en 4B en de samenvatting, blijkt dat activiteiten van exploitatieve en exploratieve innovatie contextueel zijn ingericht. De taken van exploitatieve en exploratieve innovatie zijn wel gescheiden. Gebaseerd op de interview-samenvatting blijkt dat activiteiten van exploitatieve en exploratieve innovatie elkaar sequentieel afwisselen.	Gebaseerd op de interviewquote 1C en de samenvatting is het gebruik van transactionele kenmerken afgenomen en gebaseerd op de surveyscore nog redelijk vaak aanwezig. Gebaseerd op de interviewquote 4C en de samenvatting is het gebruik van transformationele kenmerken toegenomen en gebaseerd op de surveyscore vaak tot altijd aanwezig.	Gebaseerd op de interviewquote 1D, de samenvatting en de surveyscore is de mate van bureaucratie afgenomen. De mate van emergentie is toegenomen. Gebaseerd op de interviewquote 2D en de samenvatting is de mate van hiërarchie afgenomen. De mate van collectieve besluitvorming is toegenomen. Gebaseerd op de interviewquote 3D en de samenvatting neemt de mate van alignment af. Gebaseerd op de interviewquote 4D, de samenvatting en de survey is de extrinsieke en intrinsieke motivatie onveranderd.
<p>* De score op omgevingsdynamiek is gemeten op een 7 punten schaal, 1 is een statische omgeving 7 is een dynamische omgeving.</p> <p>** De score op exploitatieve en exploratieve innovatie is gemeten op een 7 punten schaal, 1 is niet aanwezig 7 is uitsluitend aanwezig.</p> <p>*** de score van leiderschapskenmerk is gemeten op een 4 punten schaal, 0: wordt niet toegepast, 4: wordt redelijk vaak tot altijd toegepast.</p> <p>**** De score binnen het model van management is gemeten op een 3 punten schaal van sterk aanwezig, redelijk aanwezig en neutraal.</p> <p>Δ De scores van omgevingsdynamiek, exploitatieve innovatie, exploratieve innovatie, transactionele en transformationele leiderschapskenmerken zijn gebaseerd op een survey, om misplaatste indruk van nauwkeurigheid te vermijden (Yin 2013, p. 42) zijn de scores afgerond op hele punten.</p> <p>† De indicatie is gebaseerd op drie methodes 1) Quotes, aangegeven met het nummer van de quote, 2) Interview samenvatting, aangegeven met de onderstreping van de gebruikte delen. 3) Resultaten van de survey. Indien de gegevens verkregen met een van de methodes afwijkt wordt de indicatie gebaseerd op twee methodes, bij meer dan twee afwijkingen wordt geen indicatie weergegeven. Afwijkingen zijn gearceerd met een blauwe kleur.</p>			

Box 4.4.4: Uitwerking van case 3.3, Deelnemer: Manager Zakelijk

3.3A: Verandering omgevingsdynamiek	3.3B: Verhouding exploitatieve en exploratieve innovatie	3.3C: Leiderschap	3.3D: Model van management
Interview quotes			
<p>1A "Als ik kijk vanuit het perspectief van onze organisatie dan is het zeker turbulent."</p> <p>2A "Je ziet dat het nu echt in beweging is nieuwe toetreders en andere producten en diensten."</p> <p>3A "5 jaar geleden was de dienstverlening behoorlijk onzichtbaar voor de klant... alleen in klantrelatie is dat al een wereld van verschil."</p> <p>4A "Vroeger merkte klanten meetfouten niet op, nu doen ze dat wel. Dat beïnvloedt direct de kwaliteit die verwacht wordt van je proces."</p>	<p>1B "Nu is de focus...vooral op het verbeteren van de huidige dienstverlening."</p> <p>2B "We hebben de laatste 3 jaar wel de realisatie gehad dat we nieuwe producten en diensten moeten ontwikkelen...de klanten zijn zich bewuster van de keuzevrijheid."</p> <p>3B "De reden dat we innoveren is vanuit de veranderende klantvraag, eigenlijk de pullgedachte, de klant wil iets anders."</p> <p>4B "Je ziet toch dat de operatie de operationele focus heeft, die lastig te combineren is met de toekomst over een of twee jaar verder."</p>	<p>1C "ik denk graag mee en laat mensen veel vrijheid...Ik ben wel helder over de doelen zelf. Maar hoe ze worden bereikt laat ik graag aan de mensen over."</p> <p>2C "Op het moment dat ik zie dat het de verkeerde kanten op gaat dan word ik meer directief."</p> <p>3C "Waar ik vroeger meer echt op de inhoud zat... ik nu meer vertrouwen in de expertise van de mensen."</p> <p>4C Motivatie moet per definitie intrinsiek zijn. Extrinsieke motivatie zoals salaris is bijna een hygiënefactor."</p>	<p>1D "Binnen de doelen bepalen mensen zelf hoeveel tijd ze ergens aan besteden...5 jaar geleden was het minder flexibel en meer rigide."</p> <p>2D "Over het hoe, daar zijn de mensen vrij in. Dat moet je zo laag mogelijk in de organisatie doen."</p> <p>3D "Nieuw business team sturen we op lange termijn... de normale business sturen we op korte concrete resultaten, 5 jaar geleden was het alleen maar op het hier en nu gericht."</p> <p>4D "De mensen moesten in een bepaald stramen lopen... ruimte laten aan mensen."</p>
Interview samenvatting			
<p>Naast de <u>toegenomen opmerkzaamheid van klanten</u> zijn er ook <u>nieuwe toetreders op de markt van meetdiensten</u>. Hierdoor neemt de concurrentie toe. Samen met een verhoogde aandacht voor de meetdienst creëren deze veranderingen een <u>toenemende omgevingsdynamiek</u>.</p>	<p>De <u>aandacht voor exploitatie is onveranderd door de druk op omzet, marge en de</u> <u>toegenomen aandacht van klanten</u> voor de kwaliteit van de geleverde dienst.</p> <p>De aandacht voor exploratie wordt gedreven vanuit een <u>veranderende klantvraag</u>. Daarnaast het onvermogen om alleen op prijs te concurreren. <u>De activiteiten van exploratie zijn</u> <u>toegenomen</u>.</p> <p>Begin 2014 is een <u>aparte businessdevelopment afdeling opgericht</u>. In deze afdeling <u>worden nieuwe producten en diensten ontwikkeld</u>. De <u>taken van exploitatie en exploratie zijn niet binnen verschillende functies gescheiden</u>.</p>	<p>Transactionele kenmerken komen voor in het <u>bijsturen als doelen niet gehaald worden</u>, bij het stellen van kaders en definiëren van doelen. Dit gebruik is onveranderd.</p> <p>Transactionele kenmerken komen voor bij, creëren van een <u>lange termijn visie</u>, <u>intrinsieke motivatie, vrijheid, ondersteuning en begeleiding bij de werkzaamheden</u>. Deze kenmerken worden <u>meer toegepast</u>.</p>	<p>Coördinatie wordt <u>door de medewerkers onderling afgestemd</u>. Dit vormt een balans tussen bureaucratie en vrijheid. Voorheen was dit meer bureaucratisch.</p> <p>Besluitvorming <u>wordt grotendeels onderling gezamenlijk uitgevoerd</u> en afgestemd. <u>Voorheen was dit meer via hiërarchie</u>.</p> <p>Doelstellingen worden voor de huidige business nog op korte termijn gedefinieerd. Voor de 'new-businessafdeling' zijn deze doelen ruimer. <u>Voorheen waren alle doelen gericht op korte termijn</u>.</p> <p>Motivatie was voorheen sterk extrinsiek, door de toename van vrijheid en uitdaging is de mate van extrinsieke motivatie afgenomen.</p>

Survey Δ			
De score op omgevingsdynamiek*	De score van activiteiten gericht op exploitatieve en exploratieve innovatie**	De score op transactionele en transformationele leiderschapskenmerken***	De score op de schalen van het model van management****
Met 1 punt toegenomen van 4 naar 5 punten.	<p>Activiteiten gericht op exploitatieve innovatie zijn met 1 punt toegenomen van 4 naar 5 punten.</p> <p>Activiteiten gericht op exploratieve innovatie zijn onveranderd 5 punten.</p>	<p>De score op transactioneel leiderschap is 3 punten</p> <p>De score op transformationeel leiderschap is 3 punten</p>	<p>De schaal van coördinatie is veranderd van sterk bureaucratisch naar neutraal.</p> <p>De schaal van besluitvorming is veranderd van sterk hiërarchisch naar neutraal.</p> <p>De schaal van Doelen is veranderd van redelijk gericht op alignment naar sterk gericht op alignment.</p> <p>De schaal van motivatie is veranderd van sterk extrinsiek naar neutraal</p>
<i>Indicatie Omgevingsverandering †</i>	<i>Indicatie verandering ambidexteriteit †</i>	<i>Indicatie verandering van leiderschap †</i>	<i>Indicatie verandering van Model van management †</i>
Gebaseerd op de interviewquote 3A, 4A, de samenvatting en resultaten van de surveyscore (+1) is de omgevingsdynamiek toegenomen.	<p>Gebaseerd op de interviewquote 1B en de samenvatting is de mate van exploitatieve innovatie onveranderd.</p> <p>Gebaseerd op de interviewquotes 3B en 4B en de samenvatting is de mate van exploratieve innovatie toegenomen.</p> <p>Gebaseerd op de interviewsamenvatting blijkt dat activiteiten van exploitatieve en exploratieve innovatie structureel zijn ingericht. De taken van de medewerkers zijn gericht op exploitatieve of exploratieve innovatie.</p>	<p>Gebaseerd op de interviewquote 1C en 2C en de samenvatting is het gebruik van transactionele kenmerken onveranderd en gebaseerd op de surveyscore nog redelijk vaak aanwezig.</p> <p>Gebaseerd op de interviewquote 3C en de samenvatting is het gebruik van transformationele kenmerken toegenomen en gebaseerd op de surveyscore redelijk vaak aanwezig.</p>	<p>Gebaseerd op de interviewquote 1D, de samenvatting en de surveyscore is de mate van bureaucratie afgenomen.</p> <p>Gebaseerd op de interviewsamenvatting en de survey is de mate van hiërarchische besluitvorming afgenomen.</p> <p>Gebaseerd op de interviewquote 3D en de samenvatting is de toepassing van alignment doelen afgenomen, de mate van oblique doelen is toegenomen.</p> <p>Gebaseerd op de interviewquote 4D, de samenvatting en de survey is de extrinsieke motivatie afgenomen.</p>
<p>* De score op omgevingsdynamiek is gemeten op een 7 punten schaal, 1 is een statische omgeving 7 is een dynamische omgeving.</p> <p>** De score op exploitatieve en exploratieve innovatie is gemeten op een 7 punten schaal, 1 is niet aanwezig 7 is uitsluitend aanwezig.</p> <p>*** de score van leiderschapskenmerk is gemeten op een 4 punten schaal, 0: wordt niet toegepast, 4: wordt redelijk vaak tot altijd toegepast.</p> <p>**** De score binnen het model van management is gemeten op een 3 punten schaal van sterk aanwezig, redelijk aanwezig en neutraal.</p> <p>Δ De scores van omgevingsdynamiek, exploitatieve innovatie, exploratieve innovatie, transactionele en transformationele leiderschapskenmerken zijn gebaseerd op een survey, om misplaatste indruk van nauwkeurigheid te vermijden (Yin 2013, p. 42) zijn de scores afgerond op hele punten.</p> <p>† De indicatie is gebaseerd op drie methodes 1) Quotes, aangegeven met het nummer van de quote, 2) Interview samenvatting, aangegeven met de onderstreping van de gebruikte delen. 3) Resultaten van de survey. Indien de gegevens verkregen met een van de methodes afwijkt wordt de indicatie gebaseerd op twee methodes, bij meer dan twee afwijkingen wordt geen indicatie weergegeven. Afwijkingen zijn gearceerd met een blauwe kleur.</p>			

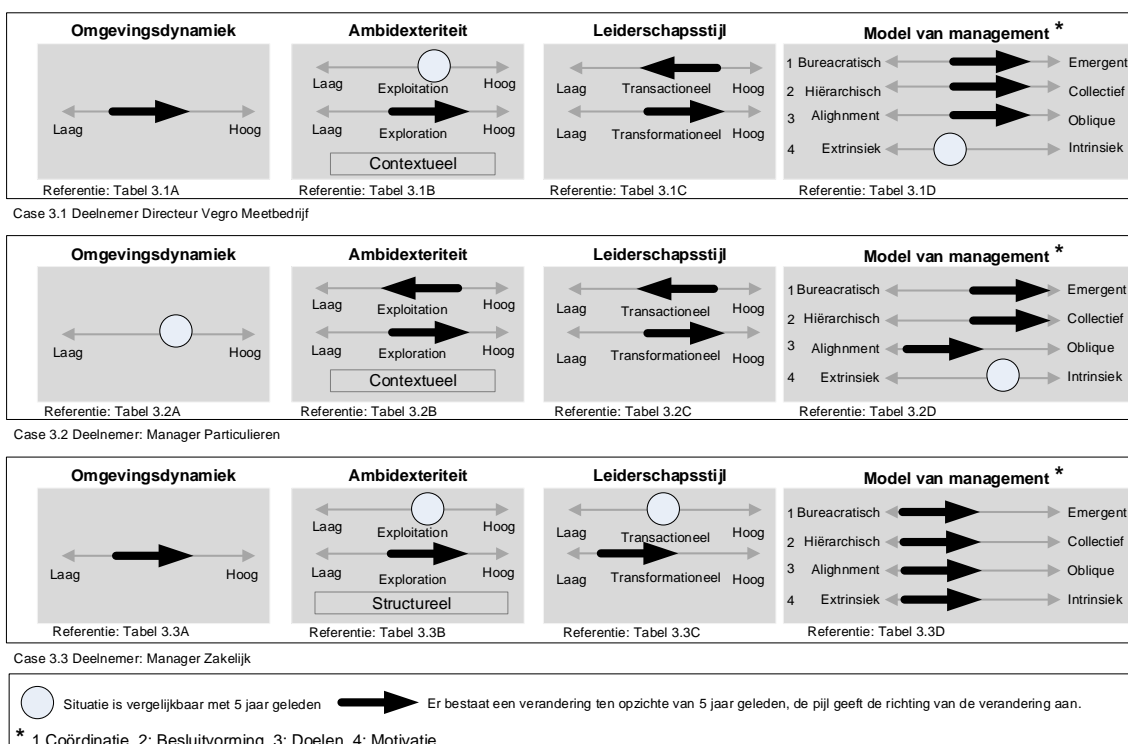
In box 4.4.5 en figuur 4.6 worden de illustraties van de verschillende cases weergegeven en gevisualiseerd.

Box 4.4.5: Samenvatting van case 3 (gebaseerd op indicaties van de case 3, respectievelijk 3.1, 3.2 en 3.3).

Niveau van analyse	Omgevings dynamiek	Type ambidexteriteit	Exploitatieve/ exploratieve innovatie	Leiderschaps kenmerk	Inrichting model van management*
Case 3.1 Vegro Meetbedrijf	Toegenomen	Sequentieel	Exploitatie onveranderd	Transactioneel afgenomen	1. Bureaucratisch afgenomen 2. Hiërarchisch afgenomen 3. Alignment afgenomen 4. Extrinsieke motivatie niet bepalend
			Exploratie toegenomen	Transformationeel toegenomen	1. Emergent toegenomen 2. Collectief toegenomen 3. Oblique toegenomen 4. Intrinsieke motivatie toegenomen
Case 3.2 Afdeling Particulieren	Onveranderd	sequentieel	Exploitatie afgenomen	Transactioneel afgenomen	1. Bureaucratisch afgenomen 2. Hiërarchisch afgenomen 3. Alignment afgenomen 4. Extrinsieke motivatie onveranderd
			Exploratie toegenomen	Transformationeel toegenomen	1. Emergent toegenomen 2. Collectief toegenomen 3. Oblique niet bepalend 4. Intrinsieke motivatie onveranderd
Case 3.3 Afdeling Zakelijk	Toegenomen	Structureel	Exploitatie onveranderd	Transactioneel onveranderd	1. Bureaucratisch afgenomen 2. Hiërarchisch afgenomen 3. Alignment afgenomen 4. Extrinsieke motivatie afgenomen
			Exploratie toegenomen	Transformationeel toegenomen	1. Emergent niet bepalend 2. Collectief niet bepalend 3. Oblique toegenomen 4. Intrinsieke motivatie niet bepalend

* Schalen op basis van Birkinshaw (2012): 1 Coördinatie, 2 Besluitvorming, 3 Doelen, 4 Motivatie

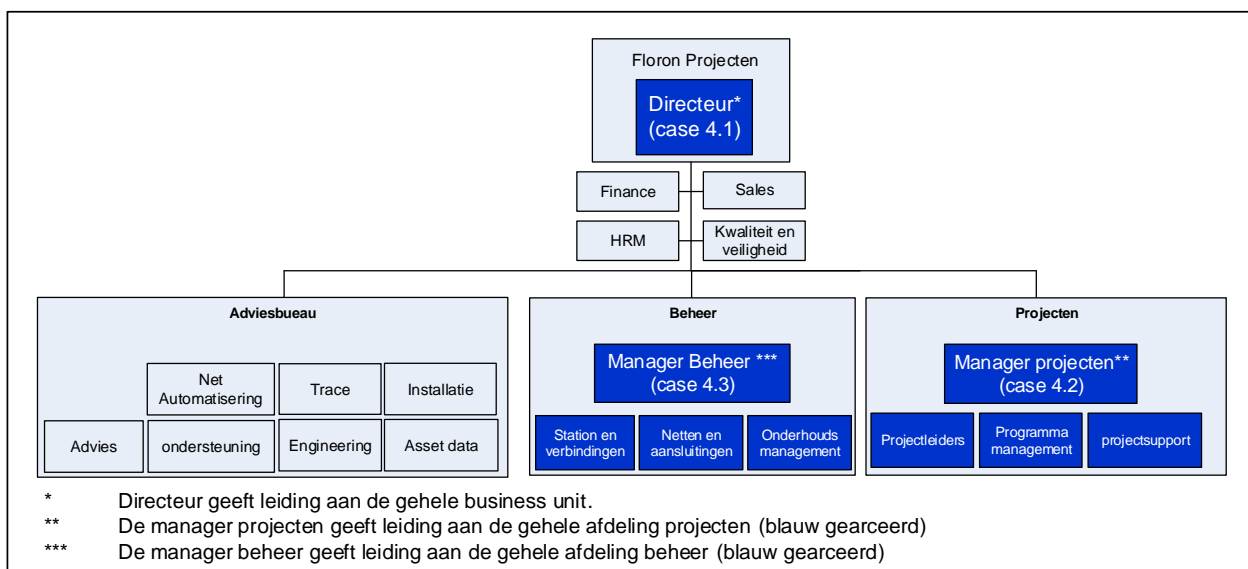
Figuur 4.6: Weergave van veranderingen in de context van case 3 (gebaseerd op indicaties van case 3, respectievelijk 3.1, 3.2 en 3.3).



4.2.4 Case 4, Floron Projecten

Floron is een commerciële organisatie die energie infrastructuur voor elektra en gas levert. Floron Projecten is onderdeel van Floron. De businessunit "Projecten" is werkzaam op in de markt van hoogspannings-transportnetten, middenspanning, stationsautomatisering en gastransport. De organisatie heeft als belangrijkste opdrachtgevers Vegro (die binnen het gereguleerde domein werkt) en een aantal beheerders van hoogspanningsnetwerken. Floron Projecten werkt sinds een aantal jaar ook voor andere organisaties (E-Co, 2014a). De verschillende afdelingen binnen Floron Projecten zijn georganiseerd rondom vakgebieden. De afdeling Beheer heeft als specialisme installatie of instandhouding van installaties (E-Co, 2014a). De afdeling Projecten heeft als specialisme de realisatie van de projecten en zorgt voor de sturing op tijd, kosten en kwaliteit (Interview manager Projecten, 2014). Het technische ontwerp van de installatie vindt plaats op de afdeling advies. De organisatie bestaat uit een aantal afdelingen (zie figuur 4.7). Een aantal kenmerken worden in box 4.5.1 beschreven. Case 4 is opgebouwd uit de indicaties van de businessunit directeur en de afdelingsmanagers. De onderzoeksgegevens en indicaties zijn per respondent weergegeven in box 4.5.2, 4.5.3 en 4.5.4.

Figuur 4.7: Organogram Floron projecten met daarin de verschillende deelnemers weergegeven, (E-Co, 2014a).



Box 4.5.1: Kenmerken van case 4.1, 4.2, 4.3.

Niveau van analyse	Onderwerp	Gegevens	Bron *
Case 4.1 Businessunit	Verandering omgevingsdynamiek	Onveranderd	A
Case 4.1 Businessunit	Focus waarde creatie	Exploitatieve innovatie	A
Case 4.1 Businessunit	Oprichting van de businessunit	2009	B
Case 4.1 Businessunit	Aantal medewerkers	500	B
Case 4.1 Businessunit	Marktomgeving	Vrije markt	B
Case 4.2 Afdeling Projecten	Aantal medewerkers	50	C
Case 4.2 Afdeling Projecten	Marktomgeving	Vrije markt	B
Case 4.3 Afdeling Beheer	Aantal medewerkers	260	D
Case 4.3 Afdeling Beheer	Marktomgeving	Vrije markt	B

* De kenmerken van de businessunit zijn verkregen door gebruik te maken van de onderstaande bronnen:
 A: Interview bestuurder, bijlage II; B: E-Co 2014a; C, Interview manager projecten; D: Interview manager Beheer

Box 4.5.2: Uitwerking van case 4.1, Deelnemer: Directeur Floron Projecten

4.1A: Verandering omgevingsdynamiek	4.1B: Verhouding exploitatieve en exploratieve innovatie	4.1C: Leiderschap	4.1D: Model van management
Interview quotes			
<p>1A “De klantwensen veranderen ten opzichte van de bestaande klanten.”</p> <p>2A “De markt zelf is niet zo gek veel veranderd, we bieden veelal nog dezelfde producten en diensten.”</p> <p>3A “Doelstellingen zijn niet anders geworden door de omgeving. Wel door de doelstellingen van E-Co.”</p> <p>4A “We deden 5 jaar geleden geen opdrachten anders dan voor Vegro. Dat is een verandering voor Floron.”</p>	<p>1B “Verbeteren van de bestaande dienstverlening, innovaties zijn bij ons voornamelijk nieuwe contractvormen.”</p> <p>2B “Verbeteren van resultaten van stations-automatisering, bijvoorbeeld door een keurmerk van cyber-security te ontwikkelen.”</p> <p>3B “Floron heeft de doelstelling meegekregen om meer commerciële omzet te maken.”</p> <p>4B “Innovatie gebeurt binnen bestaande lijn afdelingen.”</p>	<p>1C “Veel contact met de werkvloer zodat de werkvloer gaat begrijpen waarom wij dingen wel of niet doen.”</p> <p>2C “Daarvoor moet je wel de aansluiting bij de werkvloer realiseren. En daar ook de doelen aan koppelen en dit zelf vertellen.”</p> <p>3C “Uitdagen en triggeren...maar ook vrijheid geven om doelen te behalen.”</p> <p>4C “Aan de andere kant ook door aan te spreken als mensen doelen niet behalen.”</p>	<p>1D “ Mensen gaan teveel voor de eigen afdelingen en niet voor het project als geheel. Mensen gaan elkaar snel vliegen afvangen.”</p> <p>2D “Dit is wel veranderd in plaats van overal in de organisatie besluiten half te nemen geeft deze manier van besluiten nemen focus en daadkracht.”</p> <p>3D “We maken wel een visie plan... maar daar koppelen we wel korte termijn doelen aan.”</p> <p>4D “Stimuleren door mensen die opvallen er uit te lichten en positief te stimuleren.”</p>
Interview samenvatting			
<p>De klantvraag en omgeving veranderen doordat Floron producten en diensten aan andere klanten levert dan Vegro. Deze klanten (buiten de E-Co holding) vragen andere producten en diensten en andere contractvormen.</p> <p>De <u>gevraagde producten en diensten van de markt als geheel</u> (Vegro en klanten buiten de E-Co Holding) veranderen maar weinig.</p>	<p><u>De organisatie is vooral gericht op exploitatie van de huidige dienstverlening.</u> Dit proces is de afgelopen jaren <u>versterkt</u> door toenemende doelstellingen voor verbeteren van efficiëntie en marge vanuit het management.</p> <p>Exploratie bestaat voornamelijk uit het aanbieden van nieuwe producten en diensten aan bestaande klanten. <u>Deze verandering wordt vooral gedreven door klantvraag.</u> <u>Deze mate van exploratie is onveranderd.</u></p> <p><u>Activiteiten van exploitatie en exploratie worden binnen dezelfde organisatie uitgevoerd.</u> Er worden een aantal medewerkers <u>binnen de lijn afdelingen geplaatst die zich meer richten op het realiseren van exploratie doelstellingen.</u></p>	<p>Transactionele leiderschapskennmerken komen voor in: <u>ingrijpen als doelen niet gehaald dreigen te worden en beloning bij het behalen van doelstellingen.</u> Het gebruik <u>van deze leiderschapskennmerken is toegenomen.</u></p> <p>Transactionele leiderschapskennmerken zoals <u>langetermijnvisie, ondersteuning en aandacht</u> worden toegepast om te zorgen dat de medewerkers de doelstellingen begrijpen en daarnaar handelen. <u>Het gebruik van deze leiderschapskennmerken is onveranderd.</u></p>	<p>Activiteiten worden door het MT gecoordineerd. <u>De onderlinge coördinatie is onveranderd.</u> <u>Afstemming vindt nagenoeg alleen binnen het Managementteam-overleg plaats.</u></p> <p>De besluiten zelf <u>worden voornamelijk op basis van hiërarchie genomen,</u> voorheen was dit besluitvormingsproces niet vastgelegd.</p> <p>Doelen zijn gebaseerd op een langetermijnvisie, maar omgezet in <u>korte termijn (financiële) doelen.</u> <u>Voorheen waren de doelen alleen gebaseerd op korte termijn doelen.</u> De doelen zijn over het geheel onveranderd.</p> <p>Extrinsieke motivatie wordt toegepast door medewerkers te <u>belonen met aandacht als doelen zijn behaald.</u> <u>Dit is onveranderd.</u></p>

Survey Δ			
De score op omgevingsdynamiek*	De score van activiteiten gericht op exploitatieve en exploratieve innovatie**	De score op transactionele en transformatieel leiderschapskenmerken***	De score op de schalen van het model van management****
Onveranderd met 6 punten.	<p>Activiteiten gericht op exploitatieve innovatie zijn onveranderd met 6 punten.</p> <p>Activiteiten gericht op exploratieve innovatie zijn onveranderd met 6 punten.</p>	<p>De score op transactioneel leiderschap is 3 punten</p> <p>De score op transformatieel leiderschap is 3 punten</p>	<p>De schaal van coördinatie is veranderd van redelijk bureaucratisch naar redelijk emergent.</p> <p>De schaal van besluitvorming is veranderd van sterk hiërarchisch naar sterk emergent.</p> <p>De schaal van doelen is veranderd van sterk gericht op alignment naar sterk gericht op oblique.</p> <p>De schaal van motivatie is toegenomen van sterk extrinsiek naar sterk intrinsiek.</p>
<i>Indicatie Omgevingsverandering †</i>	<i>Indicatie verandering ambidexteriteit †</i>	<i>Indicatie verandering van leiderschap †</i>	<i>Indicatie verandering van Model van management †</i>
Gebaseerd op de interview quote 2A, de samenvatting en resultaten van de surveyscore (0) is de omgevingsdynamiek onveranderd.	<p>Gebaseerd op de interview quote 1B en de samenvatting is de mate van exploitatieve innovatie toegenomen.</p> <p>Gebaseerd op de interview quote 2B, de samenvatting en resultaten van de surveyscore (0) is de mate van exploratieve innovatie onveranderd.</p> <p>Gebaseerd op de interview quote 4B en de samenvatting, blijkt dat activiteiten van exploitatieve en exploratieve innovatie contextueel zijn ingericht. De taken van exploratieve en exploitatieve innovatie zijn echter wel gescheiden.</p>	<p>Gebaseerd op de interview quote 4C en de samenvatting is het gebruik van transactionele kenmerken toegenomen en gebaseerd op de surveyscore nog redelijk vaak aanwezig.</p> <p>Gebaseerd op de interview quotes 2C en 3C en de samenvatting is het gebruik van transformatieel leiderschapskenmerken onveranderd.</p>	<p>Gebaseerd op de interview quote 1D en de samenvatting is de coördinatie redelijk bureaucratisch en onveranderd.</p> <p>Gebaseerd op de interview quote 2D en de samenvatting, is de mate van hiërarchische besluitvorming toegenomen.</p> <p>Gebaseerd op de interview quote 3D en de samenvatting, zijn de doelstellingen redelijk gericht op alignment en onveranderd.</p> <p>Gebaseerd op de interview quote 4D en de samenvatting, is de motivatie extrinsiek en onveranderd.</p>
<p>* De score op omgevingsdynamiek is gemeten op een 7 punten schaal, 1 is een statische omgeving 7 is een dynamische omgeving.</p> <p>** De score op exploitatieve en exploratieve innovatie is gemeten op een 7 punten schaal, 1 is niet aanwezig 7 is uitsluitend aanwezig.</p> <p>*** de score van leiderschapskenmerk is gemeten op een 4 punten schaal, 0: wordt niet toegepast, 4: wordt redelijk vaak tot altijd toegepast.</p> <p>**** De score binnen het model van management is gemeten op een 3 punten schaal van sterk aanwezig, redelijk aanwezig en neutraal.</p> <p>Δ De scores van omgevingsdynamiek, exploitatieve innovatie, exploratieve innovatie, transactionele en transformatieel leiderschapskenmerken zijn gebaseerd op een survey, om misplaatste indruk van nauwkeurigheid te vermijden (Yin 2013, p. 42) zijn de scores afgerond op hele punten.</p> <p>† De indicatie is gebaseerd op drie methodes 1) Quotes, aangegeven met het nummer van de quote, 2) Interview samenvatting, aangegeven met de onderstreping van de gebruikte delen. 3) Resultaten van de survey. Indien de gegevens verkregen met een van de methodes afwijkt wordt de indicatie gebaseerd op twee methodes, bij meer dan twee afwijkingen wordt geen indicatie weergegeven. Afwijkingen zijn gearceerd met een blauwe kleur.</p>			

Box 4.5.3: Uitwerking van case 4.2, Deelnemer: Manager projecten

4.2A: Verandering omgevingsdynamiek	4.2B:Verhouding exploitatieve en exploratieve innovatie	4.2C:Leiderschap	4.2D:Model van management
Interview quotes			
<p>1A “Het werk zelf ...is niet vernieuwend of anders.”</p> <p>2A “De commerciële klanten vragen niet om nieuwe producten en diensten. Het is duidelijk wat we moeten maken en op welke manier.”</p> <p>3A “De commerciële klanten vragen een hele andere manier van project managen....dit is wel veranderd.”</p> <p>4A “Wij zijn wel mee veranderd.”</p>	<p>1B “Voorheen waren we bezig met het verbeteren van de processen.”</p> <p>2B “Waar we nu mee bezig zijn met het efficiënter maken van de keten.”</p> <p>3B “De innovaties zitten echt alleen op het vlak van project management.”</p> <p>4B “De doelstelling was efficiënter werken en zakelijker, naar alle klanten toe. Dat heeft er wel toe geleid dat wij zakelijker worden.”</p>	<p>1C “Op het moment dat er een beslissing genomen moet worden dan ga ik hem wel nemen.”</p> <p>2C “De vrijheid wordt heel duidelijk afgekaderd.”</p> <p>3C “Ik ben erg coachend. Als ik zie wat mensen in zich hebben wil ik het beste er uit halen.”</p> <p>4C “Vroeger was er minder aandacht voor mensen... mensen zijn meer betrokken en voelen zich gewaardeerd.”</p>	<p>1D “Voorheen konden mensen helemaal bepalen waar ze tijd aan besteden. Het is nu zakelijker geworden.”</p> <p>2D “Mensen krijgen de ruimte om zelf beslissingen te nemen.”</p> <p>3D “De doelen waaraan wij concreet werken zijn korte termijn doelen, van nu tot volgend jaar.”</p> <p>4D “De mensen van de afdeling het werk echt leuk vinden...ze doen hun ding en ze doen dat goed.”</p>
Interview samenvatting			
<p>De dynamiek wordt veroorzaakt door de beweging van alleen werken voor de opdrachtgever Vegro naar het uitvoeren van projecten voor andere opdrachtgevers. Deze markt is echter conservatief: <u>er vinden weinig veranderingen plaats. De omgevingsdynamiek is daarmee onveranderd.</u></p>	<p>Binnen de markt worden er weinig nieuwe technieken toegepast. <u>Activiteiten gericht op exploitatie zijn noodzakelijk om de bestaande dienstverlening te innoveren</u> en de efficiëntie te verhogen. Op deze manier wordt voldaan aan klantvraag en financiële doelstelling van de businessunit. <u>Deze activiteiten zijn toegenomen.</u></p> <p><u>Exploratie vindt voornamelijk plaats door het toepassen van nieuwe project management-methodes die gevraagd worden door klanten. Deze vraag naar nieuwe methodieken is onveranderd.</u></p> <p>Zowel <u>activiteiten gericht op exploitatie als exploratie vinden binnen de bestaande lijnorganisatie plaats. De taken van exploitatie en exploratie zijn gescheiden,</u> omdat niet alle medewerkers innovaties kunnen en willen ontwikkelen.</p>	<p>Transactionele leiderschapskenmerken bestaan uit het <u>bijsturen wanneer doelen niet gehaald worden, kaderen van handelingsvrijheid</u> en het nemen van besluiten. Deze kenmerken worden toegepast voor het structureren van besluitvorming en coördinatie van activiteiten <u>en zijn toegenomen.</u></p> <p>Transformationele leiderschapskenmerken bestaan uit <u>betrokkenheid, vrijheid, intrinsieke motivatie, ondersteuning, advies</u> en aandacht. Deze kenmerken worden toegepast voor het gezamenlijk ontwikkelen van nieuwe kennis en het creëren van een gezamenlijke doelstelling en <u>zijn toegenomen.</u></p>	<p>De structuur om de <u>werkzaamheden te coördineren is toegenomen.</u> De coördinatie zelf is voor de rest onveranderd informeel.</p> <p>De kaders en processen rondom de besluitvorming zijn toegenomen en transparant gemaakt, voorheen was dit niet het geval. <u>De besluiten zelf worden genomen op basis van onderlinge afstemming. Deze afstemming is toegenomen.</u></p> <p><u>Doelstellingen zijn onveranderd nog steeds gedefinieerd op korte termijn,</u> deze doelen worden nu wel doorvertaald naar een lange termijn visie. Voorheen was dit niet het geval.</p> <p><u>Motivatie van de medewerkers is vooral intrinsiek omdat zij het werk leuk vinden.</u> Dit is onveranderd.</p>

Survey Δ			
De score op omgevingsdynamiek*	De score van activiteiten gericht op exploitatieve en exploratieve innovatie**	De score op transactionele en transformationele leiderschapskenmerken***	De score op de schalen van het model van management****
Dynamiek is onveranderd op 5 punten.	Activiteiten gericht op exploitatieve innovatie zijn toegenomen met 1 punt van 5 naar 6 punten. Activiteiten die gericht zijn op exploratieve innovatie zijn onveranderd met 5 punten.	De score op transactioneel leiderschap is 3 punten De score op transformationeel leiderschap is 3 punten	De schaal van coördinatie is redelijk emergent en onveranderd. Besluitvorming is veranderd van redelijk collectief naar sterk collectief. Doelen zijn veranderd van redelijk gericht op alignment naar redelijk gericht op oblique. Motivatie is onveranderd redelijk intrinsiek.
<i>Indicatie Omgevingsverandering †</i>	<i>Indicatie verandering ambidexteriteit †</i>	<i>Indicatie verandering van leiderschap †</i>	<i>Indicatie verandering van Model van management †</i>
Gebaseerd op de interview quotes 1A en 2A, de samenvatting en resultaten van de surveyscore (0) is de omgevingsdynamiek onveranderd.	Gebaseerd op de interview quotes 1B en 2B, de samenvatting en resultaten van de surveyscore (+1) is de mate van exploitatieve innovatie toegenomen. Gebaseerd op de interview-quote 3B, de samenvatting en resultaten van de surveyscore (0) is de mate van exploratieve innovatie onveranderd. Gebaseerd op de samenvatting blijkt dat activiteiten van exploitatieve en exploratieve innovatie contextueel zijn ingericht binnen de verschillende sub-afdelingen. De taken gericht op exploitatieve en exploratieve innovatie zijn verdeeld tussen verschillende werknemers.	Gebaseerd op de interview quotes 1C en 2C en de samenvatting, is het gebruik van transactionele kenmerken toegenomen en gebaseerd op de surveyscore nog redelijk vaak aanwezig. Gebaseerd op de interview-quotes 3C en 4C en de samenvatting is het gebruik van transformationele kenmerken toegenomen en gebaseerd op de surveyscore redelijk vaak aanwezig.	Gebaseerd op de interview-quote 1D en de samenvatting, is de mate van bureaucratie toegenomen tot redelijk bureaucratisch. De mate van emergentie is afgenomen. Gebaseerd op de interview-quote 2D, de samenvatting en de surveyscore, is de mate van collectieve besluitvorming toegenomen. Gebaseerd op de interview-quote 3D en de samenvatting zijn de doelstellingen redelijk gericht op alignment en onveranderd. Gebaseerd op de interview-quote 4D, de samenvatting en de surveyscore is de intrinsieke motivatie onveranderd.
<p>* De score op omgevingsdynamiek is gemeten op een 7 punten schaal, 1 is een statische omgeving 7 is een dynamische omgeving.</p> <p>** De score op exploitatieve en exploratieve innovatie is gemeten op een 7 punten schaal, 1 is niet aanwezig 7 is uitsluitend aanwezig.</p> <p>*** de score van leideschapskenmerk is gemeten op een 4 punten schaal, 0: wordt niet toegepast, 4: wordt redelijk vaak tot altijd toegepast.</p> <p>**** De score binnen het model van management is gemeten op een 3 punten schaal van sterk aanwezig, redelijk aanwezig en neutraal.</p> <p>Δ De scores van omgevingsdynamiek, exploitatieve innovatie, exploratieve innovatie, transactionele en transformationele leiderschapskenmerken zijn gebaseerd op een survey, om misplaatste indruk van nauwkeurigheid te vermijden (Yin 2013, p. 42) zijn de scores afgerond op hele punten.</p> <p>† De indicatie is gebaseerd op drie methodes 1) Quotes, aangegeven met het nummer van de quote, 2) Interview samenvatting, aangegeven met de onderstreping van de gebruikte delen. 3) Resultaten van de survey. Indien de gegevens verkregen met een van de methodes afwijkt wordt de indicatie gebaseerd op twee methodes, bij meer dan twee afwijkingen wordt geen indicatie weergegeven. Afwijkingen zijn gearceerd met een blauwe kleur.</p>			

Box 4.5.4: Uitwerking van case 4.3, Deelnemer: Manager Beheer

4.3A: Verandering omgevingsdynamiek	4.3B: Verhouding exploitatieve en exploratieve innovatie	4.3C: Leiderschap	4.3D: Model van management
Interview quotes			
<p>1A “De omgeving is redelijk stabiel waardoor we redelijk geblokkeerd worden om met nieuwe slimme dingen aan de gang te gaan.”</p> <p>2A “We doen voorkomen alsof dingen in de omgeving heel snel veranderen, maar dat valt in de praktijk wel mee.”</p> <p>3A “Het is een traditionele markt.”</p> <p>4A “Er is relatief heel weinig veranderd de afgelopen 5 jaar.”</p>	<p>1B “We zijn gericht op het verbeteren van bestaande producten en diensten, dat was ook altijd al zo.”</p> <p>2B “De markt is budget-gestuurd.”</p> <p>3B “Nu komen we in een fase dat we ook kijken naar hoe we dingen slimmer kunnen doen.”</p> <p>4B “Nieuwe producten en diensten ontwikkelen gaat heel langzaam omdat het 100x bewezen moet worden.”</p>	<p>1C “Medewerkers zijn in het verleden heel procedureel aangestuurd geworden.”</p> <p>2C “Ik heb een aantal teams die ik heel strak bestuur op doelen. Ik heb teams met een jaarplan, die controleer ik.”</p> <p>3C “Mijn stijl is redelijk coachend en probeer te koppelen. Ik was meer sturend en probeer nu meer besturend te worden.”</p> <p>4C “Mensen moeten wennen aan we doen ertoe.”</p>	<p>1D “De coördinatie zit laag in de organisatie.”</p> <p>2D “Er was geen gezamenlijkheid in besluiten, het waren allemaal eilandjes. Nu helpen ze elkaar veel meer.”</p> <p>3D “Het soort werk bepaalt de doelen... operationele afdelingen hebben korte termijn doelen.”</p> <p>4D “Dus toch terugkoppeling en trots laten zijn. Nu zijn teamleiders echt trots op hun team.”</p>
Interview samenvatting			
<p>De dynamiek wordt vooral veroorzaakt door de interne druk op verhogen van efficiëntie. <u>De dynamiek van de omgeving is niet veranderd.</u></p>	<p><u>Activiteiten gericht op exploitatie nemen toe om aan de klantvraag (van lagere kosten) te kunnen voldoen</u>, daarnaast om de marge doelstellingen van E-Co te behalen.</p> <p><u>Activiteiten gericht op exploratie zijn onveranderd</u>, er worden weinig tot geen <u>nieuwe producten of diensten ontwikkeld</u>. De exploratie is er veelal op gericht om bestaande producten of diensten aan te vullen. Het toepassen van nieuwe producten en diensten vordert echter langzaam.</p> <p><u>Werzaamheden zijn gescheiden in verschillende teams. In de teams worden activiteiten van exploratie en exploitatie uitgevoerd. Er wordt op taakniveau van de werknemers (binnen de teams) wel een onderverdeling gemaakt in activiteiten gericht op exploitatie of exploratie.</u></p>	<p>Transactionele leiderschapskenmerken komen voor in het <u>bijsturen als doelen niet behaald worden</u>, en in het <u>stellen van kaders</u>. Duidelijk gedefinieerde doelen worden toegepast voor het stellen van kaders. <u>Deze kenmerken zijn toegenomen.</u></p> <p>Transformationele kenmerken komen voor <u>door ondersteuning, advies en aandacht</u>, en <u>intrinsieke motivatie</u> van de medewerker. Deze kenmerken worden toegepast bij het stimuleren van een gezamenlijke doelstelling en <u>zijn toegenomen.</u></p>	<p>Coördinatie van werkzaamheden <u>vindt toenemend gezamenlijk plaats</u>. Voorheen was deze afstemming er <u>alleen via bureaucratische processen</u>.</p> <p>Besluitvorming vindt plaats op basis van <u>onderlinge afstemming</u> en vooraf gedefinieerde kaders. <u>Toepassing van hiërarchie is afgenomen.</u></p> <p>Doelstellingen worden gedifferentieerd per afdeling de <u>meeste afdelingen worden op korte termijn</u> (kwartalen) aangestuurd. <u>Voorheen waren alle doelstellingen gericht op jaren.</u></p> <p><u>Extrinsieke motivatie door belonen is afgenomen. Intrinsieke motivatie is toegenomen wordt gestimuleerd door het creëren van trots en ondernemerschap</u> Voorheen werden medewerkers minder betrokken.</p>

Survey Δ			
De score op omgevingsdynamiek*	De score van activiteiten gericht op exploitatieve en exploratieve innovatie**	De score op transactionele en transformatieel leiderschapskenmerken***	De score op de schalen van het model van management****
Is onveranderd op 4 punten	Activiteiten gericht op exploitatieve innovatie zijn toegenomen van 3 naar 4 punten. Activiteiten gericht op exploratieve innovatie zijn toegenomen van 4 naar 5 punten.	De score van transactioneel leiderschap is 2 punten De score van transformatieel leiderschap is 3 punten	De schaal van coördinatie is veranderd van sterk bureaucratisch naar redelijk emergent. De schaal van besluitvorming is veranderd van redelijk bureaucratisch naar redelijk collectief De schaal van doelen is veranderd van sterk gericht op alignment naar redelijk. De schaal van motivatie is veranderd van redelijk extrinsiek naar redelijk intrinsiek.
<i>Indicatie Omgevingsverandering †</i>	<i>Indicatie verandering ambidexteriteit †</i>	<i>Indicatie verandering van leiderschap †</i>	<i>Indicatie verandering van Model van management †</i>
Gebaseerd op de interviewquote 1A en 2A, de samenvatting en resultaten van de surveyscore (0) is de omgevingsdynamiek onveranderd.	Gebaseerd op de interviewquotes 1B en 2B, de samenvatting en resultaten van de surveyscore (+1) is de mate van exploitatieve innovatie toegenomen. Gebaseerd op de interviewquotes 3B en 4B en de samenvatting is de mate van exploratieve innovatie onveranderd. Gebaseerd op de interviewsamenvatting blijkt dat activiteiten van exploitatieve en exploratieve innovatie contextueel zijn ingericht binnen de afdeling en subafdelingen. De taken van exploitatieve of exploratieve innovatie zijn wel gescheiden.	Gebaseerd op de interviewquotes 1C en 2C en de samenvatting is het gebruik van transactionele kenmerken toegenomen en gebaseerd op de surveyscore soms nog aanwezig. Gebaseerd op de interviewquotes 3C en 4C en de samenvatting is het gebruik van transformatieel kenmerken toegenomen en gebaseerd op de surveyscore redelijk vaak aanwezig.	Gebaseerd op de interviewquote 1D, de samenvatting en de surveyscore is de mate van bureaucratie afgenomen en emergentie toegenomen. Gebaseerd op de interviewquote 2D, de samenvatting en de surveyscore is de mate van hiërarchie afgenomen en collectieve besluitvorming toegenomen. Gebaseerd op de interviewquote 3D en de samenvatting zijn alignment doelen veranderd van redelijk gericht op alignment naar sterk gericht op alignment. Gebaseerd op de interviewquote 4D, de samenvatting en de survey is de extrinsieke motivatie afgenomen en de intrinsieke motivatie toegenomen.
<p>* De score op omgevingsdynamiek is gemeten op een 7 punten schaal, 1 is een statische omgeving 7 is een dynamische omgeving.</p> <p>** De score op exploitatieve en exploratieve innovatie is gemeten op een 7 punten schaal, 1 is niet aanwezig 7 is uitsluitend aanwezig.</p> <p>*** de score van leiderschapskenmerk is gemeten op een 4 punten schaal, 0: wordt niet toegepast, 4: wordt redelijk vaak tot altijd toegepast.</p> <p>**** De score binnen het model van management is gemeten op een 3 punten schaal van sterk aanwezig, redelijk aanwezig en neutraal.</p> <p>Δ De scores van omgevingsdynamiek, exploitatieve innovatie, exploratieve innovatie, transactionele en transformatieel leiderschapskenmerken zijn gebaseerd op een survey, om misplaatste indruk van nauwkeurigheid te vermijden (Yin 2013, p. 42) zijn de scores afgerond op hele punten.</p> <p>† De indicatie is gebaseerd op drie methodes 1) Quotes, aangegeven met het nummer van de quote, 2) Interview samenvatting, aangegeven met de onderstreping van de gebruikte delen. 3) Resultaten van de survey. Indien de gegevens verkregen met een van de methodes afwijkt wordt de indicatie gebaseerd op twee methodes, bij meer dan twee afwijkingen wordt geen indicatie weergegeven. Afwijkingen zijn gearceerd met een blauwe kleur.</p>			

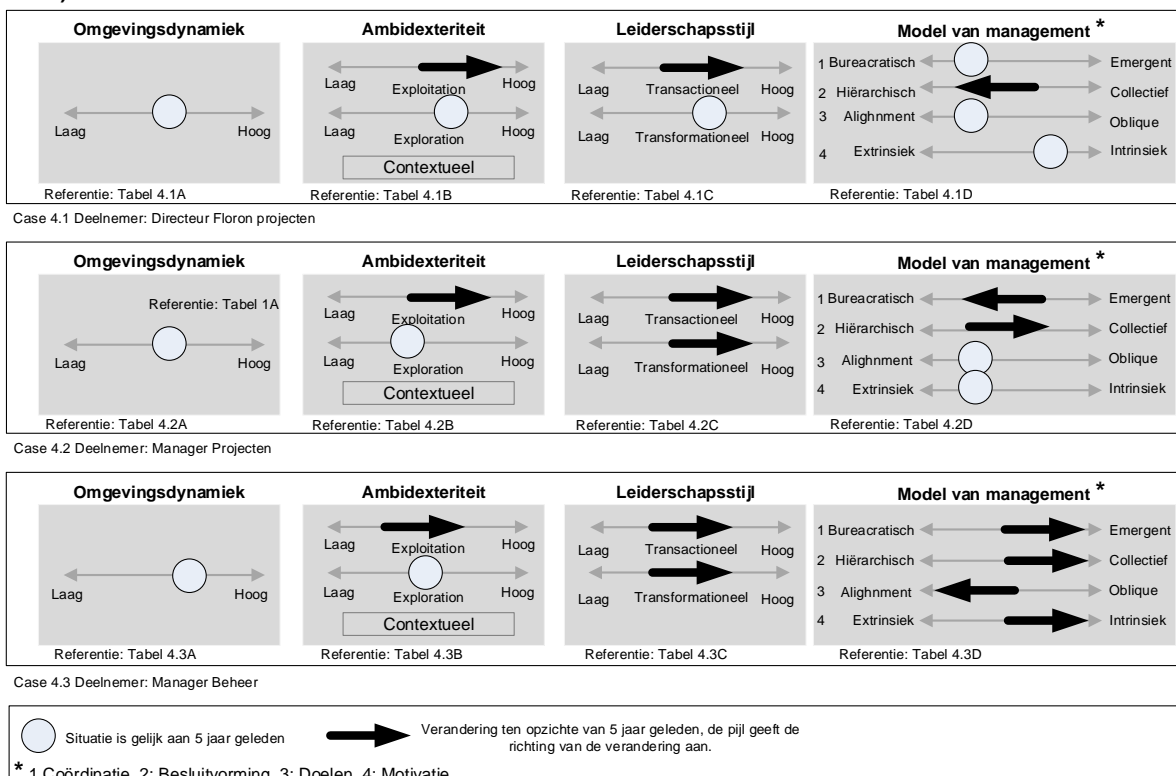
In box 4.5.5 en figuur 4.8 worden de illustraties van de verschillende cases weergegeven en gevisualiseerd.

Box 4.5.5: Samenvatting van case 4 (gebaseerd op indicaties van de case 4, respectievelijk 4.1, 4.2 en 4.3).

Niveau van analyse	Omgevings dynamiek	Type ambidexteriteit	Exploitatieve/ exploratieve innovatie	Leiderschaps kenmerk	Inrichting model van management *
Case 4.1 Floron projecten	Onveranderd	Contextueel	Exploitatie Toegenomen	Transactioneel toegenomen	1. Bureaucratisch onveranderd 2. Hiërarchisch toegenomen 3. Alignment onveranderd 4. Extrinsiciteit onveranderd
			Exploratie onveranderd	Transformationeel onveranderd	1. Emergent niet bepalend 2. Collectief niet bepalend 3. Oblique niet bepalend 4. Intrinsieke motivatie onveranderd
Case 4.2 Afdeling projecten	Onveranderd	Contextueel	Exploitatie toegenomen	Transactioneel toegenomen	1. Bureaucratisch toegenomen 2. Hiërarchisch niet bepalend 3. Alignment onveranderd 4. Extrinsiciteit niet bepalend
			Exploratie onveranderd	Transformationeel toegenomen	1. Emergent afgenomen 2. Collectief toegenomen 3. Oblique niet bepalend 4. Intrinsieke motivatie onveranderd
Case 4.3 Afdeling Beheer	Onveranderd	Contextueel	Exploitatie toegenomen	Transactioneel toegenomen	1. Bureaucratisch afgenomen 2. Hiërarchisch afgenomen 3. Alignment toegenomen 4. Extrinsiciteit afgenomen
			Exploratie onveranderd	Transformationeel toegenomen	1. Emergent toegenomen 2. Collectief toegenomen 3. Oblique niet bepalend 4. Intrinsieke motivatie toegenomen

* Schalen op basis van Birkinshaw (2012): 1 Coördinatie, 2 Besluitvorming, 3 Doelen, 4 Motivatie

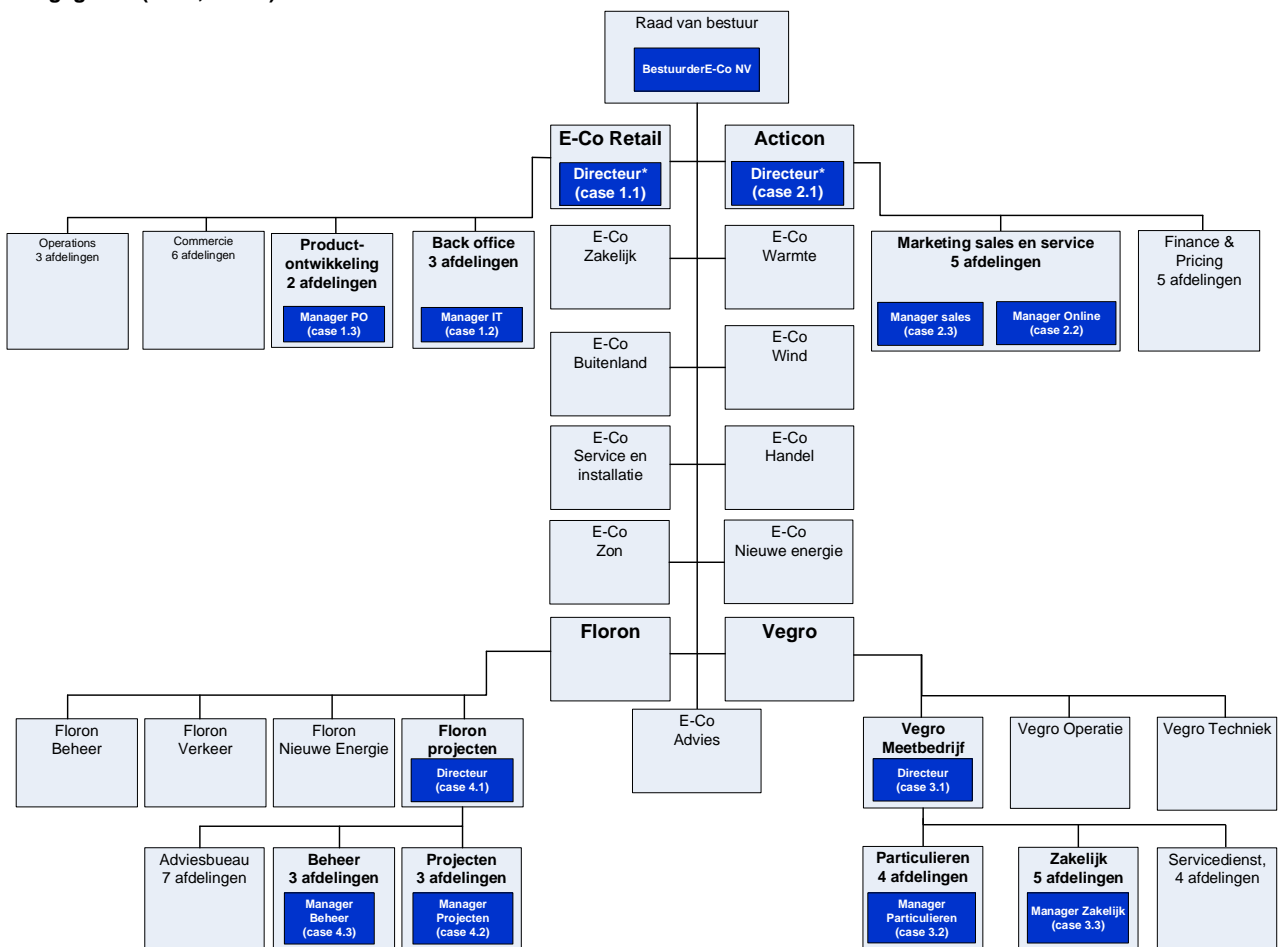
Figuur 4.8: Weergave van veranderingen in de context van case 4 (gebaseerd op indicaties van case 4, respectievelijk 4.1, 4.2 en 4.3).



4.3 Cross case analyse

In deze paragraaf worden de indicaties van de verschillende cases onderling vergeleken middels een cross case analyse (Ying, 2013). Bij deze analyse wordt onderscheid gemaakt tussen de cases op het niveau van de businessunit en de afdeling. De reden voor deze verdeling is dat de cases op businessunit niveau andere routines, processen en structuren kennen dan de cases op het niveau van een afdeling. De cross case analyse is verdeeld in drie delen: 1) omgevingsdynamiek, 2) type ambidexteriteit en 3) leiderschapskenmerken. De deel zijn de cases met een geringe en toenemende omgevingsdynamiek gegroepeerd. In de cross case analyses worden de businessunits benoemd als E-Co, Acticon, Vegro en Floron. Een totaaloverzicht van de verschillende cases binnen de E-Co Holding is weergegeven in figuur 4.9. Een tabel met de samenvatting van de indicaties voor verschillende constructen is opgenomen in bijlage V.

Figuur 4.9: Organogram van E-Co Holding met daarin de verschillende cases ten opzichte van de raad van bestuur weergegeven (E-Co, 2014a)*.



*

- Interview met bestuurder is afgenomen om expertinformatie over de verschillende business units te verkrijgen.
- voor deze business units waarbinnen cases zijn samengesteld is het organogram tot op afdelingsniveau uitgewerkt. Voor de overige business units wordt de relatie business unit ten opzichte van de raad van bestuur weergegeven.
- De verschillende cases zijn met een blauwe kleur weergegeven, in het blauwe label wordt verwezen naar het nummer van de case.
- Het organogram is voor de cases uitgewerkt tot op het niveau van afdeling, per afdeling wordt aangegeven hoeveel sub afdelingen of teams aangestuurd worden door de afdelingsmanager.
- Stafafdelingen worden in dit organogram niet benoemd.

4.3.1 De invloed van de omgevingsdynamiek op exploitatieve en exploratieve innovatie

Een geringe omgevingsdynamiek:

De businessunits Floron en Acticon: In de omgeving van Acticon en Floron is de omgevingsdynamiek gering. De Directeur van Acticon: “De veranderingen zitten eigenlijk alleen op prijs en wat innovaties rondom producten, maar geen grote game changers.” Beide businessunits zijn vooral gericht op activiteiten van exploitatieve innovatie, deze activiteiten zijn toegenomen. Verbeteringen dienen bij Acticon om de organisatie op de prijsontwikkelingen van de omgeving aan te passen en tegelijkertijd de dienstverlening naar klanten te verhogen. Bij Floron hebben verbeteringen voornamelijk het doel om efficiëntie en marge te verhogen. De directeur van Floron benoemt: “Floron heeft de doelstelling meegekregen om meer commerciële omzet te maken.” De mate van exploratieve innovatie is bij Floron en Acticon onveranderd, exploratieve innovatie bestaat bij Floron uit het ontwikkelen van nieuwe producten of diensten op basis van concrete klantvragen. Bij Acticon worden periodiek nieuwe producten en diensten ontwikkeld, dit wordt gedaan door een periode doelstellingen op ontwikkeling in te richten. Een aantal gegevens en illustratieve quotes van de businessunits en de afdelingen met een geringe mate van omgevingsdynamiek worden weergegeven in box 4.6.1.

Box 4.6.1: Exploitatieve innovatie, exploratieve innovatie en type ambidexteriteit bij een geringe omgevingsdynamiek*.

<i>Businessunit</i>	Case 2.1 Acticon	Case 4.1 Floron projecten
Omgevingsdynamiek	Onveranderd	Onveranderd
Quote omgevingsdynamiek	“De concurrentie is redelijk gelijk gebleven”	“De markt zelf is niet zo gek veel veranderd, we bieden veelal nog dezelfde producten en diensten”
Mate van exploitatie	Toegenomen	Toegenomen
Mate van exploratie	Onveranderd	Onveranderd
Quote exploitatie en exploratie	“De veranderingen zitten eigenlijk alleen op prijs en wat innovaties rondom producten.”	“Verbeteren van de bestaande dienstverlening.”

Afdeling	E- Business Case 2.2	Sales Case 2.3	Floron Projecten Case 4.2	Floron Beheer Case 4.3
Omgevingsdynamiek	Toegenomen	Toegenomen	Onveranderd	Onveranderd
Quote omgevingsdynamiek	“Consumenten gedrag is continue.. anders geworden.”	“Ik denk dat dat alleen maar harder gaat.”	“Het werk zelf ...is niet vernieuwend of anders.”	“De omgeving is redelijk stabiel.”
Mate van exploitatie	Toegenomen	Toegenomen	Toegenomen	Toegenomen
Mate van exploratie	Onveranderd	Onveranderd	Onveranderd	Onveranderd
Quote exploitatie en exploratie	“Maar als het in productie is begint het traject van verbeteren.”	“Eerst lag de focus op groei...Daarna hebben we de focus gehad op inrichten en de achterkant verbeteren.”	“De doelstelling was efficiënter werken en zakelijker.”	“We zijn gericht op het verbeteren van bestaande producten en diensten, dat was ook altijd al zo.”

* De cases zijn gegroepeerd op verandering in de mate van omgevingsdynamiek en mate van exploitatieve innovatie. Bron: gegevens van de cases 2.1, 2.2, 2.3, en 4.1, 4.2, 4.3, verder uitgewerkt in paragraaf 4.2.

De afdelingen Online en Sales van Acticon: De afdelingsmanagers ervaren een toenemende omgevingsdynamiek. De manager Online zegt: “Consumenten gedrag is continue, zeker de laatste paar jaar, anders geworden en nog steeds.” De mate van exploitatieve innovatie is toegenomen. De afdelingen zijn ondanks de toegenomen omgevingsdynamiek vooral gericht op het innoveren van bestaande producten en diensten. De managers zien ook de noodzaak van continue verbetering, de manager sales: “Je moet een continue challenge hebben van waarom doen we de dingen zoals we dat doen.” De manager van de afdeling Online noemt als voorbeeld van verbetering, het aanpassen en het verbeteren van de website: “Er is nu allerlei techniek beschikbaar waar je wat mee moet.” De mate van exploratieve innovatie is onveranderd.

De organisatie is vooral gericht op doorlopende kleine aanpassingen en verbeteringen van de bestaande dienstverlening. De manager Sales zegt: “We zouden nog meer focus kunnen leggen op de kraamkamer van ideeën...dat is iets wat we er nu bij doen.” Geheel nieuwe producten en diensten worden alleen ontwikkeld als deze nodig zijn, bijvoorbeeld om te kunnen concurreren. Exploratieve innovatie vindt plaats door een periode doelstellingen van exploratieve innovatie op te nemen. De managers van de afdeling maken de keuzes om meer doelen te stellen met betrekking tot exploratieve innovatie. Zij overleggen deze ambities met de businessunit directeur.

De afdelingen Projecten en Beheer van Floron: De afdelingsmanagers benoemen een geringe dynamiek in de omgeving. De manager Beheer zegt “We doen vóórkomen alsof dingen in de omgeving heel snel veranderen, maar dat valt in de praktijk wel mee.” De mate van exploitatieve innovatie is toegenomen. De afdelingsdoelstellingen van beide afdelingen zijn vooral gericht op het verbeteren van bestaande dienstverlening, om de opgelegde marge doelstellingen door de businessunit directeur te behalen. De manager van Projecten heeft het over het verbeterplan waar de afdeling mee bezig is “Waar we nu mee bezig zijn is met het efficiënter maken van de keten.” De mate van exploratieve innovatie is onveranderd en minimaal. Ontwikkelen van nieuwe producten en diensten gebeurt alleen om aan specifieke vragen van klanten te kunnen voldoen.

Een toenemende omgevingsdynamiek:

De businessunits E-Co en Vegro: De dynamiek van de omgeving is toegenomen. Bij E-Co is de toenemende dynamiek vooral het gevolg van marktwerking, zowel lage kosten als innovatie worden belangrijk gevonden. De directeur van E-Co geeft aan dat alles steeds sneller verandert: “De omgeving van de organisatie is turbulent, in de markt gaat alles steeds sneller.” De omgevingsdynamiek van Vegro is ook toegenomen. Deze toename in dynamiek wordt gedreven door de toegenomen aandacht voor het verbruik van elektra bij zakelijke klanten en de politieke beslissing om bij particulier klanten een nieuw type meter te gaan gebruiken. De directeur van Vegro zegt over de dynamiek bij de afdeling particulieren: “De politiek wil energie gaan besparen, om deze reden ontstaat er druk vanuit de politiek.” Beide businessunits zijn bezig met exploratieve innovatie. Bij E-Co kleinschalig, door een kleine afdeling op te starten die doorlopend nieuwe producten en diensten ontwikkelt. De doelstelling van de businessunit Retail is om op deze manier niet in een commodity trap vast te lopen. Bij Vegro is exploratieve innovatie juist grootschalig en gericht op de hele organisatie. De directeur van Vegro geeft aan “Wij gaan echt naar innovatie.” De activiteiten van exploitatieve innovatie zijn bij Vegro onveranderd of afgenomen. Bij E-Co is de mate van exploitatieve innovatie op het businessunit-niveau toegenomen. De directeur benoemt het belang van exploitatieve innovatie: “80% zit op de klassieke business, daar zitten de grote klanten groepen en gaan de grote geldstromen over. Dat is maar goed ook, dat moet je koesteren.” Een aantal gegevens en representatieve quotes van de businessunit directeuren en afdelingsmanagers wordt weergegeven in box 4.6.2.

De afdelingen Productontwikkeling en IT van E-Co: De afdelingsmanagers ervaren de omgeving als toenemend dynamisch. De manager van de afdeling productontwikkeling verwoordt dit als: “De buitenwereld, klanten en competitie verandert continu, de regels van de overheid veranderen ook.” De afdelingen IT en Productontwikkeling zijn gescheiden in activiteiten gericht op exploitatieve en exploratieve innovatie. Activiteiten van exploratieve innovatie zijn ondergebracht in de afdeling Productontwikkeling. Deze afdeling is gericht op ontwikkeling van geheel nieuwe producten en diensten en groeit sinds de oprichting, 4 jaar geleden, in de rol van innovatieafdeling. De manager van Productontwikkeling zegt: “De innovatie trajecten van toen zijn nu kleine dingen.” De afdelingsmanager geeft aan dat de afdeling wel moeite heeft om

innovaties over te dragen aan de bestaande lijnafdelingen, waardoor de afdeling deze producten en diensten moet blijven ondersteunen. De manager van Productontwikkeling: “We richten ons nu nog teveel op operations.” De IT afdeling is gericht op exploitatieve innovatie. De afdelingsdoelstellingen zijn gericht op aanpassen en innoveren van de bestaande IT processen, om de bestaande business te ondersteunen. De manager van de IT afdeling noemt de beperking van financiële middelen om te innoveren: “De context wordt vooral bepaald door de budgetten.” De beperking van financiële middelen resulteert volgens de manager in sub optimalisatie. Er worden bij de IT afdeling geen nieuwe (IT) producten of diensten ontwikkeld.

Box 4.6.2: Exploitatieve innovatie, exploratieve innovatie en type ambidexteriteit bij een toenemende omgevingsdynamiek*.

<i>Businessunit</i>	<i>Case 1.2 E-Co Retail</i>	<i>Cas 3.1 Vegro Meetbedrijf</i>
Omgevingsdynamiek	Toegenomen	Toegenomen
Quote omgevingsdynamiek	“De intensiteit van de dynamiek is verzaamd.”	“Doordat de bedrijven moesten splitsen gaf dit in een keer veel meer turbulentie in de markt.”
Mate van exploitatie	Toegenomen	Onveranderd
Mate van exploratie	Toegenomen	Toegenomen
Quote exploitatie en exploratie	“De grote aandacht zit op de massa. Een wat kleiner deel van de aandacht zit op de innovatie.”	“Wij gaan echt naar innovatie...Wij zijn een meet data bedrijf aan het worden.”

Afdeling	E-Co IT Case1.2	E-Co PO Case1.3	Vegro Particulieren Case 3.2	Vegro Zakelijk Case 3.3
Omgevingsdynamiek	Toegenomen	Toegenomen	Onveranderd	Toegenomen
Quote omgevingsdynamiek	“De rest van de markt is ook sterk aan het veranderen”	“We hebben nu nieuwe concurrenten”	“De turbulentie is erg voorspelbaar”	“Als ik kijk vanuit... onze organisatie dan is het zeker turbulent”
Mate van exploitatie	Toegenomen	Onveranderd	Afgenomen	Onveranderd
Mate van exploratie	Afgenomen	Toegenomen	Toegenomen	Toegenomen
Quote exploitatie en exploratie	“De reguliere werkzaamheden moeten gewoon goed ingericht zijn.”	“Door de samenwerking met satellieten krijg je best wat voor elkaar.”	“We combineren innovatie middels product management en de lijn.”	“De reden dat we innoveren is vanuit de veranderende klantvraag.”

* De cases zijn gegroepeerd op verandering in de mate van omgevingsdynamiek en mate van exploratieve innovatie. Bron: gegevens van de Cases 1.1, 1.2, 1.3, en 3.1, 3.2 3.3 verder uitgewerkt in paragraaf 4.2.

De afdeling Particulieren en Zakelijk van Vegro Meetbedrijf: Bij de afdeling Particulieren bestaat een geringe omgevingsdynamiek. Deze afdeling valt onder het door de overheid gereguleerde domein. De manager Particulieren: “De veranderingen zijn niet anders dan 5 jaar geleden.” De afdeling Zakelijk van Vegro Meetbedrijf opereert in de commerciële markt. In deze markt is de omgevingsdynamiek toegenomen. De manager vertelt dat de aandacht voor meten van elektra bij bedrijven is gegroeid: “Je ziet dat het nu echt in beweging is, nieuwe toetreders en andere producten en diensten.” De afdeling Particulieren en Zakelijk zijn beide gericht op exploratieve innovatie. De afdeling Particulieren omdat er vanuit wet en regelgeving verplicht nieuwe meters geplaatst moeten worden en door doelstellingen vanuit de businessunit. De afdeling Zakelijk om te kunnen onderscheiden op product in plaats van alleen op prijs. De manager Zakelijk vertelt over de inhaalslag die de afdeling op het gebied van productontwikkeling aan het maken is: “We hebben de laatste 3 jaar wel de realisatie gehad dat we nieuwe producten en diensten moeten ontwikkelen...de klanten zijn zich bewuster van de keuzevrijheid.” De mate van exploitatieve innovatie is bij de afdeling Particulieren afgenomen. De operationele afdelingen van Particulieren zijn nu nog druk met verbeteren, maar dat wordt minder omdat de lijnafdelingen ingericht worden op het voortbrengen van innovaties. Bij de afdeling Zakelijk is zowel exploratieve als exploitatieve innovatie van belang, vooral om prijsdruk van de concurrentie te kunnen weerstaan. De manager van Zakelijk vertelt: “Nu is de focus...vooral op het verbeteren van de huidige dienstverlening.”

Illustraties van de propositie en bevindingen:

P1: Bij een toenemende mate van omgevingsdynamiek wordt de mate van exploratieve innovatie positief beïnvloed.

De case van Vegro illustreert deze propositie op het niveau van de businessunit. De cases van E-Co Productontwikkeling, Vegro Particulieren en Vegro en Zakelijk illustreren deze propositie op het niveau van afdeling. De businessunit van E-Co en de afdeling E-Co IT illustreren deze propositie niet.

Deze propositie wordt geïllustreerd op basis van de cases E-Co en Vegro (case 1 en 3). Bij beide businessunits is de omgevingsdynamiek toegenomen. De businessunitdirecteur van Vegro geeft aan dat hij exploratieve innovatie toepast om te voldoen aan wet- en regelgeving en veranderende klantvraag. Hij stuurt bij alle afdelingen op een toename van exploratieve innovatie. De directeur van E-Co herkent de noodzaak tot exploratieve innovatie, maar geeft aan dat de marge en omzet voor het grootste deel uit de “commodity business” komt. Om toch (kleinschalig) te exploreren heeft de directeur van E-Co de afdeling Productontwikkeling opgericht. Deze afdeling, gericht op exploratieve innovatie, is structureel gescheiden van de andere afdelingen. De IT-afdeling ondersteunt de lijn afdelingen gericht op exploitatieve innovatie. De directeur stuurt bij de IT-afdeling aan op exploitatieve innovatie, en bij de afdeling Productontwikkeling op exploratieve innovatie. Op afdelingsniveau neemt de omgevingsdynamiek bij alle afdelingen toe. De mate van exploratieve innovatie neemt bij de afdelingen van Vegro (Particulieren en Zakelijk) toe doordat zowel op afdelingsniveau als businessunit niveau doelen gericht op exploratieve innovatie gesteld worden. Ook bij de afdeling Productontwikkeling worden doelen gesteld op exploratieve innovatie. De mate van exploratieve innovatie bij de IT-afdeling is onveranderd. De manager van de IT-afdeling noemt de sturing op budgetten als een van de belangrijkste redenen om in zeer beperkte mate te kunnen exploreren.

P2: Bij een geringe mate van omgevingsdynamiek wordt de mate van exploitatieve innovatie positief beïnvloed.

De cases van Floron, en Acticon illustreren deze propositie op het niveau van businessunit. De case van Floron Projecten en Beheer illustreren deze propositie op het niveau van de afdeling. De afdelingen Acticon Sales en Online illustreren deze propositie niet.

Deze propositie wordt geïllustreerd op basis van de cases Acticon en Floron (case 2 en 4). Bij beide businessunits is de omgevingsdynamiek gering. De businessunitdirecteur van Acticon geeft aan dat hij meer exploitatieve innovatie toepast om op prijs te kunnen concurreren en de dienstverlening stapsgewijs te kunnen verbeteren en aan te passen aan de veranderende klantwensen. De directeur van Floron geeft aan dat de toename van exploitatieve innovatie met name dient om margedoelstellingen te behalen. Op afdelingsniveau is de omgevingsdynamiek bij de afdelingen van Floron gering; de mate van exploitatieve innovatie is toegenomen. De afdelingsmanagers benoemen de sturing op marge en de toename op efficiëntie en procesverbetering om deze doelstellingen te behalen. De afdelingsmanagers van Acticon noemen de toename van omgevingsdynamiek. De afdelingsmanagers stellen echter vooral doelen gericht op exploitatieve innovatie, omdat zij het belang van exploitatieve innovatie zien als de manier voor de gehele organisatie om de concurrentie voor te blijven.

Overige bevindingen:

Op basis van de cases kan verondersteld worden dat de doelstellingen voor exploitatieve of exploratieve innovatie op het niveau van de businessunit de doelstellingen voor exploitatieve en exploratieve innovatie op het niveau van de afdeling beïnvloeden.

Bij de businessunits van Vegro en Floron, bestaat op het businessunitniveau een gelijke mate van omgevingsdynamiek als op het niveau van de afdeling. De mate van exploitatieve innovatie nam op het niveau van de businessunit en de afdeling toe. Voor activiteiten gericht op exploratieve innovatie gold dezelfde relatie. Bij E-Co heeft de businessunit directeur de afdelingen structureel gescheiden om exploitatieve en exploratieve innovatie te kunnen combineren. De doelen van exploitatieve innovatie op het niveau van de businessunit beïnvloeden de doelstellingen van de afdeling IT, ondanks een toename in omgevingsdynamiek op het niveau van de afdeling. De afdelingsmanager van de IT-afdeling geeft aan dat de mogelijkheden om exploitatieve innovatie te realiseren bemoeilijkt worden door beperkte budgetten. De doelen van exploratieve innovatie op het niveau van de businessunit beïnvloeden de afdeling Productontwikkeling. Deze afdeling heeft doelstellingen om activiteiten gericht op exploratieve innovatie uit te voeren. Deze businessunit doelstellingen komen overeen met de toenemende omgevingsdynamiek op het niveau van de afdeling. Bij Acticon bestond op het niveau van de businessunit een geringe omgevingsdynamiek. De businessunitdirecteur benadrukt het belang van exploitatieve innovatie. De afdelingsmanagers van de afdelingen Online en Sales van Acticon noemden op het niveau van de afdeling wel een toename in omgevingsdynamiek, maar herkenden de noodzaak van exploitatieve innovatie. Ondanks de toenemende omgevingsdynamiek op het niveau van de afdeling, realiseerden de afdelingsmanagers doelen gericht op exploitatieve innovatie. Deze doelen worden in overleg met de businessunitdirecteur bepaald.

4.3.2 De invloed van exploitatieve en exploratieve innovatie op het type ambidexteriteit

Een geringe omgevingsdynamiek:

De businessunits Floron en Acticon: Beide businessunit directeuren geven aan dat zij bestaande producten en diensten incrementeel binnen de bestaande lijnorganisatie verder ontwikkelen. De directeur van Floron: "Innovatie gebeurt binnen bestaande lijnafdelingen." Bij Acticon heeft deze manier van innoveren ook te maken met de omvang van de organisatie. De directeur van Acticon: "Wij zijn vrij klein dus mensen moeten vaak wel bestaande processen verbeteren en nieuwe producten en diensten verzinnen." De directeur geeft ook aan dat door integratie van exploitatieve en exploratieve innovatie binnen dezelfde afdelingen de snelheid van innoveren toe is genomen: "Door samen te werken realiseer je de innovatie ook daadwerkelijk." Beide directeuren noemen het belang van nieuwe kennis om te kunnen blijven innoveren, de directeur van Acticon: "Bij ons zijn er de dromers en de mensen die het af kunnen maken ...al deze mensen zijn bezig met innovatie." Een aantal gegevens en illustratieve quotes van de businessunits en afdelingen met een geringe mate van omgevingsdynamiek worden weergegeven in box 4.7.1.

De afdelingen Online en Sales van Acticon: De afdelingsmanagers vertellen dat zij vooral incrementeel innoveren. Het belangrijkste doel is het stapsgewijs aanpassen van de producten en diensten aan de veranderende omgeving. De manager Online geeft aan: "Het is innoveren in een echte omgeving." Beide afdelingen hebben driemaandelijks doelstellingen voor het opleveren van innovatieprojecten. De manager sales vertelt dat de taken van exploitatieve en exploratieve innovatie gescheiden zijn tussen verschillende groepen medewerkers. De medewerkers zijn niet verdeeld in teams of afdelingen, maar werken in wisselende groepen. De motivatie voor de scheiding van taken is dat medewerkers meer aandacht voor exploitatieve innovatie moeten hebben om snel te kunnen innoveren en zo de concurrentie bij te kunnen houden. De

manager van de afdeling Online geeft aan dat hij een klein team heeft, waardoor mensen zowel moeten vernieuwen als het bestaande moeten beheren en verbeteren. De manager vertelt “Terwijl ze al met iets nieuws bezig zijn moeten ze het oude in de lucht houden.”

Box 4.7.1: Weergave van het type ambidexteriteit en aantal FTE bij een geringe omgevingsdynamiek*.

<i>Businessunit</i>	<i>Case 2.1 Acticon</i>	<i>Case 4.1 Floron Projecten</i>
Omgevingsdynamiek	Onveranderd	Onveranderd
Mate van exploitatie	Toegenomen	Toegenomen
Mate van exploratie	Onveranderd	Onveranderd
Type ambidexteriteit	Contextueel	Contextueel
Quote type ambidexteriteit	“Door samen te werken realiseer je de innovatie ook daadwerkelijk.”	“Innovatie gebeurt binnen bestaande lijnafdelingen.”
Aantal FTE	150	500

Afdeling	Online Case2.2	Sales Case 2.3	Floron Projecten Case 4.2	Floron Beheer Case 4.3
Omgevingsdynamiek	Toegenomen	Toegenomen	Onveranderd	Onveranderd
Mate van exploitatie	Toegenomen	Toegenomen	Toegenomen	Toegenomen
Mate van exploratie	Onveranderd	Onveranderd	Onveranderd	Onveranderd
Type ambidexteriteit bij sub afdelingen of teams	Contextueel	Structureel	Structureel	Structureel
Quote type ambidexteriteit	“Wij hebben niet een innovatie afdeling of een werkstroom.”	“We zouden nog meer focus kunnen leggen op de kraamkamer van ideeën.”	“Waar we nu mee bezig zijn met het efficiënter maken van de keten.”	“We zijn gericht op het verbeteren van bestaande producten en diensten.”
Aantal FTE	8	17	51	260

* Ambidexteriteit op het niveau van afdeling geeft aan welke type ambidexteriteit wordt toegepast ten opzichte van de onderliggende sub afdelingen, teams of individuele medewerkers binnen een afdeling. Bron: gegevens van de cases 2.1, 2.2, 2.3, en 4.1, 4.2 4.3 verder uitgewerkt in paragraaf 4.2.

De afdelingen Projecten en Beheer van Floron: Beide afdelingsmanagers geven aan dat zij vooral incrementeel innoveren. De meeste afdelingsdoelstellingen zijn gericht op innovaties binnen het bestaande proces, om op deze manier besparingen te kunnen realiseren. De manager projecten beschrijft “De doelstelling was efficiënter werken en zakelijker, naar alle klanten toe, dat heeft er wel toe geleid dat wij zakelijker worden.” De activiteiten van exploitatieve en exploratieve innovatie zijn bij beide afdelingen gescheiden in teams of verdeeld in verschillende taakomschrijvingen. De manager van de afdeling projecten noemt motivatie en kennisniveau van de medewerkers als reden om taken gericht op exploitatieve en exploratieve innovatie te scheiden.

Een toenemende omgevingsdynamiek:

De businessunits E-Co en Vegro: Beide businessunitdirecteuren geven aan dat zij nieuwe producten en diensten ontwikkelen. De directeur van E-Co isoleert de activiteiten van exploratieve innovatie in een aparte businessunit om de activiteiten van exploratieve innovatie, die gering in omvang zijn, niet te laten hinderen door grootschalige operationele activiteiten van exploitatieve innovatie. De directeur van E-Co: “Ik zie wel meer de noodzaak om innovatie en beheer te scheiden.” De directeur van Vegro richt de gehele organisatie meer in op activiteiten van exploratieve innovatie omdat de omgeving snel verandert en een andere dienstverlening vraagt. De directeur stelt: “Wij zijn een meet data bedrijf aan het worden.” Een aantal gegevens en illustratieve quotes van de businessunits en de afdelingen met een toenemende mate van omgevingsdynamiek worden weergegeven in box 4.7.2.

De afdelingen Productontwikkeling en IT van E-Co: De manager van de afdeling IT van E-Co geeft aan dat de belangrijkste doelstellingen gericht zijn op exploitatieve innovatie, door ondersteuning van bestaande processen. De afdeling wordt primair gestuurd op kosten. Deze sturing staat op gespannen voet met de vraag van de lijn organisatie om ook te innoveren. De afdelingsmanager benoemt: “De ene keer moet de oplossing goedkoop en lean en mean zijn, de andere keer moet het innovatief.” Om te kunnen innoveren en beheren is de IT-afdeling verdeeld in sub afdelingen gericht op innovatie en beheer, elk met eigen specialismen en werkprocessen. De manager van de afdeling Productontwikkeling geeft aan dat de belangrijkste doelstellingen gericht zijn op exploratieve innovatie. De omvang van de afdeling is beperkt, om toch een toename van exploratieve innovatie te realiseren wordt samengewerkt met kleinere externe partijen. De manager benoemt “door de samenwerking met satellieten krijg je best wat voor elkaar.” De afdeling Productontwikkeling is de afgelopen jaren gegroeid. Het is gelukt om meer nieuwe producten en diensten te ontwikkelen. De bestaande lijnorganisatie is echter niet in staat om de nieuwe producten en diensten te absorberen. Door deze beperking in de lijnafdeling moet de afdeling Productontwikkeling de innovaties blijven ondersteunen, de afdelingsmanager “We richten ons nu nog teveel op operations.” Om de activiteiten van zowel doorontwikkelen als innoveren te kunnen ondersteunen is de afdeling Productontwikkeling verdeeld in twee teams. Een groep medewerkers is verantwoordelijk voor het verbeteren van volwassen geworden innovaties. Een andere groep medewerkers ontwikkelt nieuwe producten en diensten.

Box 4.7.2: Weergave van het type ambidexteriteit en aantal FTE bij een toenemende omgevingsdynamiek*.

<i>Businessunit</i>	<i>Case 1.1 E-Co Retail</i>	<i>Case 3.1 Vegro Meetbedrijf</i>
Omgevingsdynamiek	Toegenomen	Toegenomen
Mate van exploitatie	Toegenomen	Onveranderd
Mate van exploratie	Toegenomen	Toegenomen
Type ambidexteriteit	Structureel	Sequentieel
Quote type ambidexteriteit	“Ik zie wel meer de noodzaak om innovatie en beheer te scheiden.”	“In 2020 gaat er veel gebeuren. En als je slim bent dan ben je op de toekomst voorbereid.”
Aantal FTE	150	500

Afdeling	E-Co IT Case1.2	E-Co PO Case1.3	Vegro Particulieren Case 3.2	Vegro Zakelijk Case 3.3
Omgevingsdynamiek	Toegenomen	Toegenomen	Onveranderd	Toegenomen
Mate van exploitatie	Toegenomen	Onveranderd	Afgenomen	Onveranderd
Mate van exploratie	Afgenomen	Toegenomen	Toegenomen	Toegenomen
Type ambidexteriteit	Structureel	Structureel	Structureel	Structureel
Quote type ambidexteriteit	“De ene keer moet de oplossing goedkoop en lean en mean zijn. De andere keer moet het innovatief.”	“Anders wordt je teveel afgeremd door problemen in de operationele keten.”	“We combineren innovatie middels product management en de lijn.”	“Je ziet toch dat de operatie de operationele focus heeft die lastig te combineren is met de toekomst over een of twee jaar.”
Aantal FTE	90	20	85	70

* In het geval van grote afdelingen wordt op afdelingsniveau ambidexteriteit toegepast. Ambidexteriteit op het niveau van de afdeling bestaat uit het type ambidexteriteit wat wordt gebruikt binnen de afdeling, subafdeling, team of individuele medewerkers, afhankelijk van de organisatievorm. Bron: gegevens van de Cases 1.1, 1.2, 1.3, en 3.1, 3.2 3.3, verder uitgewerkt in paragraaf 4.2.

De afdeling particulieren en Zakelijk van Vegro Meetbedrijf. De manager van de afdeling Particulieren vertelt dat de afdelingsdoelstellingen meer gericht zijn op exploratieve innovatie, vooral door de overheidsbeslissing om een nieuw type meter te gaan toepassen. De operationele kosten blijven wel een belangrijke KPI. De exploratieve innovatie vindt binnen de lijnorganisatie plaats, de manager van Particulieren vertelt “Innoveer dicht bij de lijn, alleen dan kan je snel de veranderingen ten uitvoer brengen.” De werkzaamheden met

betrekking tot innovatie in de lijnorganisatie worden wel gescheiden in verschillende functies of takenpakketten. Deze scheiding is noodzakelijk om te zorgen dat er genoeg aandacht voor exploratieve innovatie (blijft) bestaan. De activiteiten van exploratieve innovatie zijn bij de afdeling Zakelijk van Vegro toegenomen. De activiteiten van exploitatieve innovatie zijn onveranderd. De manager Zakelijk vertelt dat in het verleden de aandacht vooral gericht was op het verhogen van exploitatieve innovatie om kosten te minimaliseren en marge te behouden. De activiteiten van exploratieve innovatie zijn toegenomen doordat de vraag naar nieuwe producten en diensten is toegenomen. Daarnaast kon de afdeling niet verder op prijs concurreren. Om geheel nieuwe producten en diensten te kunnen ontwikkelen is een aparte afdeling businessdevelopment opgericht. De reden voor organisatie in een aparte afdeling is dat ontwikkelen van nieuwe producten en diensten moeilijk is te combineren met bestaande lijnactiviteiten. De manager Zakelijk: “Je ziet toch dat de operatie een operationele focus heeft die lastig te combineren is met de toekomst over een of twee jaar.”

Illustraties van de propositie en bevindingen:

P3: Toename van activiteiten gericht op exploratieve of exploitatieve innovatie in verschillende organisatie eenheden, beïnvloedt de mate van structurele ambidexteriteit een hiërarchisch niveau hoger in de organisatie positief.

De cases van E-Co illustreert deze propositie op het niveau van de businessunit. De case van Vegro Zakelijk illustreert deze propositie op het niveau van de afdeling.

De directeur van E-Co zegt dat het grootste deel van de omzet uit bestaande dienstverlening afkomstig is. Verbeteren van deze omzet is waardevol. Geheel nieuwe producten en diensten zijn echter nodig om klanten te behouden en niet alleen op prijs te hoeven concurreren. Om voldoende aandacht aan innovaties te geven, zonder de lijnorganisatie te verstoren, zijn de activiteiten van exploratieve innovatie gescheiden van de lijnorganisatie. Op het niveau van de afdeling wordt deze propositie geïllustreerd door de case van de afdeling Vegro Zakelijk (case 3.3). De afdelingsmanager geeft aan dat de klantvraag naar nieuwe producten en diensten is toegenomen. Er bestaat als gevolg van toenemende concurrentie echter ook een druk op de kostprijs. Het scheiden van activiteiten van exploitatieve en exploratieve innovatie zorgt voor voldoende aandacht voor beide activiteiten.

P4: Toename van activiteiten gericht op exploratieve en exploitatieve innovatie door een individuele werknemer beïnvloedt de mate van contextuele ambidexteriteit binnen een organisatieonderdeel positief.

De case van Acticon en Floron illustreren deze propositie op het niveau van de businessunit. De case van Acticon Online illustreert deze propositie op het niveau van de afdeling.

Deze propositie kan op het niveau van businessunit worden geïllustreerd door de cases van Floron en Acticon. Deze directeuren combineren activiteiten van exploitatieve en exploratieve innovatie op het niveau van de businessunit. De directeur van Acticon past exploitatieve innovatie toe om te kunnen concurreren op prijs. Nieuwe dienstverlening zorgt voor aanpassing aan de veranderende omgeving. Doelen van exploitatieve en exploratieve innovatie worden voor de diverse afdelingen gedefinieerd op korte termijn, zodat een kortcyclisch iteratief verbeterproces ontstaat. De businessunit directeur van Floron is gericht op

exploitatieve innovatie door middel van incrementele verbeteringen. Kleinschalige exploratieve innovaties zijn noodzakelijk om te voldoen aan de klantwensen. Bij E-Co neemt exploitatieve en exploratieve innovatie op het niveau van de businessunit toe. De businessunitdirecteur scheidt deze activiteiten structureel. De businessunitdirecteur van Vegro is gericht op exploratieve innovatie door de organisatie sequentieel in te richten voor het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten.

De afdelingsmanagers van E-Co IT en Productontwikkeling worden vanuit businessunitniveau gestuurd op doelstellingen die gericht zijn op exploitatieve of exploratieve innovatie. Op deze manier zijn de activiteiten van de businessunit ambidexter. De afdelingsmanagers van Acticon Sales, Floron Projecten, Floron Beheer en Vegro Zakelijk passen op het niveau van afdeling structurele ambidexteriteit toe. De afdeling van Vegro Particulieren richt zich enkel op toename van exploratieve innovatie. Bij alle afdelingen zijn activiteiten gericht op exploitatieve en exploratieve innovatie gescheiden in subafdelingen of in taakomschrijvingen van medewerkers. Alleen de manager van Acticon Online combineert de activiteiten van exploitatieve en exploratieve innovatie op het niveau van de werknemer.

P5: Verandering van routines door de leidinggevende van een organisatie eenheid om een toenemende mate van exploratieve of exploitatieve innovatie te realiseren, beïnvloedt het ontstaan van sequentiële ambidexteriteit positief.

De case van Vegro illustreert deze propositie op het niveau van de businessunit en de afdelingen. De case van Acticon Sales illustreert deze propositie op het niveau van de afdeling.

De directeur van Vegro geeft aan dat hij exploratieve innovatie ziet als dé manier om te overleven. Op het businessunitniveau worden doelstellingen gericht op exploratieve innovatie vastgesteld. De afdeling Particulier en Zakelijk nemen deze doelstellingen over, maar ervaren de noodzaak tot exploratieve innovatie ook in de omgeving van de afdeling. De manager van de afdeling Vegro Particulier geeft aan dat de activiteiten gericht op exploratieve innovatie gedreven worden door de wettelijke eisen en de businessunitdoelstellingen. De manager van Vegro Zakelijk geeft aan dat de toename van exploratieve innovatie gedreven wordt door de businessunitdoelstellingen en vragen vanuit de markt. De manager van Zakelijk ziet, vanwege de concurrentie op prijs, de noodzaak om aandacht voor activiteiten van exploitatieve innovatie te behouden. Op het niveau van de afdeling wordt deze propositie geïllustreerd door de case van Acticon Sales. De afdelingsmanager ervaart een toenemende druk van concurrentie. Om deze reden is de structuur van de afdeling na een periode van exploratieve innovatie veranderd, zodat meer aandacht voor exploitatieve innovatie ontstond. De taken die gericht zijn op exploratieve innovatie worden uitgevoerd door een aantal medewerkers, die door de hele afdeling worden ingezet.

Overige bevindingen:

De cases illustreren dat er op verschillende niveaus in de organisatie ambidexteriteit bestaat. Op het niveau van de businessunit wordt bij E-Co structurele ambidexteriteit toegepast. De onderliggende afdelingen IT en Productontwikkeling hebben beide de activiteiten van exploitatieve en exploratieve innovatie op het niveau van afdeling gescheiden. Bij de IT afdeling door een gescheiden organisatiestructuur voor exploitatieve en exploratieve innovatie. Bij de afdeling Productontwikkeling door activiteiten van exploitatieve en exploratieve innovatie te verdelen in teams. Bij Vegro wordt op het businessunitniveau sequentiële ambidexteriteit toegepast. De afdelingsmanager van Particulieren organiseert de toename van exploratieve innovatie in de

lijn organisatie, maar verdeelt de activiteiten gericht op exploitatieve en exploratieve innovatie wel in de taakomschrijvingen en functies. De afdelingsmanager van Zakelijk past structurele scheiding tussen innovatie en lijnorganisatie toe. Floron en Acticon passen op het niveau van de businessunit contextuele ambidexteriteit toe. De afdelingen van Acticon sales, Floron Projecten en Floron Beheer verdelen de activiteiten van exploitatieve en exploratieve innovatie op het niveau van afdeling in teams. De enige afdeling waar activiteiten van exploitatieve en exploratieve innovatie niet op een lager niveau in teams of op taakniveau zijn gescheiden is de afdeling Acticon Online. Binnen deze afdeling worden activiteiten van exploitatieve en exploratieve innovatie door dezelfde medewerkers uitgevoerd.

Op basis van de case van Acticon (cases 2.1 en 2.2) ten opzichte van de andere cases van E-Co, Vegro en Floron, kan verondersteld worden dat de realisatie van contextuele ambidexteriteit negatief beïnvloed wordt door een groter wordende omvang van een afdeling of businessunit. De manager Online noemde de geringe omvang van de afdeling als reden om exploitatieve en exploratieve innovatie te combineren op functieniveau. Ook de directeur van Acticon noemt de omvang van de organisatie als motivatie om geen gescheiden innovatie afdeling op het businessunitniveau samen te stellen: "Wij zijn vrij klein, dus mensen moeten vaak bestaande processen verbeteren en nieuwe producten en diensten verzinnen." De directeur benoemt daarnaast dat innovatiesnelheid vergroot wordt door in de lijnorganisatie te innoveren: "Door samen te werken realiseer je de innovatie ook daadwerkelijk." Alle andere businessunits (E-Co, Vegro en Floron) hebben op het businessunitniveau een grotere omvang. Op het niveau van afdeling heeft de afdeling Online van Acticon een kleinere omvang dan alle andere afdelingen.

4.3.3 De invloed van leiderschap op de relatie tussen omgevingsdynamiek en ambidexteriteit

Een geringe omgevingsdynamiek:

De businessunits Floron en Acticon: De mate van transactioneel leiderschap bij de businessunit directeur van Acticon is afgenomen. De directeur van Acticon vertelt over de verandering in de organisatie, waarbij medewerkers meer vrijheid en autonomie hebben gekregen: "Binnen Acticon is het minder directief geworden." De mate van transformationeel leiderschap is toegenomen. De directeur vertelt over het vermogen van de organisatie om mee te bewegen met veranderingen: "We hebben veel regels afgebroken... en verantwoordelijkheid extreem laag belegd...dit vertrouwen leidt tot innovatie en creativiteit." De directeur merkt op dat de output bewaakt wordt door korte driemaandelijke doelen te definiëren. Deze doelen tellen op tot een verbeterrichting. De coördinatie, besluitvorming, doelen en motivatie richt de directeur zoveel mogelijk in volgens nieuwe managementprincipes: "Eerst moest de directeur tekenen.... nu mogen medewerkers dat zelf bepalen... bij ons mogen mensen zelf besluiten nemen, niet alleen de managers." Bij de directeur van Floron is de mate van transformationeel leiderschap onveranderd. Kenmerken bestaan vooral uit contact met de medewerkers en het creëren van een gezamenlijk doel: "Veel contact met de werkvloer, zodat de werkvloer gaat begrijpen waarom wij dingen wel of niet doen." Deze aandacht en gezamenlijke doelen zorgen ervoor dat medewerkers gemotiveerd zijn om te innoveren. De mate van transactioneel leiderschap is toegenomen. Er is meer controle en structuur over processen en doelstellingen. Dit is noodzakelijk om de marge doelstellingen te behalen, de directeur van Floron vertelt over het net ingevoerde target systeem: "Aan de andere kant ook door aan te spreken als mensen doelen niet behalen." De directeur van Floron wisselt het gebruik van traditionele en nieuwe management principes onderling af. Voor de cases 1,2,3 en 4 is een weergave van de omgevingsdynamiek, exploitatieve innovatie, exploratieve innovatie en leiderschapkenmerken opgenomen in box 4.8.

Box 4.8: Weergave van de omgevingsdynamiek, exploitatieve innovatie, exploratieve innovatie en leiderschapskenmerken*.

<i>Businessunit</i>	<i>Case 1.2 E-Co Retail</i>	<i>Case 2.1 Acticon</i>	<i>Cas 3.1 Vegro Meetbedrijf</i>	<i>Case 4.1 Floron Projecten</i>
<i>Mate van omgevingsdynamiek</i>	Toegenomen	Onveranderd	Toegenomen	Onveranderd
Mate van exploitatie	Toegenomen	Toegenomen	Onveranderd	Toegenomen
Mate van exploratie	Toegenomen	Onveranderd	Toegenomen	Onveranderd
<i>Verandering transactionele L.S.</i>	Onveranderd	Afgenomen	Afgenomen	Toegenomen
<i>Verandering transformationele L.S.</i>	Toegenomen	Toegenomen	Toegenomen	Onveranderd

Afdeling	E-Co IT case1.2	E-Co PO case1.3	Acticon Online case 2.2	Acticon Sales case 2.3	Vegro Particulier case 3.2	Vegro Zakelijk case 3.2	Floron Projecten case 4.2	Floron Beheer case 4.3
Mate van omgevingsdynamiek	Toe genomen	Toe genomen	Toe genomen	Toe genomen	On veranderd	Toe genomen	On veranderd	On veranderd
Mate van exploitatie	Toe genomen	On veranderd	Toe genomen	Toe genomen	Af genomen	On veranderd	Toe genomen	Toe genomen
Mate van exploratie	Af genomen	Toe genomen	On veranderd	On veranderd	Toe genomen	Toe genomen	On veranderd	On veranderd
Mate van transactioneel L.S.	On veranderd	On veranderd	Toe genomen	Toe genomen	Af genomen	On veranderd	Toe genomen	Toe genomen
Mate van transformationeel L.S.	Toe genomen	Toe genomen	Toe genomen	Toe genomen	Toe genomen	Toe genomen	Toe genomen	Toe genomen

* Deze kenmerken zijn weergegeven op het niveau van de businessunit en onderliggende afdelingen. Bron: gegevens: Cases 1.1 tot en met 4.3, uitgewerkt in paragraaf 4.2.

De afdelingen Online en Sales van Acticon: De kenmerken van transformationeel leiderschap is bij beide afdelingsmanagers toegenomen. Deze kenmerken worden door de managers aan innovatie gerelateerd. De managers geven aan dat innovatie plaatsvindt door het stimuleren van de intrinsieke motivatie, verantwoordelijkheid en onderlinge afstemming. De manager Online vertelt over hoe hij mensen ondersteunt: “Ik ben iemand die coachend met de medewerkers op de inhoud mee schakelt.” De afdelingsmanager sales vertelt dat zijn leiderschapsstijl wel veranderd is: “Meer vanuit de rol van hands on en sturen op Key KPI's naar kaders zetten en richting geven.” Bij beide afdelingsmanagers zijn transactionele leiderschapskenmerken toegenomen. Transactionele leiderschapskenmerken worden door de afdelingsmanagers gebruikt om de gestelde doelen te realiseren en structuur aan te brengen. De manager van de afdeling Online vertelt dat de afdeling sterk gegroeid is van 2 medewerkers naar 8. Om te zorgen dat activiteiten niet dubbel uitgevoerd werden, was het opstellen van regels noodzakelijk. De manager vertelt: “De afdeling is professioneler en volwassener geworden, wat meer geprotocolleerd.” De manager van Sales geeft aan dat hij meer structuur heeft toegepast om te zorgen dat er kaders ontstonden waarbinnen mensen autonoom kunnen werken: “Focus op het team, doelgericht en veel vrijheid, individueel maar wel richtinggevend.” De afdelingsmanagers geven aan dat zij traditionele managementprincipes afwisselen met nieuwe managementprincipes. Op deze manier laten de afdelingsmanagers de mensen vrij wat betreft afstemming, coördinatie en besluiten, maar kunnen zij wel sturen op wat mensen doen. De manager van Sales: “In de praktijk is het zo dat afdelingen... zelf besluiten mogen nemen” en “De kwartaaldoelstellingen tellen op tot jaardoelen die weer optellen tot de strategische doelen, die voor iedereen bekend zijn.”

De afdelingen Projecten en Beheer van Floron: Bij beide afdelingsmanagers is het gebruik van transformationele leiderschapskenmerken toegenomen. De manager van Projecten zorgt dat mensen hem weten te vinden en dat hij mensen kan ondersteunen, hierdoor ontstaat plezier en motivatie bij de werknemers: "Vroeger was er minder aandacht voor mensen... mensen zijn meer betrokken en voelen zich gewaardeerd." Naast bezig te zijn met procedures en regelgeving is de manager ook bezig om medewerkers te ondersteunen en meer ruimte voor eigen handelen te geven, zodat innovatie en verbeteringen in efficiëntie door de mensen worden voorgesteld: "Mijn stijl is redelijk coachend en probeer te koppelen. De manager van beheer en onderhoud geeft ook aan dat hij mensen meer vrijheid en ondersteuning geeft binnen de afgesproken kaders. Ik was meer sturend en probeer nu meer besturend te worden." Ook de transactionele leiderschapskenmerken zijn bij beide afdelingsmanagers toegenomen. De manager van de afdeling projecten vertelt dat hij nog maar 2 jaar bij de afdeling werkt. Hij is aangenomen om de afdeling te verbeteren en te professionaliseren. Er zijn een aantal nieuwe structuren en processen voor besluitvorming ingericht om de meest optimale beslissingen voor de afdeling te kunnen nemen. Voorheen konden alle medewerkers zelf beslissen; dit is nu niet meer het geval. De manager vertelt over de nieuwe procedures: "De vrijheid wordt heel duidelijk afgekaderd." De manager van de afdeling Beheer is 3 jaar in dienst bij Floron. Hij heeft bij een aantal processen duidelijke regels en normen ingevoerd om prestatie van procesverbetering en innovatie te besturen en te meten. "Ik heb een aantal teams die ik heel strak bestuur op doelen. Ik heb teams met een jaarplan, die controleer ik." Beide afdelingsmanagers geven aan dat zij traditionele en nieuwe managementprincipes afwisselen. Medewerkers krijgen de ruimte om te veranderen, maar worden wel gestuurd op prestaties en resultaten. De manager projecten: "Voorheen konden mensen helemaal bepalen waar ze tijd aan besteden, het is nu zakelijker geworden" en "Mensen krijgen de ruimte om zelf beslissingen te nemen."

Een toenemende omgevingsdynamiek:

De businessunits E-Co en Vegro: De toepassing van transformationele leiderschapskenmerken is bij de businessunitdirecteuren van E-Co en Vegro toegenomen. De directeur van E-Co geeft aan dat hij meer vrijheden moet geven aan mensen omdat de omgeving zo snel verandert dat je vastloopt in teveel vastgelegde processen: "Het is wel een beetje veranderd doordat je steeds meer onzekerheid krijgt... het betekent dat het ondernemerschap steeds groter wordt." De directeur van Vegro geeft aan dat de mensen echt mee moeten denken bij veranderingen en innovaties: "Het is nu heel sterk participatief wat je nodig hebt." Transactionele kenmerken zijn onveranderd bij E-Co. Bij Vegro zijn deze kenmerken afgenomen. De manager van Vegro geeft aan dat hij steeds minder hiërarchie toepast. Deze vrijheid zorgt ervoor dat mensen ruimte gaan benutten om dingen anders te doen: "Zeker niet meer de oude leiderschapsstijl van vroeger, de aristocratische stijl." Beide afdelingen passen transactionele leiderschapskenmerken vooral toe om controle over (financiële) prestatie te behouden, al geeft de directeur van E-Co aan dat hij de afdeling gericht op exploratieve innovatie en exploitatieve innovatie wel anders aanstuurt: "De klassieke organisatie besturen we middels balanced scorecards... het nieuwe gedeelte is erbij gekomen, dat laat ik meer los." De directeuren van E-Co en Vegro geven aan dat zij coördinatie, besluitvorming, doelen en motivatie zoveel mogelijk volgens nieuwe management principes inrichten. De directeur van Vegro: "Binnen de afdeling vind ik dat ze maximaal zelf moeten kunnen besluiten" en "We kijken nu echt verder vooruit, het verandert nu allemaal zo snel, de veranderlijke grootheden."

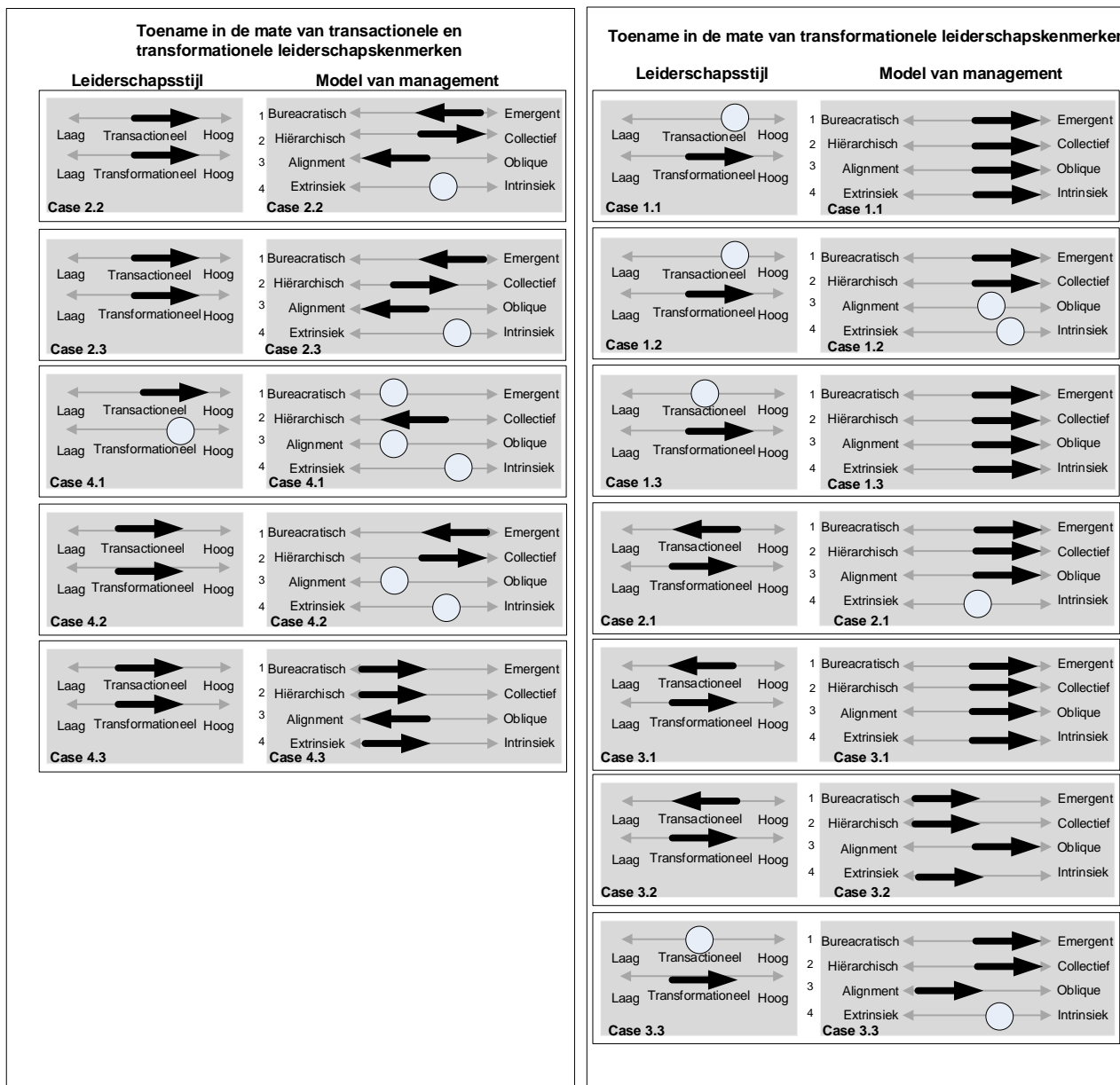
De afdelingen Productontwikkeling en IT van E-Co: De toepassing van transformationele leiderschapskenmerken is bij beide afdelingsmanagers toegenomen. Deze kenmerken zorgen voor intrinsieke motivatie, zelfstandigheid en het nemen van initiatief. De manager IT zegt: “Ik zet de grote lijnen uit, de mensen vullen dit zelf in.” De managers kenmerken transformationeel leiderschap als “vrijheid, ondersteuning en verbinding.” De manager Productontwikkeling past deze kenmerken toe bij het stimuleren van mensen om abstracte doelen te realiseren. Toepassing van transactionele leiderschapskenmerken is bij de manager Productontwikkeling onveranderd. De manager Productontwikkeling geeft aan dat hij transactionele leiderschapskenmerken alleen gebruikt om te voldoen aan rapportageverplichtingen richting directie. Hij ziet zich liever als iemand die de connectie tussen mensen legt: “Ik zorg dat ik de verbinding leg, daar gaat het om. Ik specificeer en regel veel minder.” De manager IT past meer transactionele leiderschapskenmerken toe. Hij doet dit voornamelijk om budgetten en concrete innovatie doelstellingen te behalen en daarover te kunnen rapporteren: “Ik stuur wel bij als ik niet eens ben hoe een doel gerealiseerd wordt.” De afdelingsmanager van Productontwikkeling richt het model van management zoveel mogelijk in volgens nieuwe management principes. “De doelstellingen zijn niet zo concreet, niet lang en niet kort, de innovatie is niet concreet omdat dat ook niet kan.” De manager IT gebruikt zowel traditionele als nieuwe managementprincipes. De manager laat medewerkers vrij in coördinatie en besluitvorming, maar stuurt nog wel sterk op doelen en budgetten: “De context wordt vooral bepaald door de budgetten.”

De afdeling Particulieren en Zakelijk van Vegro Meetbedrijf: De kenmerken van transformationeel leiderschap zijn bij beide afdelingen toegenomen. De manager Particulieren geeft aan dat zij de medewerkers juist mee laat beslissen: “Ik ben niet directief. Ik sta juist open voor de mening van onderuit.” De manager vertelt dat aandacht, betrokkenheid en ondersteuning zorgt voor eigenaarschap bij mensen. Dit eigenaarschap motiveert om nieuwe producten, diensten en werkwijzen te bedenken. De manager Zakelijk vertelt over de verandering van aansturen van medewerkers: “5 jaar geleden was het minder flexibel en meer rigide.” De kenmerken van transactioneel leiderschap zijn bij manager Particulieren afgenomen: “Je moet de mensen fouten laten maken, het is lastig als manager om dat los te laten.” De manager Particulieren geeft aan dat afname van regels en procedures mensen motiveert: “Je ziet dat eigenaarschap zorgt voor de motivatie om doelen te behalen.” Beide afdelingsmanagers vinden dat vrijheid in handelen bij medewerkers zorgt voor initiatief en verbetering, de manager Zakelijk: “Waar ik vroeger meer echt op de inhoud zat... ik nu meer vertrouwen in de expertise van de mensen.” De manager Zakelijk probeert mensen vrij te laten, maar stelt wel doelen en kaders. Vooral vanwege de noodzaak om snel dingen te realiseren: “ik denk graag mee en laat mensen veel vrijheid...Ik ben wel helder over de doelen zelf. Maar hoe ze worden bereikt laat ik graag aan de mensen over.” Beide afdelingsmanagers geven aan dat zij meer nieuwe managementprincipes toepassen. De verandering om deze nieuwe management principes toe te passen verloopt bij de afdeling Particulieren sneller dan bij de afdeling Zakelijk, voornamelijk vanwege de druk op operationele doelstellingen in de lijnorganisatie. De manager Zakelijk: “Nieuw business team sturen we op lange termijn... de normale business sturen we op korte concrete resultaten, 5 jaar geleden was het alleen maar op het hier en nu gericht.”

Verandering in leiderschapskenmerken en het model van management:

Voor de verschillende cases zijn de verandering in leiderschapskenmerken en de veranderingen op de assen van het model van management weergegeven in figuur 5.0

Figuur 5.0: Weergave van de verandering in leiderschapskenmerken en de beweging op de assen van het model van management (Birkinshaw, 2012; Bass & Bass 2009).



- 1 Coördinatie,
 - 2: Besluitvorming,
 - 3: Doelen,
 - 4: Motivatie
- Situatie is vergelijkbaar met 5 jaar geleden
- ➔ Verandering ten opzichte van 5 jaar geleden, de pijl geeft de richting van de verandering aan.

* Bron: cases E-Co (1.1, 1.2, 1.3), Acticon (2.1, 2.2, 2.3), Vegro (3.1, 3.2, 3.3), Floron (4.1, 4.2, 4.3)

Illustraties van de propositie en bevindingen:

P6: Een toename in de mate van transactionele leiderschapskenmerken beïnvloedt de kenmerken van exploitatieve innovatie positief.

De cases van Floron en E-Co illustreren deze propositie op het niveau van de businessunit. De cases van Acticon Sales, Online en Floron Projecten en Beheer illustreren deze propositie op het niveau van de afdeling.

Deze propositie kan op het niveau van de businessunit worden geïllustreerd aan de hand van de cases van Floron en E-Co. De mate van exploitatieve innovatie neemt toe. De mate van transactioneel leiderschap is bij Floron toegenomen, de mate van transformationeel leiderschap is onveranderd. Bij de businessunit-directeur van E-Co is de mate van transactioneel leiderschap onveranderd, transformationeel leiderschap is toegenomen. De directeur van E-Co past transformationele leiderschapskenmerken voornamelijk toe als middel om de afdeling IT te besturen op doelstellingen.

Op het niveau van de afdeling blijkt uit de cases van Acticon Online en sales en Floron Projecten en Beheer, dat bij een toename van exploitatieve innovatie de mate van transactionele en transformationele leiderschapskenmerken op het niveau van de afdeling toenemen. De afdelingsmanagers benoemen de toepassing van transactionele leiderschapskenmerken als: realisatie van kortetermijndoelstellingen, overleg structureren en kaders voor werknemers. De managers passen deze kenmerken toe om de gestelde exploitatieve doelstellingen te realiseren. Managers benoemen de toepassing van transformationele kenmerken als: verantwoordelijkheid nemen, verbeteren van vakbekwaamheid, intrinsieke motivatie en onderlinge afstemming. De managers passen deze kenmerken toe om te innoveren en te vernieuwen.

P7: Een toename in de mate van transformationele leiderschapskenmerken beïnvloedt de kenmerken van exploratieve innovatie positief.

De cases van Vegro en E-Co illustreren deze propositie op het niveau van de businessunit. De case E-Co Productontwikkeling en Vegro Particulieren en Zakelijk illustreren deze propositie op het niveau van de afdeling.

Bij de directeurs van E-Co en Vegro zijn de transformationele kenmerken toegenomen. Transactionele kenmerken zijn onveranderd (E-Co) of afgenomen (Vegro). De directeur van Vegro geeft aan dat innovatie noodzakelijk is en dat een "aristocratische" stijl van leidinggeven geen innovatie realiseert. De directeur past kenmerken van transformationeel leiderschap toe om te veranderen en mensen mee te laten denken. De businessunitdirecteur van E-Co past transformationele leiderschapskenmerken voornamelijk toe bij de afdeling gericht op exploratieve innovatie, om vernieuwing te realiseren.

Op het niveau van de afdeling blijkt uit de cases van E-Co Productontwikkeling, Vegro particulieren en Vegro Zakelijk (cases 1.3, 3.2, 3.3) dat bij een toename van transformationele leiderschapskenmerken de mate van exploratieve innovatie toeneemt, bij zowel een geringe, als een toenemende mate van omgevingsdynamiek. De afdelingsmanagers van E-Co Productontwikkeling en Vegro particulier en Zakelijk benoemen de toegepaste transformationele leiderschapskenmerken als: initiatief nemen, intrinsieke motivatie en zelfstandigheid in het realiseren van abstracte doelen. De managers passen deze kenmerken toe om

bestaande processen te vernieuwen of nieuwe producten en diensten te ontwikkelen. Kenmerkende woorden in relatie tot transformationeel leiderschap zijn “vrijheid”, “ondersteuning” en “verbinding .”

Overige bevindingen:

Op basis van de cases van E-Co, Acticon en Vegro kan verondersteld worden dat een toename van transformationeel leiderschap bij de leidinggevende ook een toename van transformationeel leiderschap op lagere hiërarchische niveaus geeft. Bij de cases van E-Co, Acticon, Vegro is op het niveau van businessunit-directeuren de mate van transformationeel leiderschap toegenomen. Bij alle afdelingsmanagers is het niveau van transformationele kenmerken ook toegenomen. Case 4 vormt een uitzondering omdat bij de businessunitdirecteur de mate van transformationeel leiderschap niet is toegenomen. De afdelingsmanagers hebben echter doelstellingen gericht op procesoptimalisatie. Dit traject wordt door een extern bureau (gespecialiseerd in leiderschap) begeleid, wat mogelijk van invloed is op de uitkomsten.

Op basis van de cases van E-Co, Acticon, Vegro en Floron (weergegeven in figuur 5.0.) blijkt dat de kenmerken van leiderschap en het model van management corresponderen. Het model van management beweegt bij de cases van Acticon en Floron (op het niveau van afdeling) zowel naar traditionele als naar nieuwe management principes. Deze afdelingen passen in toenemende mate transactionele en transformationele leiderschapskenmerken toe. Het model van management beweegt bij de cases van E-Co Productontwikkeling en Vegro particulier en Zakelijk (gebaseerd op afdeling) naar de kant van nieuwe managementprincipes binnen het model van management. Deze afdelingen passen in toenemende mate transformationele leiderschapskenmerken toe.

Op basis van de bevindingen op het niveau van de businessunit en de afdeling bij de cases van E-Co, Acticon, Vegro en Floron (figuur 5.0 en box 4.9) blijkt dat de toepassing van leiderschapskenmerken overeen komen met de assen van het model van management. Door het corresponderen van de verschillende kenmerken van transformationeel en transactioneel leiderschap en het model van management, vormen de schalen van management een indicatie voor de toegepaste leiderschapskenmerken. Daarnaast kan op basis van de corresponderende eigenschappen verondersteld worden dat aanpassing van de principes van management een gelijke uitwerking heeft op de systemen, processen en structuren als dat een verandering in leiderschapskenmerken zou hebben.

Box 4.9: Eigenschappen van leiderschapskenmerken en het model van management (Birkinshaw, 2012; Bass & Bass 2009)*.

<i>Transactioneel leiderschap</i>		<i>Transformationeel leiderschap</i>	
Toegepast leiderschapskenmerk	Beweging in het model van management	Toegepast leiderschapskenmerk	Beweging in het model van management
Overleg structuren en goedkeuring	Beweging richting bureaucratische coördinatie	Verantwoordelijkheid en vrijheid	Beweging richting emergente coördinatie
Definiëren van kaders	Beweging richting hiërarchische besluitvorming	Onderlinge afstemming	Beweging richting collectieve besluitvorming
Realiseren van korte termijn doelen	Beweging richting doelen gericht op alignment	Realiseren van abstracte niet gedefinieerde doelstellingen	Beweging richting oblique doelen
beloning door aandacht of materiele zaken	Beweging richting extrinsieke motivatie	Het werk leuk vinden, intrinsieke motivatie	Beweging richting intrinsieke motivatie
* Bron: paragraaf. 4.3.1, 4.3.2, 4.3.3 en figuur 5.1.			

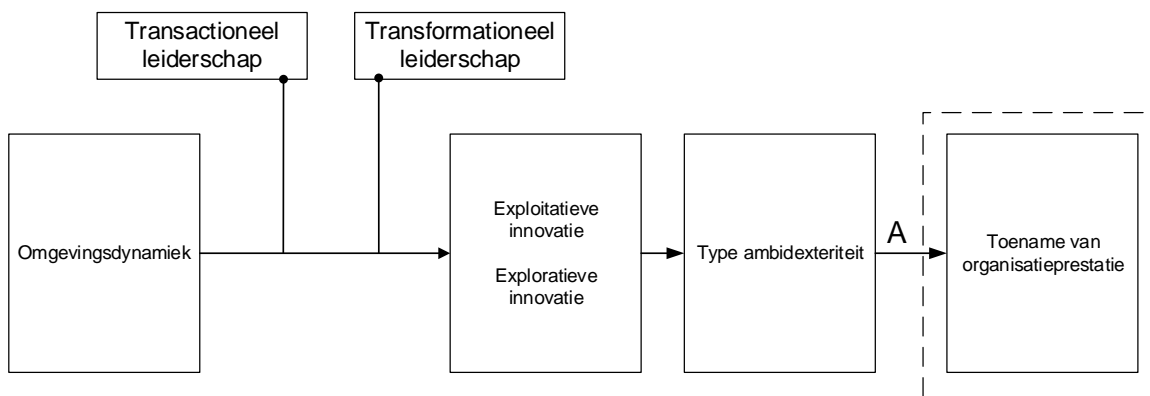
5. Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk wordt de conclusie van het onderzoek geformuleerd aan de hand van de onderzoeksvraag en het opgestelde conceptuele model. De conclusies en overige bevindingen worden bediscussieerd aan de hand van bestaande literatuur. Daarnaast worden de beperkingen, aanbevelingen voor vervolgonderzoek en implicaties voor het management beschreven. De conclusie geeft antwoord op de onderstaande onderzoeksvraagstelling:

Hoe beïnvloedt de veranderende omgevingsdynamiek binnen een organisatie eenheid de mate en het type ambidexteriteit en hoe beïnvloedt leiderschapsstijl deze relatie?

Op basis van de bovenstaande onderzoeksvraag is het conceptuele model opgesteld (figuur 5.1). Dit conceptuele model geeft door de illustratie van 7 proposities antwoord op de deelvragen. De deelvragen wordt aan de hand van dit model bediscussieerd in de paragrafen 5.1, 5.2 en 5.3.

Figuur 5.1: Weergave van het conceptuele model.



A: Het effect van type ambidexteriteit op de toename van de organisatieprestatie valt buiten deze studie, maar is in eerder onderzoek aangetoond door Geerts et al., (2010), Gibson & Dibble (2013), He & Wong, (2004), Jansen et al., (2009).

5.1 Omgevingsdynamiek

Zoals verwacht op basis van de theorie (Danneels & Sethi, 2011; Jansen et al., 2006; Sørensen & Stuart, 2000) illustreert dit onderzoek dat de omgevingsdynamiek de mate van exploitatieve en exploratieve innovatie beïnvloedt. Propositie 1 illustreert dat een toenemende omgevingsdynamiek de mate van exploratieve innovatie positief beïnvloedt. Deze illustratie was verwacht op basis van de van de literatuur van Lavie (2010, p. 119). Propositie 2 illustreert dat een geringe mate van omgevingsdynamiek de mate van exploitatieve innovatie positief beïnvloedt. Deze illustratie was verwacht op basis van literatuur van Lavie (2010, p. 119). De bevindingen van dit onderzoek illustreren dat in een omgeving van een vrije markt (E-Co, Acticon en Floron), bij zowel een geringe als toenemende omgevingsdynamiek, activiteiten van exploitatieve en exploratieve innovatie uitgevoerd worden. In de gereguleerde omgeving van Vegro Particulieren werden activiteiten alleen gericht op exploratieve innovatie. Deze bevinding is in overeenstemming met eerdere literatuur van Volberda et al., (2014) waarin gesteld wordt dat marktwerking de mate van exploitatieve en exploratieve innovaties bij organisaties stimuleert. De geïllustreerde proposities 1 en 2 geven antwoord op deelvraag 1. De uitkomsten van de proposities worden samen met de overige bevindingen weergegeven in box 5.1.

Box 5.1: Antwoord op deelvraag 1, illustraties van de relatie tussen veranderende omgevingsdynamiek en de mate van exploitatieve en exploratieve innovatie.

Deelvraag 1: Hoe beïnvloedt de veranderende omgevingsdynamiek de mate van exploitatieve innovatie, exploratieve innovatie en ambidexteriteit?

- Een toenemende omgevingsdynamiek zorgt voor een toename van activiteiten gericht op exploratieve innovatie.
- Een geringe omgevingsdynamiek zorgt voor een toename van activiteiten gericht op exploitatieve innovatie.

Overige bevindingen:

- In een omgeving van een vrije markt worden activiteiten van exploitatieve en exploratieve innovatie uitgevoerd, ongeacht de omgevingsdynamiek. In een gereguleerde omgeving worden alleen activiteiten van exploratieve innovatie uitgevoerd.
- De mate van exploitatieve en exploratieve innovatie wordt beïnvloed door de toegepaste leiderschapskenmerken in bovenliggende organisatie-eenheden.

Bron: paragraaf 4.3.1.

5.1.1 Invloed van leiderschap

Deze studie vult de bestaande theorie aan door aan de hand van de bevindingen in paragraaf 4.3.1 te illustreren hoe op meerdere niveaus in de organisatie verschillende maten van omgevingsdynamiek bestaan. Op basis van de theorie van Zahra & Bogner (1999) en de geïllustreerde proposities 1 en 2 zou verwacht worden dat op het niveau van de businessunit en de afdeling een toename van exploitatie correspondeert met een geringe omgevingsdynamiek en toename van exploratie bij een toenemende omgevingsdynamiek. Uit de cases blijkt echter dat de doelstellingen van exploitatie en exploratie op afdelingsniveau gelijk zijn aan de doelstellingen zoals deze op het niveau van businessunit worden gedefinieerd, ongeacht verschil in omgevingsdynamiek tussen de businessunit en de afdeling. Op basis van de bevinding kan verondersteld worden dat, naast de omgevingsdynamiek, hiërarchie het handelen van de afdelingsmanagers beïnvloedt. De effecten van leiderschap op het handelen van managers wordt in de literatuur uitgebreid beschreven door onder andere Bass en Bass (2009), Vaccaro et al. (2012) en Jansen et al. (2008). De case van E-Co illustreert dat transactionele leiderschapskenmerken op het niveau van de businessunit het handelen van de afdelingsmanager op basis van de omgevingsdynamiek beperken. De afdelingsmanager benoemt het beperkte vermogen van de afdeling om te voldoen aan de lokale vraag als gevolg van vooraf gedefinieerde doelstellingen. Deze case illustreert daarmee de bevindingen van Vaccaro et al., (2012, p. 46) die stellen dat door transactioneel leiderschapskenmerken vooropgestelde doelen door de hiërarchische lagen worden doorgegeven. De case van Acticon illustreert dat door toepassing van transformationele leiderschapskenmerken op het niveau van de businessunit, de afdelingsmanagers kijken naar de belangen van de hele businessunit bij het nemen van beslissingen. Dit resulteert in het uitvoeren van activiteiten gericht op exploitatie en exploratie op basis van de omgeving van de afdeling en de businessunit. Deze case illustreert de bevindingen van Vaccaro et al., (2012, p. 46) dat transformationeel leiderschap zorgt voor het handelen van medewerkers op basis van een visie en gezamenlijk belang. De illustraties van de cases van E-Co en Acticon tonen het belang aan van het vinden van een optimale verhouding tussen doelstellingen die, hiërarchisch bepaald worden en het handelen van medewerkers, op basis van een gezamenlijke visie, afhankelijk van organisatieomgeving en de doelstellingen. Vaccaro et al. (2012 p. 45) geven aan dat vertrouwen als een belangrijke modererende factor is bij dit evenwicht.

5.2 Type ambidexteriteit

Ambidexteriteit wordt door de literatuur op meerdere niveaus in de organisatie gedefinieerd: subunits (O'Reilly & Tushman, 2013, p. 328), businessunits (Birkinshaw & Gibson, 2004, p. 209) of het niveau van projecten (O'Reilly & Tushman, 2013, p. 328). Er is nog relatief weinig onderzoek naar de werking van verschillende typen ambidexteriteit tussen de niveaus van de businessunit en de afdeling (Mom et al., 2007; O'Reilly & Tushman, 2013). Dit onderzoek bevestigt de veronderstelling van Kauppila (2010) over de gecombineerde toepassing van verschillende typen ambidexteriteit op verschillende niveaus binnen een organisatie: "In reality, firms are likely to create ambidexterity through a combination of structural and contextual antecedents and at both organizational and interorganizational levels, rather than through any single organizational or interorganizational antecedent alone" (Kauppila 2010, p. 284). Opvallend is de bevinding dat het type van toegepaste ambidexteriteit op het niveau van de businessunit of afdeling verschillend is ingericht, afhankelijk van de doelstellingen, maar dat op lager organisatieniveau de activiteiten van exploitatieve en exploratieve innovatie vrijwel altijd werden gescheiden. Deze bevinding veronderstelt dat werkzaamheden van medewerkers en teams op een lager niveau in de organisatie veelal duidelijk gedefinieerd en specifiek omschreven zijn, waardoor de vorming van ambidexteriteit op dit niveau wordt beperkt. Deze veronderstelling zou een effect kunnen hebben op de reactie snelheid van de organisatie op veranderingen in de omgeving, doordat aanpassingen van de werkzaamheden van de afdeling via hiërarchie moet worden afgestemd. Het belang van het ontwikkelen van integratie mechanismes (Jansen et al., 2009) wordt door deze bevinding benadrukt. Op basis van de bevinding dat activiteiten van exploitatieve en exploratieve innovatie op lagere niveaus in de organisatie worden gescheiden, kan verondersteld worden dat integratie niet alleen op het niveau van management en topmanagement moet plaatsvinden, zoals voorgesteld door Jansen et al. (2009), maar dat integratie mechanismes ook op lagere niveaus in de organisatie waardevol zijn. Daarnaast illustreert deze bevinding het belang om in het debat over de relatie tussen exploitatieve en exploratieve innovatie (Gupta et al., 2006; Simsek et al., 2009) het niveau van analyse te benoemen. De geïllustreerde proposities 3, 4 en 5 geven antwoord op deelvraag 2. De uitkomsten van de proposities 3,4 en 5 worden samen met de overige bevindingen weergegeven in box 5.2.

Box 5.2: Antwoord op deelvraag 2, illustraties van de relatie tussen de mate van exploitatieve innovatie, exploratieve innovatie en het type ambidexteriteit*.

Deelvraag 2: Hoe beïnvloedt de mate van exploitatieve en exploratieve innovatie het type ambidexteriteit?

- Bij een gelijktijdige toename van exploitatieve en exploratieve innovatie in gescheiden organisatie eenheden wordt structurele ambidexteriteit op het bovenliggende organisatie niveau gevormd. Dit type ambidexteriteit wordt op het niveau van de businessunit of de afdeling toegepast voor de ontwikkeling van geheel nieuwe producten en diensten.
- Bij het gelijktijdig uitvoeren van activiteiten gericht op exploitatieve en exploratieve innovatie door een werknemer ontstaat contextuele ambidexteriteit. Dit type ambidexteriteit wordt toegepast om voornamelijk exploitatieve innovatie te realiseren.
- Bij verandering van routines gericht op toename van exploitatieve of exploratieve innovatie door een manager ontstaat sequentiële ambidexteriteit in de onderliggende organisatie eenheden. Dit type ambidexteriteit wordt toegepast om binnen alle organisatie eenheden voornamelijk exploratieve innovatie te realiseren.

Overige bevindingen:

- Dit onderzoek illustreert dat binnen de organisatie gelijktijdig op verschillende niveaus in de organisatie meerdere typen ambidexteriteit toegepast worden.

* Bron: paragraaf 4.3.2.

5.2.1 Structurele ambidexteriteit

Zoals verwacht op basis van de theorie (Gilbert, 2005; Jansen et al., 2009; O'Reilly & Tushman, 2013; O'Reilly & Tushman, 2008) illustreert dit onderzoek aan de hand van propositie 3 dat bij een toename van exploitatieve en exploratieve innovatie in gescheiden organisatie-eenheden structurele ambidexteriteit op het bovenliggende organisatie niveau toeneemt. Deze propositie is zowel op het niveau van de businessunit als de afdeling geïllustreerd. Deze bevinding is overeenstemming met eerder onderzoek van O'Reilly en Tushman (2008, p. 188), die stellen dat activiteiten van exploitatieve en exploratieve innovatie fundamenteel verschillend zijn en in verschillende organisatie-eenheden ondergebracht moeten worden.

Aanvullend op de theorie van O'Reilly en Tushman, (2008, p. 188) wordt door deze studie de context van structurele ambidexteriteit geïllustreerd. In de geïllustreerde cases wordt structurele ambidexteriteit op het niveau van de businessunit of de afdeling toegepast, bij een toenemende omgevingsdynamiek, wanneer activiteiten van exploratieve innovatie noodzakelijk zijn. De bevindingen illustreren dat de toepassing van structurele ambidexteriteit zorgt voor isolatie van activiteiten, gericht op exploratieve innovatie, zodat deze activiteiten niet gehinderd worden door de bestaande operationele processen. De toepassing van structurele ambidexteriteit bij activiteiten gericht op exploratieve innovatie, kan verklaard worden door de natuurlijke voorkeur voor het uitvoeren van activiteiten gericht op exploitatieve innovatie (O'Reilly & Tushman, 2013). Bij een toename van de omgevingsdynamiek neemt het belang van exploratieve innovatie toe (Jansen et al., 2006, p. 1664). Door toepassen van structurele ambidexteriteit worden activiteiten van exploratieve innovatie gescheiden, waardoor de aandacht voor deze activiteiten toe kan nemen (Benner & Tushman, 2003; Raisch et al., 2009, p. 686).

5.2.2 Contextuele ambidexteriteit

Zoals verwacht op basis van de theorie van Birkinshaw en Gibson (2004) leidt het uitvoeren van activiteiten gericht op exploitatieve en exploratieve innovatie door een werknemer tot contextuele ambidexteriteit binnen het organisatieonderdeel. Dit wordt op het niveau van de businessunit en de afdeling geïllustreerd aan de hand van propositie 4. Opvallend is echter dat contextuele ambidexteriteit, op zowel het niveau van de businessunit als de afdeling, alleen geïllustreerd kon worden bij een toename van activiteiten gericht op exploitatieve innovatie. Het niveau van exploratieve innovatie bleef veelal onveranderd. Deze illustratie komt overeen met eerdere veronderstellingen van Kauppila (2010), die stelt dat voor radicale exploratieve innovatie structurele scheiding noodzakelijk is. De studie van Benner en Tushman (2003) illustreert de toepassing van contextuele ambidexteriteit bij exploitatieve en exploratieve innovatie door de incrementele verbetering en vernieuwing van bestaande producten en diensten te illustreren. Aanvullend op het onderzoek van Benner en Tushman (2003) en O'Reilly en Tushman (2013) wordt op basis van de bevindingen van dit onderzoek verondersteld dat er een negatieve relatie tussen de omvang van het organisatieonderdeel en de vorming van contextuele ambidexteriteit bestaat. Dit is een mogelijke verklaring voor het ontstaan van kenmerken van contextuele ambidexteriteit in kleine organisatie-eenheden zoals productie teams (Adler et al., 1999).

5.2.3 Sequentiële ambidexteriteit

De toename van activiteiten gericht op exploitatieve of exploratieve innovatie zorgt voor aanpassing van processen en systemen (Boumgarden et al., 2012; Gupta et al., 2006; Raisch et al., 2009). Dit onderzoek illustreert aan de hand van propositie 5 dat verandering van routines zorgt voor een toename van exploitatieve of exploratieve innovatie en dat daardoor sequentiële ambidexteriteit gecreëerd wordt. Op basis van de bevindingen, blijkt dat doelstellingen van de leidinggevenden op zowel het niveau van de businessunit als de

afdeling de processen, systemen en / of structuren van de organisatie beïnvloeden. Een interessante aanvulling op de bestaande literatuur is de illustratie van leiderschapskenmerken bij de toepassing van sequentiële ambidexteriteit. De case van Vegro laat zien dat doelstellingen gericht op exploratieve innovatie, gecombineerd met transformationele leiderschapskenmerken, zorgen voor toename van exploratieve innovatie, bij zowel een geringe als toenemende omgevingsdynamiek. De afdelingsmanagers van de afdelingen Vegro Particulieren en Zakelijk hebben de systemen, structuren en processen op het niveau van de afdeling zodanig ingericht, dat de activiteiten van exploratieve innovatie zijn toegenomen. De afdelingsmanagers hebben deze verandering uitgevoerd bij een geringe omgevingsdynamiek bij de afdeling Particulieren, en een toenemende omgevingsdynamiek bij de afdeling Zakelijk. De realisatie van gelijke doelstellingen voor beide afdelingen, maar uitgevoerd in een andere context, was mogelijk doordat de managers de vrijheid hadden om binnen de visie en doelstellingen op het niveau van de businessunit de mate van exploratieve en exploitatieve innovatie binnen de eigen afdeling te bepalen. De snelheden van sequentiële ambidexteriteit verschilden hierdoor per afdeling. De afdelingen zijn echter wel in staat om beide waarde creatie te behouden. Van den Bosch (2012 p.20) benoemt de waarde van management innovatie om in te spelen op verandering in de omgeving. De case van Vegro laat zien dat het belangrijk is om managementinnovatie binnen een organisatie op verschillende hiërarchische niveaus en met verschillende snelheden te laten plaatsvinden, om op deze manier de organisatie doelstellingen in verschillende omgevingen te kunnen realiseren.

5.3 Leiderschapsstijl

Zoals verwacht op basis van de theorie (Vaccaro et al., 2012, p. 44) illustreert propositie 6 dat een toename in de mate van transformationele leiderschapskenmerken het niveau van exploratieve innovatie positief beïnvloedt. Dit geldt zowel op het niveau van de businessunit als op het niveau van de afdeling. Het toepassen van transformationele leiderschapskenmerken wordt door de directeurs en managers gebruikt als middel om medewerkers te beïnvloeden om nieuwe producten, diensten en abstracte doelen te realiseren. Deze kenmerken komen overeen met eerdere bevindingen van Jansen et al., (2008, p. 989). Een aanvullende bevinding is dat als de mate van transformationele leiderschapskenmerken op het niveau van de businessunit toeneemt, de mate van transformationele leiderschapskenmerken op het niveau van de afdeling ook toeneemt. Verondersteld kan worden dat door een toename van gezamenlijke doelstellingen, vertrouwen en ondersteuning op het niveau van de businessunit, afdelingsmanagers deze kenmerken overnemen. Deze veronderstelling wordt ondersteund door onderzoek van Vaccaro et al., (2012), waarin een toename van management innovatie en organisatieomvang in relatie tot transformationeel leiderschap wordt beschreven.

5.3.1 Transactioneel en transformationeel leiderschap

Naast het belang van transformationele leiderschapskenmerken bij het ontstaan van exploratieve innovatie, illustreert dit onderzoek in, tegenstelling tot de verwachting van Jansen et al. (2009, p. 15), het belang van een toenemende mate van transformationeel leiderschap in relatie tot exploitatieve innovatie. Bij toenemende exploitatieve innovatie op het niveau van de afdelingen werd een toename van zowel transactioneel en transformationeel leiderschap waargenomen. Dit is in overeenstemming met eerdere literatuur van Vaccaro et al., (2012, p. 44), waarin werd gesteld dat transactioneel leiderschap zorgt voor controle, zodat onderliggende processen kunnen veranderen. De cases van E-Co, Acticon en Vegro laten zien dat transformationele kenmerken zorgen voor verandering en verbetering van processen. Deze illustraties komen overeen met de bevindingen van eerder onderzoek door Avolio et al., (1999, p. 455) en Bass en Bass (2009, p. 624) die een onderlinge versterking van transactionele en transformationele leiderschapskenmerken waarnemen als deze

tegelijk worden toegepast. De geïllustreerde proposities 6 en 7 geven antwoord op deelvraag 3. De uitkomsten van de proposities 6 en 7 worden samen met de overige bevindingen weergegeven in box 5.3.

Box 5.3: Antwoord op deelvraag 3, illustraties van de modererende rol van leiderschap op omgevingsdynamiek, exploitatieve innovatie en exploratieve innovatie*.

Deelvraag 3: Hoe beïnvloedt leiderschapsstijl de relatie tussen toenemende omgevingsdynamiek en de mate van ambidexteriteit?

- Een toename in de mate van transformationele leiderschapskenmerken beïnvloedt de mate van exploratieve innovatie positief.
- Een toename van transactionele en transformationele leiderschapskenmerken beïnvloedt de mate van exploitatieve innovatie positief.

Overige bevindingen:

- Leiderschapskenmerken en de werking van management principes binnen het model van management corresponderen met elkaar.

* Bron: paragraaf 4.3.3.

5.3.2 Nieuwe bevinding: relatie tussen leiderschapskenmerken en het model van management

Birkinshaw (2012, p. 15) stelt dat leiderschap en management aan elkaar gerelateerd zijn. Er is nog weinig onderzoek uitgevoerd die de werking van management modellen beschrijft (Birkinshaw et al., 2008, p. 36; Van den Bosch, 2012). Een belangrijke bevinding van dit onderzoek is dat leiderschap en de inrichting van het model van management niet alleen gerelateerd zijn, maar, gebaseerd op de illustraties, op het niveau van de businessunit en de afdeling, ook corresponderen. Met deze bevinding draagt dit onderzoek bij aan de vorming van nieuwe theorie. Door het corresponderen van de verschillende kenmerken van transformationeel en transactioneel leiderschap met de schalen van het model van management, kan verondersteld worden dat aanpassing van het model van management een gelijke uitwerking heeft op de systemen, processen en structuren als het toepassen van andere leiderschapskenmerken. Deze veronderstelling heeft belangrijke implicaties voor de theoretische en praktische mogelijkheden van het model van management. Verandering in leiderschapskenmerken zijn moeilijk te realiseren en vragen vaak een lange periode van aanpassing (Bass & Bass, 2009, p. 1051). Leiderschap wordt beïnvloed door dynamiek van de omgeving (Antonakis et al., 2003; Zahra & Bogner, 1999, p. 137) en door de hiërarchische relatie tussen leidinggevende en werknemer (Avolio & Bass, 2004; Bass & Bass, 2009). Het model van management is gebaseerd op de business principes, de manier waarop het management doelstellingen wil realiseren (Birkinshaw, 2012, p. 15). Deze management-principes zijn niet gebaseerd op perceptie, interpretatie en handelen van individuele personen, maar kunnen aangepast worden door kwantificeerbare aanpassing van processen, structuren en systemen. Hierdoor lijkt het niet alleen mogelijk om aan de hand van het model van management de toegepaste leiderschapskenmerken te identificeren, maar lijkt het ook mogelijk om door het aanpassen van het model van management gelijke effecten in systemen, processen en structuren te realiseren als door het toepassen van een andere leiderschapsstijl, om op deze manier exploitatieve of exploratieve innovatie te beïnvloeden.

5.4 Beperkingen en vervolgonderzoek

Dit onderzoek vormt een bijdrage aan de ontwikkeling van theorie over de relatie tussen omgeving, exploitatieve innovatie, exploratieve innovatie, type ambidexteriteit, leiderschap en het model van management. Deze studie heeft een aantal beperkingen, om deze reden worden een aantal aanbevelingen voor vervolgonderzoek voorgesteld.

5.4.1 Het model van management en leiderschap

In deze studie zijn de corresponderende eigenschappen van leiderschapskenmerken en het model van management geïllustreerd. Deze illustratie is gebaseerd op basis van transactionele en transformationele leiderschapskenmerken. Bass en Bass (2009) benoemen ook andere factoren dan alleen leiderschapskenmerken die een rol spelen bij het beïnvloeden van volgers zoals; nationaliteit, ervaring en leeftijd. Verder onderzoek naar de relatie tussen leiderschapskenmerken en de inrichting van het model van management creëert nieuwe waardevolle inzichten voor theorieontwikkeling binnen het vakgebied van management en leiderschap. Door het ontwikkelen van nieuwe inzichten en toetsing van de bestaande inzichten ontstaat de mogelijkheid om nieuwe management concepten te introduceren en de bestaande concepten te verbeteren (Van den Bosch 2012).

5.4.2 Ambidexteriteit

In dit onderzoek is ambidexteriteit gedefinieerd als twee uiteinden van een continuüm. De werking van het conceptuele model zou echter ook gebaseerd kunnen worden op de toepassing van orthogonale ambidexteriteit (Katila & Ahuja, 2002). Onderzoek naar de invloed van omgevingsdynamiek en leiderschap op orthogonale ambidexteriteit kan, vooral in de sectoren waarbij resources geen belemmering vormen zoals digitale informatievoorziening, waardevolle aanvullende inzichten geven.

Dit onderzoek illustreert de toepassing van drie typen ambidexteriteit en de manier waarop deze typen waarde creëren. Vervolgonderzoek naar de samenhang tussen meerdere typen ambidexteriteit die tegelijkertijd binnen een organisatie toe worden gepast geeft waardevolle aanvullende inzichten. Bijvoorbeeld door antwoord te geven op vragen als: wat beweegt een manager om een structuur op een bepaalde manier in te richten, waarin verschillen de routines, processen en structuren bij verschillende typen ambidexteriteit op detailniveau en op welke manier is een organisatie in staat om te veranderen naar andere typen van ambidexteriteit. Deze aanvullende inzichten geven betere inzichten over de 'orkestratie' van ambidexteriteit binnen een businessunit. Bij het uitvoeren van vervolgonderzoek is het van belang dat de antecedenten van (vooral) contextuele ambidexteriteit bekend zijn. Deze studie bestudeert de aanwezigheid van contextuele ambidexteriteit op het niveau van een team en businessunit. Dit onderzoek onderzoekt echter niet de antecedenten van contextuele ambidexteriteit. Vervolgonderzoek kan aansluiten op voorgesteld onderzoek door (O'Reilly & Tushman, 2013) over de samenstelling en verschijningsvorm van ambidexteriteit in een organisatie.

5.4.3 Omgevingsdynamiek en context

Generaliseerbaar naar andere markten

Het onderzoek is uitgevoerd binnen een organisatie in de Energiesector in Europa. De dynamiek bij de organisatieonderdelen, die in een geliberaliseerde markt opereren, is toegenomen (E-Co, 2014 c). Deze dynamiek is echter minder groot dan de dynamiek in andere sectoren, zoals internet en IT sector (Reeves & Deimler, 2011). Een hogere dynamiek van de omgeving vraagt vaardigheden om producten en diensten sneller aan veranderende klantwensen te kunnen aanpassen (Reeves & Deimler, 2011). Het ontwikkelen van

deze vaardigheden beïnvloedt de routines, processen en structuren binnen de organisatie (Jansen et al., 2005). De verandering van routines, processen en structuren, in een andere omgeving met een hogere omgevingsdynamiek, zorgt voor een beperkte mogelijkheid tot generalisatie van dit onderzoek. Verondersteld kan worden dat de illustraties van de toegepaste typen ambidexteriteit bij de onderdelen die in een geliberaliseerde markt werken, vergelijkbaar zijn met sectoren waarin een zelfde mate van omgevingsdynamiek bestaat, zoals banken en olie- en gas sector (E-Co 2014c). De omgevingsdynamiek bij de onderdelen die in het gereguleerde domein werken is beperkt, met name als gevolg van de voorspelbaarheid van veranderen en monopolie positie. Deze onderdelen zijn het beste te vergelijken met andere onderdelen die ook in een gereguleerde omgeving werken, zoals bijvoorbeeld Pro Rail of de Nederlandse Spoorwegen.

Invloed van besturing van het top management

De besturingsstructuur van E-Co is volgens het Rijnlandse model ingericht, met een top management en een raad van commissarissen. De aandeelhouders zijn gemeentes. De studie van Kwee et al., (2011) toont aan bij de besturing van een organisatie volgens het Rijnlandse model vaker externe groeistrategie wordt toegepast dan een exploitatieve groeistrategie. Een exploitatieve groeistrategie wordt vaker toegepast bij organisaties met een Angelsaksisch besturingsmodel. Deze bevinding van Kwee et al., (2011) leiden tot beperking van dit onderzoek tot organisatie met een Rijnlands besturingsmodel. Deze beperking geeft echter ook interessante aanbevelingen voor vervolgonderzoek naar de werking van het opgestelde model in organisaties met een Angelsaksisch besturingsmodel.

Invloed van de organisatiecultuur en historie

E-Co was voor de liberalisering in de periode 2000 tot 2007, eigendom van de overheid (E-Co, 2014a). De besturing van een organisatie door de overheid wordt gekenmerkt door bureaucratie en hiërarchie, als gevolg van de noodzaak tot verantwoording aan de burgers (Parker & Bradley, 2000; Woerdman, 1999). De organisatiecultuur, leiderschap en de mogelijkheid tot verandering wordt echter voor een belangrijk deel door historie bepaald (Bass & Bass 2009 p.751). Deze bewering sluit aan bij onderzoek van Volberda et al. (2001) waarin verschillende manieren voor strategische vernieuwing worden beschreven, afhankelijk van de herkomst en mogelijkheden van de organisatie. Vanwege de achtergrond en culturele kenmerken is dit onderzoek niet zonder meer te generaliseren naar organisaties die vanuit een markt model zijn ontstaan. Verder onderzoek bij organisaties met een andere achtergrond en cultuur kunnen de illustraties aanvullen door de opgestelde proposities in een andere context te illustreren.

Methode van onderzoek

Bij dit onderzoek zijn vier cases op het niveau van businessunit en afdeling onderzocht. Als gevolg van de doelstelling voor het ontwikkelen van nieuwe theoretische inzichten zijn bij dit onderzoek methodes toegepast die een rijke bron van gegevens gaven (surveys, interviews en onderzoeksamenvattingen). Deze inzichten zijn echter door een beperkt aantal waarnemingen (surveys) of interpretatie van de geïnterviewde manager, directeur en / of de onderzoeker (interviewgegevens en interviewsamenvattingen) gevoelig voor bias. Ook blijkt dat het benoemen van (historische) gebeurtenissen door respondenten een rijke hoeveelheid gegevens oplevert, maar dat dit wel gevoelig is voor interpretatie van de respondent (Bryman & Bell, 2007, p. 260). Het toepassen van een andere onderzoeksmethodiek en andere gegevensbronnen bij het uitvoeren van aanvullend onderzoek is waardevol om het opgestelde conceptuele model verder te ontwikkelen en te valideren.

5.5 Implicaties voor management

De relevantie voor de management praktijk wordt gevormd door de verschillende inzichten en de praktische toepassingen. De eerste bijdrage is de illustratie van de veranderingen in omgevingsdynamiek en de relatie tussen leiderschapskenmerken en exploitatieve en exploratieve innovatie op het niveau van de businessunit en de afdeling. Dit onderzoek laat zien hoe het top management activiteiten van exploitatieve of exploratieve innovatie op het niveau van de afdeling kan stimuleren of juist kan doen afremmen.

De tweede bijdrage betreft de toepassing van verschillende typen ambidexteriteit en hun eigenschappen. Dit onderzoek illustreert de toepassing van verschillende typen ambidexteriteit in relatie tot de mate van omgevingsdynamiek en doelstellingen gericht op exploitatieve en exploratieve innovatie. Door deze illustratie kan het type ambidexteriteit toegepast worden wat het beste bij de organisatie doelstellingen past.

De derde bijdrage is de illustratie van de leiderschapsstijl en de effecten op exploitatieve en exploratieve innovatie. Transformationele leiderschapskenmerken zijn gerelateerd aan een toename van activiteiten gericht op exploratieve innovatie. Een combinatie van transactionele en transformationele leiderschapskenmerken zijn gerelateerd aan een toename van exploitatieve innovatie.

De vierde bijdrage aan de management praktijk is de bevinding dat de eigenschappen van leiderschapskenmerken en het model van management corresponderen. Door deze corresponderende eigenschappen kunnen ook de principes van management toegepast worden om effecten van andere leiderschapsstijl te realiseren. Management principes kunnen relatief eenvoudig aangepast worden en zijn goed meetbaar. Dit vergroot de capaciteit van de organisatie om op veranderende situaties te reageren, zonder dat ontwikkeling of verandering van leiderschapskenmerken alle gevallen noodzakelijk is. In box 5.4 zijn de belangrijkste management aanbevelingen weergegeven.

Box 5.4: Implicaties voor het management*.

<i>Beïnvloeding van exploitatieve en exploratieve innovatie:</i>
<ul style="list-style-type: none">- Het topmanagement kan de mate van exploitatieve en exploratieve innovatie op het niveau van de businessunit en de afdeling beïnvloeden door toepassing leiderschapskenmerken of de beïnvloeding van de omgevingsdynamiek.
<i>Afstemmen van type ambidexteriteit op de toepassing en omgevingsdynamiek:</i>
<ul style="list-style-type: none">- Structurele ambidexteriteit kan toegepast worden bij ontwikkeling van geheel nieuwe producten en diensten in een toenemende omgevingsdynamiek en bij activiteiten gericht op exploratieve innovatie.- Contextuele ambidexteriteit kan toegepast worden bij een onveranderde omgevingsdynamiek en activiteiten die voornamelijk gericht zijn op exploitatieve innovatie.- Sequentiële ambidexteriteit kan toegepast worden bij een onveranderde of toenemende mate van omgevingsdynamiek en toename van activiteiten gericht op exploitatieve of exploratieve innovatie in de gehele organisatie.
<i>Toepassing van leiderschapskenmerken:</i>
<ul style="list-style-type: none">- Transformationele leiderschapskenmerken zijn geschikt om activiteiten van exploratieve innovatie te bevorderen.- Een combinatie van transformationele en transactionele leiderschapskenmerken is geschikt om activiteiten van exploitatieve innovatie, gecombineerd met processen van kleinschalige exploratieve innovatie te bevorderen.
<i>Toepassing van het model van management:</i>
<ul style="list-style-type: none">- Door het aanpassen van management principes kunnen gelijke effecten binnen processen, structuren en systemen gerealiseerd worden als bij verandering van leiderschapskenmerken.
* Gebaseerd op de uitwerkingen van paragraaf 5.1, 5.2 en 5.3.

6. Bronvermeldingen

6.1 Literatuur

- Adler, P. S. en Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 61-89.
- Adler, P. S., Goldoftas, B. en Levine, D. I. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization science*, 10(1): 43-68.
- Alexiev, A. S., Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J. en Volberda, H. W. (2010). Top management team advice seeking and exploratory innovation: The moderating role of TMT heterogeneity. *Journal of Management Studies*, 47(7): 1343-1364.
- Antonakis, J., Avolio, B. J. en Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the multifactor leadership questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3): 261-295.
- Avolio, B. J. en Bass, B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire, evaluation guide*. Redwood C.A.: Mindgarden.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. en Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4): 441-462.
- Bakker, M. en van den Brandt, P. (2013). *Veranderingen in ons energie-landschap: Het basisboek voor duurzaamheidsambities*. Alphen aan den Rijn, Kluwer.
- Barbuto, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4): 26-40.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1): 99-120.
- Barney, J., Ketchen, D. en Wright, M. (2011). The future of resource-based theory revitalization or decline? *Journal of Management*, 37(5): 1299-1315.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American psychologist*, 52(2): 130.
- Bass, B. M. en Bass, R. (2009). *The bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Simon and Schuster.
- Bass, B. M. en Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. London: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3): 19-31.
- Benner, M. J. en Tushman, M. L. (2002). Process management and technological innovation: A longitudinal study of the photography and paint industries. *Administrative Science Quarterly*, 47(4): 676-706.
- Benner, M. J. en Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *The Academy of Management Review*, 28(2): 238-256.
- Birkinshaw, J. (2012). *Reinventing management: Smarter choices for getting work done*. Sussex: John Wiley & Sons.

- Birkinshaw, J. en Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*, 45: 47-55.
- Birkinshaw, J. en Goddard, J. (2009). What is your management model? *MIT Sloan Management Review*, 50(2): 81-90.
- Birkinshaw, J., Hamel, G. en Mol, M. J. (2008). Management innovation. *The Academy of Management Review*, 33(4): 825-845.
- Boumgarden, P., Nickerson, J. en Zenger, T. R. (2012). Sailing into the wind: Exploring the relationships among ambidexterity, vacillation, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 33(6): 587-610.
- Brown, S. L. en Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1): 1-34.
- Bruggink, J. (2006). *Op weg naar de duurzame energievoorziening: De toekomst van het transitiebeleid voor energie en milieu*, Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Bryman, A. en Bell, E. (2007). *Business research methods*, Oxford university press.
- Carmeli, A., Schaubroeck, J. en Tishler, A. (2011). How CEO empowering leadership shapes top management team processes: Implications for firm performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2): 399-411.
- Chatman, J. A., Caldwell, D. F., O'Reilly, C. A., III. en Doerr, B. (2013). Organizational Culture and Performance in High-Technology Firms: The Effects of Culture Content and Strength. (**Working Paper**). Berkeley, CA: Haas School of Business, 2013.
- Chen, E. L. en Katila, R. (2008). Rival interpretations of balancing exploration and exploitation: Simultaneous or sequential. *Handbook of technology and innovation management*: 197-214.
- Christensen, C. M. (1992). Exploring the limits of the technology S- curve. Part 1: component technologies. *Production and Operations Management*, 1(4): 334-357.
- Danneels, E. en Sethi, R. (2011). New product exploration under environmental turbulence. *Organization Science*, 22(4): 1026-1039.
- D'Aveni, R. A., Dagnino, G. B. en Smith, K. G. (2010). The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal*, 31(13): 1371-1385.
- De Hoogh, A. H., Den Hartog, D. N. en Koopman, P. L. (2005). Linking the big Five-Factors of personality to charismatic and transactional leadership; perceived dynamic work environment as a moderator. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7): 839-865.
- De Hoogh, A., Den Hartog, D., Koopman, P., Thierry, H., Van den Berg, P., Van der Weide, J. en Wilderom, C. (2004). Charismatic leadership, environmental dynamism, and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(4): 447-471.
- Diefenbach, T. en Sillince, J. A. (2011). Formal and informal hierarchy in different typen of organization. *Organization Studies*, 32(11): 1515-1537.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The management of organization*, 1: 167-188.

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4): 532-550.
- Eisenhardt, K. M. en Bourgeois, L. J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. *Academy of management journal*, 31(4): 737-770.
- Eisenhardt, K. M. en Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1): 25-32.
- Eisenhardt, K. M. en Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13(S2): 17-37.
- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M. en Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly*, 17(3): 217-231.
- Erdorf, S., Hartmann-Wendels, T., Heinrichs, N. en Matz, M. (2012). Corporate diversification and firm value: A survey of recent literature. *Financial Markets and Portfolio Management*, 1-29.
- Geerts, A., Blindenbach-Driessen, f. en Gemmel, P. (2010). Achieving a balance between exploration and exploitation in service firms: A longitudinal study. *Academy of Management Proceedings*, (1, pp. 1-6).
- Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning & Education*, 4(1): 75-91.
- Gibson, C. B. en Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2): 209-226.
- Gibson, C. B. en Dibble, R. (2013). Excess may do harm: Investigating the effect of team external environment on external activities in teams. *Organization Science*, 24(3): 697-715.
- Gilbert, C. G. (2005). Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity. *The Academy of Management Journal*, 48(5): 741-763.
- Gundersen, G., Hellesøy, B. T. en Raeder, S. (2012). Leading international project teams: The effectiveness of transformational leadership in dynamic work environments. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(1): 46-57.
- Gupta, A. K., Smith, K. G. en Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *The Academy of Management Journal*, 49(4): 693-706.
- Hall, M. (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society*, 33(2-3): 141-163.
- Hamel, G. (2012). *What matters now*. San Francisco, C. A.: John Wiley & Sons.
- Hamel, G. en Breen, B. (2013). *The future of management*. Boston:Harvard Business Press.
- He, Z. en Wong, P. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4): 481-494.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. en Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Malden, M.A.: Blackwell Publishing.

- Howell, J. M. en Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of applied psychology*, 78(6): 891.
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J. en Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter? *Academy of Management Journal*, 48(6): 999-1015.
- Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J. en Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators *Management science*, 52(11):1661-1674
- Jansen, J. J. P., Vera, D. en Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, 2009, 20.1: 5-18.
- Jansen, J. J. P., Tempelaar, M. P., Van den Bosch, F. A. J. en Volberda, H. W. (2009). Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organization Science*, 20(4): 797-811.
- Jansen, J. J. P., George, G., Van den Bosch, F. A. J. en Volberda, H. W. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 45(5): 982-1007.
- Johnson, S. (2002). *Emergence: The connected lives of ants, brains, cities, and software*. Simon and Schuster.
- Johnson, M., W., Christensen, C., M. en Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard business review*, 86(12): 50-59.
- Junni, P., Sarala, R., Taras, V. en Tarba, S. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4): 299-312.
- Katila, R. en Ahuja, G. (2002). Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction. *The Academy of Management Journal*, 45(6): 1183-1194.
- Kauppila, O. P. (2010). Creating ambidexterity by integrating and balancing structurally separate interorganizational partnerships. *Strategic organization*, 8(4): 283-312.
- Khazanchi, S., Lewis, M. W. en Boyer, K. K. (2007). Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. *Journal of Operations Management*, 25(4): 871-884.
- Kor, Y. Y. en Mahoney, J. T. (2004). Edith penrose's (1959) contributions to the resource-based view of strategic management. *Journal of Management Studies*, 41(1): 183-191.
- Kuhnert, K. W. en Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *The Academy of Management Review*, 12(4): 648-657.
- Kwee, Z., Van den Bosch, F. A. J., Volberda, H. W. (2011). The Influence of Top Management Team's Corporate Governance Orientation on Strategic Renewal Trajectories: A Longitudinal Analysis of Royal Dutch Shell plc, 1907–2004 *Journal of Management studies*, 45(8): 984-1014.
- Laplume, A. O. en Dass, P. (2014). Outstreaming for ambidexterity: Evolving a firm's core business from components to systems by serving internal and external customers. *Long range planning*, 1-16 (paper geaccepteerd, nog te publiceren).

- Lavie, D. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *The Academy of Management annals*, 4(1), 109-155.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1): 71-87.
- March, J. G. (2003). Understanding organisational adaptation. *Society and Economy*, 25(1): 1-10.
- Mc Williams, A. en Siegel, D. S. (2011). Creating and capturing value strategic corporate social responsibility, resource-based theory, and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 37(5): 1480-1495.
- Miller, D. en Shamsie, J. (2001). Learning across the life cycle: Experimentation and performance among the hollywood studio heads. *Strategic Management Journal*, 22(8): 725-745.
- Mitchell, W. en Singh, K. (1993). Death of the lethargic: Effects of expansion into new technical subfields on performance in a firm's base business. *Organization Science*, 4(2): 152-180.
- Mom, T. J., Van den Bosch, F.A.J. en 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.
- Mom, T. J. M., Van Den Bosch, F. A. J. en Volberda, H. W. (2007). Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows. *Journal of Management Studies*, 44(6): 910-931.
- Nemanich, L. A. en Vera, D. (2009). Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition. *Leadership Quarterly*, 20(1): 19-33.
- Northouse, P. G. (2012). *Leadership: Theory and practice*, Los Angeles: Sage Publications.
- O' Reilly, C. A., III en Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard business review*, 82(4): 74-83.
- O' Reilly, C. A., III en Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4): 324-338.
- O' Reilly, C. A., III en Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28: 185-206.
- O' Reilly, C. A., III en Tushman, M. L. (2011). Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. *California Management Review*, 2011, 53.4: 5-22.
- Parker, R. en Bradley, L. (2000). Organisational culture in the public sector: evidence from six organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 13(2), 125-141.
- Phene, A., Tallman, S. en Almeida, P. (2012). When do acquisitions facilitate technological exploration and exploitation? *Journal of Management*, 38(3): 753-783.
- Porter, M. E. en Kramer, M. R. (2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12): 78-92.
- Porter, M. E. en Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard business review*, 89(1/2), 62-77.

- Raisch, S. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of management*, 34(3): 375; 375-409; 409.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G. en Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4): 685-695.
- Reeves, M. en Deimler, M. (2011). Adaptability: The New Competitive Advantage. *Harvard business review*, 136-141.
- Rigby, D. en Bilodeau, B. (2013). **Management tools & trends 2013**. London: Bain & Company.
- Sidhu, J. S., Commandeur, H. R. en Volberda, H. W. (2007). The multifaceted nature of exploration and exploitation: Value of supply, demand, and spatial search for innovation. *Organization Science*, 18(1): 20-38.
- Siggelkow, N. (2001). Change in the presence of fit: The rise, the fall, and the renaissance of liz claiborne. *The Academy of Management Journal*, 44(4): 838-857.
- Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4): 597-624.
- Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F. en Souder, D. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies*, 46(5): 864-894.
- Smith, W. K. en Tushman M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5) 522–536.
- Snowden, D. J. en Boone, M. E. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard business review*, 85(11): 68-76.
- Sørensen, J. B. en Stuart, T. E. (2000). Aging, obsolescence, and organizational innovation. *Administrative Science Quarterly*, 45(1): 81-112.
- Teece, D. J. (2006). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13): 1319-1350.
- Tushman, M. L. en O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, 38(4): 8-30.
- Vaccaro, I. G., Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J. en Volberda, H. W. (2012). Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size. *Journal of Management Studies*, 49(1): 28-51.
- Van den Bosch, F. A. J. (2012). Over de noodzaak en wetenschappelijke uitdagingen van onderzoek naar strategische waarde creatie van management modellen. Rotterdam, *Erasmus research institute of management*.
- Van Doorn, S., Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J. en Volberda, H. W. (2013). Entrepreneurial orientation and firm performance: Drawing attention to the senior team. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5): 821-836.
- Van Koten, S. en Ortman, A. (2008). The unbundling regime for electricity utilities in the EU: A case of legislative and regulatory capture? *Energy Economics*, 30(6): 3128-3140.
- Vera, D. en Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *The Academy of Management Review*, 29(2): 222-240.

- Vermeulen, F. en Barkema, H. (2001). Learning through acquisitions. *The Academy of Management Journal*, 44(3): 457-476.
- Verona, G. en Ravasi, D. (2003). Unbundling dynamic capabilities: An exploratory study of continuous product innovation. *Industrial and corporate change*, 12(3): 577-606.
- Volberda, H. W., Baden-Fuller, C. en van den Bosch, F. A. J. (2001). Mastering strategic renewal: Mobilising renewal journeys in multi-unit firms. *Long Range Planning*, 34(2), 159-178.
- Volberda, H., W., Van den Bosch, F. A. J. en Heij, K. (2013). *Reinventing business* (1st ed.). Assen: Van Gorcum.
- Volberda, H. W., Van den Bosch, F. A. J. en Jansen, J. J. P. (2007). *Slim managen & innovatief organiseren*. Rotterdam, Erasmus research institute of management.
- Volberda, H. W. (2004). *De flexibele onderneming*. Deventer, Kluwer
- Waldman, D. A. en Yammarino, F. J. (1999). CEO charismatic leadership: Levels-of-management and levels-of-analysis effects. *Academy of Management Review*, 24(2): 266-285.
- Winter, S. G. en Szulanski, G. (2001). Replication as strategy. *Organization Science*, 12(6): 730-743.
- Woerdman, E. (1999). *Politiek en politicologie*. Groningen, Wolters-Noordhoff.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*, (5e ed.)sage.
- Zahra, S. A. en Bogner, W. C. (1999). Technology strategy and software new ventures' performance: Exploring the moderating effect of the competitive environment. *Journal of Business Venturing*, 15(2): 135-173.
- Zhang, X., en Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1): 107-128.

6.2 Herkomst tabellen en figuren

Box	Inhoud	Herkomst box.
<i>Hoofdstuk 2, literatuur</i>		
2.1	Kenmerken van omgevingsdynamiek.	Jansen et al. (2006, p. 1664); Van Doorn et al. (2013, p. 827).
2.2	Kenmerken van exploitatieve innovatie, exploratieve innovatie en ambidexteriteit.	Benner en Tushman (2003, p. 243); Gupta et al. (2006 p. 694); Jansen et al. (2006).
2.3	Structurele, contextuele en sequentiële ambidexteriteit.	O'Reilly en Tushman (2013); Simsek (2009).
2.4	De kenmerken en eigenschappen van transactioneel leiderschap.	Bass en Bass (2009).
2.5	De kenmerken en eigenschappen van transformatieel leiderschap.	Bass en Bass (2009).
2.6	De relatie tussen de toepassing van leiderschapsstijl en omgevingsdynamiek.	Bass en Bass (2009); Ensley et al. (2006); De Hoogh et al. (2004).
2.7	De onderdelen van het model van management en traditionele en nieuwe management principes.	Birkinshaw (2012).
2.8	De kenmerken en eigenschappen van transactioneel leiderschap en traditionele management principes.	Bass & Bass (2009); Birkinshaw (2012).
2.9	De kenmerken en eigenschappen van transformatieel leiderschap en nieuwe management principes.	Bass & Bass (2009); Birkinshaw (2012).
<i>Hoofdstuk 3, Methodologie</i>		
3.1	Weergave van de selectiecriteria van de cases op basis van de omgevingsdynamiek en niveau van analyse.	Bass en Bass (2009, p. 718); Jansen et al. (2009); Mom et al. (2009, p. 823); O'Reilly & Tushman (2013 p.326); Volberda et al. (2013).
3.2	Weergave van de verschillende gebruikte gegevens en methode van datacollectie.	Avolio en Bass (2004); Birkinshaw (2012); Jansen et al. (2006); Mom et al. (2007).
3.3	Weergave van de geselecteerde cases binnen de organisatie.	E-Co (2014a).
3.4	Korte omschrijving van de geselecteerde case en de omgevingscontext.	Acticon, (2014); E-Co (2014a); E-Co (2014b); Interview met een van de bestuurders van E-Co.
3.5	De gebruikte onderzoeksmethodiek en bijbehorende methode van data collectie.	Yin (2013 p. 106).
3.6	De gebruikte schalen voor kernconstructen en verwijzing naar de literatuur.	Avolio en Bass (2004); Birkinshaw (2012); Mom et al., (2007); Jansen et al. (2006).
3.7	Weergave van de verschillende stappen in het proces van data verwerking.	Bryman en Bell (2007) en Yin (2013).
<i>Hoofdstuk 4, Empirische resultaten en cross case analyse</i>		
4.1	Samenvatting van een interview met een van de bestuurders van E-Co.	Interview met een van de leden van de raad van bestuur (Bijlage II).
4.2.1	Kenmerken van de cases 1.1, 1.2 en 1.3.	E-Co (2014a); Interviews met deelnemers.
4.2.2	Uitwerking van gegevens case 1.1.	Interview Directeur E-Co Retail.
4.2.3	Uitwerking van gegevens case 1.2.	Interview manager E-Co IT.
4.2.4	Uitwerking van gegevens case 1.3.	Interview manager Productontwikkeling.
4.2.5	Samenvatting van case 1.	Indicaties van case 1 (1.1, 1.2 en 1.3).
4.3.1	Kenmerken van de cases 2.1, 2.2 en 2.3.	E-Co (2014a); Interviews met deelnemers.
4.3.2	Uitwerking van case 2.1.	Interview Directeur Acticon.

4.3.3	Uitwerking van case 2.2.	Interview: Manager Online.
4.3.4	Uitwerking van case 2.3.	Interview: Manager Sales.
4.3.5	Samenvatting van case 2.	Indicaties van case 2 (2.1, 2.2 en 2.3).
4.4.1	Kenmerken van cases 3.1, 3.2 en 3.3.	E-Co (2014a); Interviews met deelnemers.
4.4.2	Uitwerking van case 3.1.	Interview: Directeur Vegro Meetbedrijf.
4.4.3	Uitwerking van case 3.2.	Interview: Manager Particulieren.
4.4.4	Uitwerking van case 3.3.	Interview: Manager Zakelijk.
4.4.5	Samenvatting van case 3.	indicaties van de cases 3 (3.1, 3.2 en 3.3).
4.5.1	Kenmerken van case 4.1, 4.2 en 4.3.	E-Co (2014a); Interviews met deelnemers.
4.5.2	Uitwerking van case 4.1.	Interview: Directeur Floron Projecten.
4.5.3	Uitwerking van case 4.2.	Interview: Manager Projecten.
4.5.4	Uitwerking van case 4.3.	Interview: Manager Beheer.
4.5.5	Samenvatting van case 4.	indicaties van de case 4 (4.1, 4.2 en 4.3).
4.6.1	Weergave exploitatieve innovatie, exploratieve innovatie en type ambidexteriteit bij een geringe omgevingsdynamiek.	gegevens van de cases 2.1, 2.2, 2.3, en 4.1, 4.2 4.3.
4.6.2	Weergave van exploitatieve innovatie, exploratieve innovatie en type ambidexteriteit bij een toenemende omgevingsdynamiek.	gegevens van de Cases 1.1, 1.2, 1.3, en 3.1, 3.2 3.3.
4.7.1	Weergave van het type ambidexteriteit en aantal FTE bij een geringe omgevingsdynamiek.	gegevens van de Cases 2.1, 2.2, 2.3, en 4.1, 4.2 4.3.
4.7.2	Weergave van het type ambidexteriteit en aantal FTE bij een toenemende omgevingsdynamiek.	gegevens van de Cases 1.1, 1.2, 1.3, en 3.1, 3.2 3.3.
4.8	Weergave van de omgevingsdynamiek, exploitatieve innovatie, exploratieve innovatie en leiderschapskenmerken.	gegevens: Cases 1.1 tot en met 4.3.
4.9	Weergave van de corresponderende eigenschappen van leiderschapskenmerken en beweging in het model van management.	Bass en Bass (2009); Birkinshaw (2012); gegevens: cases 1.1 tot en met 4.3.

Hoofdstuk 5, Conclusies

5.1	Antwoord op deelvraag 1, illustraties van de relatie tussen veranderende omgevingsdynamiek en de mate van exploitatieve innovatie en exploratieve innovatie.	paragraaf 4.3.1.
5.2	Antwoord op deelvraag 2, illustraties van de relatie tussen de mate van exploitatieve innovatie, exploratieve innovatie en het type ambidexteriteit.	paragraaf 4.3.2.
5.3	Antwoord op deelvraag 3, illustraties van de modererende rol van leiderschap op omgevingsdynamiek, exploitatieve innovatie en exploratieve innovatie.	paragraaf 4.3.3.
5.4	Implicaties voor het management.	paragraaf 5.1, 5.2 en 5.3.

<i>Figuur</i>	<i>Inhoud</i>	<i>Herkomst:</i>
<i>Hoofdstuk 2, literatuur</i>		
2.1	Weergave van de verhouding tussen exploitatieve en exploratieve innovatie als twee einden op een continuüm.	Gupta et al. (2006).
2.2	Configuraties van het model van management.	Birkinshaw (2012), weergave aangepast door de auteur.
2.3	Weergave van het conceptuele model.	Figuur samengesteld door de auteur.
<i>Hoofdstuk 3, Methodologie</i>		
3.1	Organogram van de E-Co organisatie.	E-Co (2014a).

<i>Hoofdstuk 4, Empirische resultaten en cross case analyse</i>		
4.1	Organogram E-Co Retail.	E-Co (2014a).
4.2	Weergave van veranderingen in de context van case 1.	Indicaties van case 1.
4.3	Organogram Acticon met daarin de verschillende deelnemers.	Acticon, (2014).
4.4	Weergave van veranderingen in de context van case 2.	Indicaties van case 2.
4.5	Organogram Vegro meetbedrijf.	E-Co (2014a).
4.6	Weergave van veranderingen in de context van case 3.	indicaties van de cases 3 (3.1, 3.2 en 3.3).
4.7	Organogram Floron projecten met daarin de verschillende deelnemers.	E-Co (2014a).
4.8	Weergave van veranderingen in de context van case 4.	Indicaties van de case 4 (4.1, 4.2 en 4.3).
4.9	Organogram van E-Co holding met daarin de verschillende cases ten opzichte van de raad van bestuur weergegeven.	E-Co (2014a).
5.0	Weergave van de verandering in leiderschapkenmerken en de beweging op de assen van het model van management.	gegevens: Cases 1.1 tot en met 4.3; Birkinshaw (2012); Bass en Bass (2009).
<i>Hoofdstuk 5, Conclusies</i>		
5.1	Weergave van het conceptuele model.	Figuur samengesteld door de auteur

6.3 Deelnemers aan het onderzoek

<i>Business unit</i>	<i>Functie:</i>
E-Co	Directeur E-Co retail
E-Co	Manager E-Co IT
E-Co	Manager Productontwikkeling
Acticon	Directeur Acticon
Acticon	Manager Online
Acticon	Manager Sales
Vegro meetbedrijf	Directeur Vegro Meetbedrijf
Vegro meetbedrijf	Manager Particulier
Vegro meetbedrijf	Manager Zakelijk
Floron projects	Directeur Floron Projecten
Floron projects	Manager projecten
Floron projects	Manager beheer en onderhoud
E-Co Holding	Een van de bestuurders van E-Co

6.4 Overige bronnen

E-Co. (2014 a) **Intranet E-Co, Vegro en Floron**. Geraadpleegd op: 20-7-2014.

E-Co. (2014 b) **Presentatie 'update medewerkers'**. E-Co communicatie

E-Co. (2014 c) **Presentatie 'investment management'**. E-Co' Mc Kinsey en company

Acticon. (2014) **Bedrijfspresentatie Acticon**. Acticon communicatie

Bijlage I Uitwerking van het model van management

Het model van management bepaalt hoe het management van een organisatie de doelstellingen wil behalen. De onderdelen van het model van management bestaan uit de onderstaande onderdelen (Birkinshaw en Goddard (2009) en Birkinshaw (2012):

Coördinatie:

Coördinatie gaat over de manier waarop de activiteiten tussen de medewerkers worden gecoördineerd. Dit is een horizontaal proces. Een bureaucratische manier van coördinatie is gebaseerd op formele regels en procedures om gedrag te conformeren (Birkinshaw, 2012). Deze manier verhoogt efficiëntie, consistentie, kwaliteit en reduceert verspilling (Birkinshaw, 2012). De antithese van bureaucratie is emergent. Een emergente manier van coördinatie refereert naar de spontane coördinatie op basis van eigen interesse van onafhankelijke actoren (S. Johnson, 2002). Deze manier vormt een patroon door het natuurlijke gedrag van alle deelnemers en gaat uit van het zelf-organiserend vermogen (Birkinshaw, 2012). Deze vorm is verwant met zelf organisatie zoals bijvoorbeeld het marktmodel, waarbij deelnemers handelen uit eigen interesse.

Besluitvorming:

Besluitvorming gaat over de manier waarop besluiten gemaakt en gecommuniceerd worden. Dit is een verticaal proces (top down of bottom up). Een hiërarchische manier van besluitvorming geeft managers directe accountability over de gemaakte besluiten en creëert op die manier legitieme autoriteit over de ondergeschikte. De onderliggende gedachte is dat de persoon hoger in hiërarchie een grotere kennis en ervaring heeft, waardoor de benodigde acties op een lager niveau beter door deze persoon gedefinieerd kunnen worden. Een andere manier van besluitvorming gaat uit van collectieve wijsheid. Dit principe gaat uit van de geaggregeerde kennis van een grotere groep die betere besluiten kan geven dan een kleine groep. Het inzetten van collectieve kennis kan op deze manier de kwaliteit van de besluitvorming verbeteren, echter er blijft enige vorm van hiërarchie noodzakelijk (Birkinshaw, 2012).

Doelstellingen:

Doelstellingen gaat over de manier waarop bedrijven doelstellingen definiëren. De doelen op korte termijn zijn veelal gericht op alignment, het principe dat alle werknemers hetzelfde doel nastreven. Het principe van alignment werkt het best in een stabiele voorspelbare wereld waar de werkzaamheden op routine gebaseerd zijn. De tegenstelling van doelen gericht op alignment zijn Oblique doelen. Deze doelen zijn gebaseerd op basis van een grotere visie, zonder direct deze grotere visie in doelen te vatten. De doelen zijn gericht op het nastreven van de richting. Oblique doelstellingen zijn meer geschikt om in een turbulente omgeving toe te passen vanwege de noodzaak voor creativiteit en interactie met het systeem waarin de organisatie opereert. Het nastreven van korte termijn doelen verhinderen in veel gevallen het nastreven van lange-termijn doelen, met name wanneer doelen grotere creativiteit vragen (Birkinshaw, 2012).

Motivatie:

Motivatie gaat over het behalen van doelen. Door motivatie besteed een individu tijd en energie aan een specifieke taak om op deze manier een doel te bereiken. Extrinsicke motivatie zijn factoren buiten het individu zoals geld, beloning en straf. Veelal zijn deze materieel. Intrinsieke motivatie zijn beloningen die komen van het voltooien van de taak zelf. Veelal zijn deze sociaal. De sterkste vorm van intrinsieke motivatie zijn de persoonlijke drijfveren van medewerkers. Deze worden versterkt met vrijheid, ondersteuning en werkzaamheden die passen bij de persoon (Birkinshaw 2012).

Bijlage II Interview met een bestuurder van E-Co

Onderstaande tekst is de uitwerking van een interview met een van de bestuurders van E-Co (interview 2014).

E-Co is als bedrijf een deel van het maatschappelijk middenveld. Wij vormen een commerciële onderneming. Aan de andere kant opereren we ook midden in een maatschappij. Deze verbondenheid is ook noodzakelijk. Als we geen verbondenheid met de maatschappij hebben verliezen we het contact met de klant, met onze stakeholders. Dit samenspel tussen een commerciële organisatie en maatschappelijk belang gaat hand in hand, waarbij er altijd korte termijn uitdagingen overwonnen moeten worden.

Alle bedrijven binnen de E-Co groep zullen de eigen omgeving als dynamisch typeren. Deze dynamiek wordt voor de verschillende kernbedrijven echter veroorzaakt door andere factoren. Voor de kernbedrijven Vegro en Floron wordt de dynamiek veroorzaakt door regulering, het business model verandert op dit moment nog niet erg, alhoewel dit wel een mogelijkheid is op langere termijn. Het verdienmodel van deze kernbedrijven wordt op dit moment gedreven door regulering. Daarbij staan de hoogte van de tarieven onder grote druk. Dat is anders dan een aantal jaar geleden, toen de inkomsten nog stegen. De ontstane druk op inkomsten betekent dat de organisaties de margedoelstelling op een andere manier moeten behalen. Om deze reden ligt de prioriteit bij het uitvoeren van de werkzaamheden bij efficiëntie en lage kosten. De duurzame investeringen komen direct daarna. Wel is er binnen deze bedrijven de afgelopen periode enorm hard gewerkt aan slimme ICT systemen. Deze kernbedrijven opereren echter toch een met andere dynamiek, namelijk niet die van een markt, maar vanuit regulering en doelstellingen van E-Co. Ook voor management en medewerkers is dit een andere dynamiek dan een dynamiek die door de markt gevormd wordt. Het grootste verschil is dat de inkomsten weliswaar kunnen dalen, maar uiteindelijk wel behouden blijven. Dit in tegenstelling tot een geprivatiseerde markt waarbij inkomsten dalen én klantbehoud niet vanzelfsprekend is. Binnen Vegro worden er per jaar enkele honderden miljoenen euro's geïnvesteerd. Dit zijn grote investeringen die wij doen in de netten, echter er bestaat ook een noodzaak om op korte termijn winst te genereren. De organisatie moet daarin de balans vinden. Dat is geen eenvoudige opgave. Samengevat ligt de prikkel voor de Vegro en Floron organisaties toch vooral bij een efficiënte operatie.

In de geprivatiseerde markt, waar E-Co en Acticon opereren is er de afgelopen jaren veel veranderd. Vijf jaar geleden waren klanten trouw en wisselden niet van energie leverancier. Dit terwijl het aantal klanten wat op dit moment van leverancier wisselt enorm is. Deze snelheid van veranderen is hoog en gaat niet meer veranderen. De oorzaak is dat door nieuwe technologie steeds meer informatie ontstaat, waardoor veranderingen in een toenemende snelheid en met een grotere dynamiek plaatsvinden. Door beschikbaarheid van technologie vervagen grenzen en wordt de wereld in relatieve zin kleiner. Aan de andere kant is het ook gemakkelijk om over werelddelen heen zaken te doen, waardoor de omvang van de wereld aan de andere kant ook weer groter wordt. Dit is te merken aan bijvoorbeeld concurrentie van Google en Apple.

Het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten speelt voornamelijk binnen de commerciële bedrijven. Om dit vorm te geven blijkt best lastig. Deze beslissingen vragen toch een balans en juiste timing. Momenteel wordt er gesproken over hoe de afweging te maken tussen het werken met andere organisaties als satellieten en de rol van E-Co om de innovaties ook echt vorm te geven. Bij het ontwikkelen van innovaties is de as van tijd erg belangrijk. De investeringen in innovatie worden bepaald door de oorsprong van de dynamiek en de positie van de organisatie op dat moment. Binnen de Retail afdeling zijn veel werknemers bezig met

innovaties voor de dag van morgen en tegelijkertijd behoud van de activiteiten van vandaag. Deze markt verandert zo snel dat bijblijven al een uitdaging is, laat staan het maken van een inhaalslag. De handelstak van E-Co heeft de markt de afgelopen jaren zien veranderen. De reactie daarop was innovatie, zoals het ontwikkelen van eigen productie, gas opslag en lange termijn inkoopcontracten. Op dit moment is de handelsafdeling voornamelijk bezig met het gebruik van deze innovaties op de dag van vandaag. Het balanceren van exploratieve en exploitatieve innovatie is in die zin een moeilijk vraagstuk. Al lijkt het in veel gevallen verstandig om te werken met aparte kleinere organisaties buiten E-Co, een soort 'satellieten'. De uitdaging wordt daarbij gevormd door het koppelen van informatie tussen de satellieten onderling en de E-Co organisatie.

De besturing van de E-Co organisatie verplaatst zich meer naar de langere termijn. Dit in tegenstelling tot de besturing van de afgelopen jaren, deze was vooral op de korte termijn gericht. Dit hangt mogelijk met de dynamiek van de omgeving samen. Op dit moment wordt er eigenlijk teveel op de korte termijn doelen en KPI's gestuurd. De organisatie moet veranderen naar een omgeving waarin veel meer ruimte is voor de betekenis voor de klant en medewerkers. Om dit te realiseren moet de controle afnemen en delegatie van verantwoordelijkheid en vertrouwen door de hele organisatie heen toenemen. Deze beweging moet door de organisatie gemaakt worden, ondanks dat daar nog wel stappen te nemen zijn. De delegatie van verantwoordelijkheid en vertrouwen verbetert de bestuurbaarheid en verhoogt de motivatie van de medewerkers. Motivatie van medewerkers houdt nagenoeg geen verband financiële beloning. Weliswaar moeten werknemers een goed inkomen hebben, maar het tonen van waardering is vele malen belangrijker. Op dit moment werkt de organisatie eigenlijk nog teveel met financiële beloning.

Het sturen op langere termijn vraagt druk vanuit de raad van bestuur en het topmanagement om de organisatie onderdelen te stimuleren om echt eigenaarschap over de meerjaren ramingen te nemen. Dit eigenaarschap is overigens de laatste jaren gegroeid, maar moet nog verder verbeteren. Door beslissingen te bezien op een lange-termijn horizon worden de beslissingen op de korte termijn vergemakkelijkt. Juist het nemen van beslissingen om korte termijn doelstellingen te behalen vormen vaak complexe vraagstukken. Deze beslissingen zouden eenvoudiger zijn als zij in het licht van de lange termijn gezien werden. Allen door het sturen op lange termijn doelen en de beslissingen die op korte termijn genomen moeten worden daarvan af te leiden, creëert de mogelijkheid om een goede strategie per bedrijfsonderdeel neer te zetten.

Bijlage III Uitwerking kernbedrijven E-Co

Beschrijving E-Co productie en levering

De kernbedrijven van E-Co produceren en leveren elektriciteit, gas warmte en koude aan ruim 2 miljoen particuliere en zakelijke klanten in Europa. E-Co bestaat uit 7 bedrijfsonderdelen ondersteund door een Stafafdeling, in totaal werken er 3500 mensen. E-Co heeft een aantal eigen productie faciliteiten in Europa (E-Co 2014a). De businessunit E-Co Retail is verantwoordelijk voor de verkoop van energie, klantenservice en administratieve afhandeling voor particulieren en kleinzakelijke afnemers.

Beschrijving Vegro

Vegro verzorgt de aanleg, onderhoud, beheer en uitbreiding van energienetten. Vegro telt 1000 medewerkers en heeft een netto winst van c.a. 270 mln. De belangrijkste activiteiten van Vegro worden gevormd door het aanleggen van nieuwe energie netten en het onderhouden van bestaande energie netten. De activiteiten van Vegro zijn verdeeld in twee ketens. De aansluitketen, die zich richt op het fysiek aansluiten van locaties op het transportnet. Dit gebeurt in opdracht en naar de wensen van energie-afnemers en -producenten. De tweede keten gaat over het transport van energie. Bij deze keten zijn de activiteiten er op gericht om de administratieve handelingen van de aansluiting, de contractuele relatie met de energieafnemer en het verbruik per tijdseenheid correct te administreren (E-Co 2014a).

Beschrijving Floron

Floron levert producten en diensten in de keten van ontwerp, bouw en beheer van energie-installaties en / of energie-netten. Floron telt c.a. 2.500 medewerkers en een maakt een winst van c.a. 10 mln. Floron werkt in een aantal landen in Europa. De voornaamste klanten worden gevormd door de netbeheerders Vegro. Floron bestaat uit de businessunits; Beheer, Verkeer, Nieuwe Energie en Projecten. De businessunit van Projecten verzorgt nieuwbouw, uitbreiding, renovatie en dimensionering van dit hoogspanningsnetten. De businessunit Beheer levert onderhoud aan de fijnmazige distributienetten van elektriciteit en gas. De businessunit Verkeer is actief in de hele keten van ontwerp, aanleg en onderhoud van verkeerinstallaties en openbare verlichting. De businessunit Nieuwe Energie is gespecialiseerd in duurzame energieoplossingen, deze bestaan uit het ontwikkelen van concepten en installatie van duurzame distributienetten. Bijvoorbeeld voor warmte, stoom, CO₂ en groen gas (E-Co 2014a).

Beschrijving E-Co Advies:

E-Co Advies is een consultancybedrijf op het gebied van duurzame energie, energiebesparing & CO₂-efficiëntie, energiesystemen & -markten, en energie- en klimaatbeleid. Klanten van E-Co Advies bestaan uit organisaties in zowel de publieke als commerciële sector. E-Co Advies bestaat uit 250 medewerkers heeft en een omzet van c.a. 20 mln. Het bedrijf heeft vestigingen in verschillende landen in Europa, Azië en Amerika. Het bedrijf is actief in vier kerngebieden. Energiebesparing & CO₂-efficiëntie; advies over energiebesparing en CO₂-reductie. Duurzame energie; advies over de omschakeling van naar een duurzame energievoorziening. Energiesystemen & -markten; advies over productie en gebruik van energie systemen. Energie- & klimaatbeleid; advies op het gebied van klimaatverandering, stijgende energiekosten, duurzame energievoorziening en de noodzaak van duurzame ontwikkeling. De organisatie is plat georganiseerd in vier verschillende businessunits (E-Co 2014a; E-Co 2014b).

Bijlage IV Tabel met kenmerken van de kernconstructen

De interviewgegevens en aantekeningen zijn geordend en op relevantie geselecteerd aan de hand van de kenmerken in de boxen A tot en met E. De indicaties op basis van de surveyscore zijn berekend volgens de beschreven berekeningen in box F en G.

Box A. Kenmerken van omgevingsdynamiek*

<i>Kenmerk van omgevingsdynamiek</i>	<i>Kenmerk geringe omgevingsdynamiek</i>	<i>Kenmerk toenemende omgevingsdynamiek</i>	<i>Literatuurverwijzing</i>
Snelheid van verandering.	Trage verandering.	Snelle verandering.	Van Doorn et al. (2013); Volberda (2004).
Mate van instabiliteit in de externe omgeving.	Veranderingen zijn voorspelbaar.	Veranderingen zijn moeilijk of niet voorspelbaar.	Van Doorn et al. (2013); Volberda (2004).
Verandering van technologie.	Weinig nieuwe technieken beschikbaar.	Er zijn veel nieuwe technieken beschikbaar.	Jansen et al. (2006); Volberda (2004).
Verandering van klantwensen.	Beperkte vraag naar nieuwe producten of diensten.	Vraag naar nieuwe producten of diensten.	Jansen et al. (2006); Volberda (2004).
Verandering in vraag of aanbod van producten.	Volume van vraag en aanbod blijft redelijk gelijk.	Veranderende volumes van vraag en aanbod.	Jansen et al. (2006); Volberda (2004).
*Kenmerken gebaseerd op paragraaf 2.1; Volberda (2004).			

Box B. Kenmerken van exploitatieve innovatie, exploratieve innovatie en ambidexteriteit

<i>Construct</i>	<i>Kenmerk</i>	<i>Literatuurverwijzing</i>
Kenmerk van exploitatieve innovatie	Incrementele innovatie	Benner en Tushman (2003, p. 243); March (1991); O'Reilly en Tushman (2013); O'Reilly en Tushman (2008).
	Voldoen aan bestaande klantvraag	
	Maakt gebruik van bestaande kennis	
	Efficiëntie verbeteren	
	Productiviteit verhogen	
Kenmerk van exploratieve innovatie	Radicale innovaties	Benner en Tushman (2003, p. 243); March (1991); O'Reilly & Tushman (2013); O'Reilly en Tushman, (2008).
	Nieuwe klanten en of nieuwe markten	
	Nieuwe kennis en of vaardigheden	
	Stimuleren van variatie	
	Creëren van autonomie	
Kenmerk van ambidexteriteit	Gelijktijdig nastreven van exploitatieve en exploratieve innovatie.	Tushman en O'Reilly (1996, p. 24).

Box C. kenmerken van verschillende typen van ambidexteriteit

<i>Type ambidexteriteit</i>	<i>Kenmerk</i>	<i>Literatuur</i>
<i>Kenmerk van structurele ambidexteriteit</i>	Verschillende autonome structuren voor exploitatieve en exploratieve innovatie.	Jansen et al. (2009); Jansen et al. (2008); O'Reilly en Tushman (2011); O'Reilly en Tushman (2008); Phene et al. (2012).
	Gelijktijdig nastreven van exploitatieve en exploratieve innovatie.	
	Elk structuur heeft eigen systemen, competenties en culturen.	
	Gezamenlijke strategische doelstelling.	
	Onderlinge verbanden.	
<i>Kenmerk van contextuele ambidexteriteit</i>	Het vormgeven van systemen, processen en overtuigingen die individueel gedrag van een werknemer beïnvloeden.	Adler et al. (1999); Birkinshaw en Gibson (2004); Chatman et al. (2013); Kauppila (2010); Khazanchi et al. (2007).
	Medewerkers voeren activiteiten van exploitatieve en exploratieve innovatie uit.	
	Ontstaat binnen een organisatie eenheid.	
<i>Kenmerk van sequentiële ambidexteriteit.</i>	Periodes gericht op exploitatieve innovatie afgewisseld met periodes gericht op exploratieve innovatie.	Brown en Eisenhardt (1997); Chen & Katila (2008); Duncan (1976); Laplume en Dass (2014); O'Reilly en Tushman (2013).
	Verandering van routines, organisatiestructuur en / of processen over tijd.	
* Kenmerken en eigenschappen zijn samengevat door de auteur, gebaseerd op de literatuur.		

Box D: Kenmerken van leiderschap

<i>Type leiderschap</i>	<i>Kenmerk en eigenschap</i>	<i>Literatuur</i>
<i>Kenmerk van transactioneel leiderschap</i>	Extrinsieke motivatie door beloning of straf.	Barbuto, (2005); Bass (1990).
	Doelen worden via hiërarchie top down gedelegeerd en gemonitord door de leidinggevende.	Bass en Bass (2009); Hall (2008, p. 143); Bass (1990); Diefenbach en Sillince (2011).
	Leiders zijn bezig om te zorgen dat mensen doen wat de leider van de mensen vraagt.	Vaccaro et al. (2012, p. 34).
	Verantwoordelijkheid voor het behalen van de doelen wordt toebedeeld aan de ondergeschikte.	Bass en Bass (2009).
	Reduceren van complexiteit in een organisatie.	Vaccaro et al. (2012, p. 44).
<i>Kenmerk van transformationeel leiderschap</i>	Creëert intrinsieke motivatie om werkzaamheden uit te voeren.	Bass en Bass, (2009); Zhang en Bartol (2010).
	Verwoorden van een lange termijn visie en stimuleert het bewegen richting realisatie van deze visie.	Antonakis et al. (2003, p. 265).
	Gezamenlijke doelen en identificatie van de volgers bij deze doelen.	Vaccaro et al. (2012, p. 34).
	Stimuleren om creatief denken en daarmee het behalen van doelen te bevorderen.	Bass en Bass (2009, p. 620); Bass (1990).
	Persoonlijke ondersteuning, advies en aandacht zorgen voor motivatie, vertrouwen in de leider en verantwoordelijkheid.	Antonakis et al. (2003); Bass en Bass (2009, p. 622).

Box E: Kenmerk van het model van management*

Onderdelen van het management model*	Kenmerken	
	Traditionele kenmerken	Nieuwe kenmerken
Coördinatie:	Duidelijkheid door bureaucratie.	spontane coördinatie op basis van eigen interesse van onafhankelijke actoren.
	Conformiteit van gedrag.	Medewerkers coördineren de activiteiten zelf.
	Controle over activiteiten te behouden.	opereren in netwerken waarin zij activiteiten afstemmen.
Besluitvorming:	Nemen van besluiten middels hiërarchische processen.	Onderling afstemmen van ideeën.
	Besluiten door manager of leidinggevende.	Nemen van besluiten middels collectieve processen en onderlinge afstemming.
Doelstellingen:	Meetbare doelen en feedback over het behalen van de doelstellingen.	Doelen niet te definiëren.
	Iedereen streeft hetzelfde gecoördineerde doel na.	Doelen zijn moeilijk te meten.
Motivatie:	Extrinsieke motivatie zijn factoren buiten het individu zoals geld, beloning en straf.	Intrinsieke motivatie zijn beloningen die komen van het voltooien van de taak zelf.
	directe relatie tussen inzet en uitkomst.	Verantwoordelijkheidsgevoel van de medewerker bij de werkzaamheden.
		De wil om doelen te bereiken.
		Maakt gebruik van de kennis en kunde van de medewerker.

* Birkinshaw & Goddard (2009) en Birkinshaw (2012) onderscheiden twee soorten management principes, welke per onderdeel (1&2) de uiteinden van een schaal vertalen. 1). Traditionele management principes die in de huidige tijd veel worden toegepast, 2). Nieuwe management principes, als alternatieve manier van managen.

Box F: Omreken tabel voor de scores op de survey

Construct	Mate van omgevingsdynamiek	Mate van exploitatieve innovatie	Mate van exploratieve innovatie	Type leiderschap
Aantal vragen	5	5	6	- 9 kenmerken van leiderschap in totaal. - 2 vragen per leiderschapstype
Schaal	1 t/m 7	1 t/m 7	1 t/m 7	0 t/m 4
Berekening	Totale score van de vragen gedeeld door 5.	Totale score van de vragen gedeeld door 5.	Totale score van de vragen gedeeld door 6.	Stap 1: Per kenmerk totale score gedeeld door 2. Stap 2: De gemiddelde score van de kenmerken per leiderschapstype.
Literatuur	Jansen et al. (2006)	Mom et al. (2007)	Mom et al. (2007)	Avolio en Bass (2004)

Box G: Omrekentabel voor de survey vragen over het model van management*

	<i>Sterk eens</i>	<i>Redelijk eens</i>	<i>Redelijk eens</i>	<i>Sterk eens</i>
Coördinatie stelling 1a	- 2	-1	+1	+2
Coördinatie stelling 2a	- 2	-1	+1	+2
Besluitvorming stelling 1a	- 2	-1	+1	+2
Besluitvorming stelling 2a	- 2	-1	+1	+2
Doelen stelling 1a	- 2	-1	+1	+2
Doelen stelling 2a	- 2	-1	+1	+2
Motivatie stelling 1a	- 2	-1	+1	+2
Motivatie stelling 2a	- 2	-1	+1	+2
<p>* De scores van de a en b stellingen worden per onderdeel (coördinatie, besluitvorming, doelen en motivatie) opgeteld en gedeeld door 2. Deze scores wordt vervolgens weergegeven op de schaal van -2 tot +2. De de corresponderende benaming van de score ("sterk eens" of "redelijk eens") wordt weergegeven als indicatie. Deze methode is gelijk zoals in de literatuur beschreven door Birkinshaw (2012, p. 49.)</p>				

Bijlage V Uitwerking indicaties van de kernconstructen

In onderstaande tabel de uitwerking van de indicaties van: case 1 (respectievelijk cases 1.1, 1.2 en 1.3), case 2 (respectievelijk cases 2.1, 2.2 en 2.3), case 3 (respectievelijk cases 3.1, 3.2 en 3.3) en case 4 (respectievelijk cases 4.1, 4.2 en 4.3) weergegeven. De grijs gearceerde cases geven een indicatie op het niveau van de businessunit. De overige cases geven een indicatie op afdelingsniveau.

<i>Niveau van analyse</i>	<i>Verandering in de mate van omgevings dynamiek</i>	<i>Verandering in het type ambidexteriteit</i>	<i>Verandering in de mate van exploitatieve/ exploratieve innovatie</i>	<i>Verandering in de mate van leiderschaps kenmerk</i>	<i>Verandering in inrichting van het model van management*</i>
Case 1.1 Businessunit Retail	Toegenomen	Structureel	Exploitatie toegenomen	Transactioneel onveranderd	1. Bureaucratisch afgenomen 2. Hiërarchisch afgenomen 3. Alignment afgenomen 4. Extrinsicke motivatie afgenomen
			Exploratie Toegenomen	Transformationeel toegenomen	1. Emergent toegenomen 2. Collectief toegenomen 3. Oblique toegenomen 4. Intrinsieke motivatie toegenomen
Case 1.2 Afdeling IT	Toegenomen	Contextueel	Exploitatie toegenomen	Transactioneel onveranderd	1. Bureaucratisch niet bepalend 2. Hiërarchisch niet bepalend 3. Alignment onveranderd 4. Extrinsicke motivatie niet bepalend
			Exploratie afgenomen	Transformationeel toegenomen	1. Emergent toegenomen 2. Collectief toegenomen 3. Oblique niet bepalend 4. Intrinsieke motivatie onveranderd
Case 1.3 Afdeling Product- ontwikkeling	Toegenomen	Contextueel	Exploitatie onveranderd	Transactioneel onveranderd	1. Bureaucratisch afgenomen 2. Hiërarchisch afgenomen 3. Alignment afgenomen 4. Extrinsicke motivatie niet bepalend
			Exploratie toegenomen	Transformationeel toegenomen	1. Emergent toegenomen 2. Collectief toegenomen 3. Oblique toegenomen 4. Intrinsieke motivatie toegenomen
Case 2.1 Acticon organisatie	Onveranderd	Contextueel	Exploitatie toegenomen	Transactioneel afgenomen	1. Bureaucratisch afgenomen 2. Hiërarchisch afgenomen 3. Alignment onveranderd 4. Extrinsicke motivatie onveranderd
			Exploratie onveranderd	Transformationeel toegenomen	1. Emergent toegenomen 2. Collectief toegenomen 3. Oblique niet bepalend 4. Intrinsieke motivatie niet bepalend
Case 2.2 Afdeling Online	Toegenomen	Contextueel	Exploitatie toegenomen	Transactioneel toegenomen	1. Bureaucratisch niet bepalend 2. Hiërarchisch afgenomen 3. Alignment toegenomen 4. Extrinsicke motivatie niet bepalend
			Exploratie onveranderd	Transformationeel toegenomen	1. Emergent afgenomen 2. Collectief toegenomen 3. Oblique niet bepalend 4. Intrinsieke motivatie onveranderd

Case 2.3 Afdeling Sales	Toegenomen	sequentieel	Exploitatie toegenomen	Transactioneel toegenomen	1. Bureaucratisch niet bepalend 2. Hiërarchisch niet bepalend 3. Alignment afgenomen 4. Extrinsieke motivatie niet bepalend
			Exploratie onveranderd	Transformationeel toegenomen	1. Emergent afgenomen 2. Collectief afgenomen 3. Oblique niet bepalend 4. Intrinsieke motivatie onveranderd
Case 3.1 Vegro Meetbedrijf	Toegenomen	Sequentieel	Exploitatie onveranderd	Transactioneel afgenomen	1. Bureaucratisch afgenomen 2. Hiërarchisch afgenomen 3. Alignment afgenomen 4. Extrinsieke motivatie niet bepalend
			Exploratie toegenomen	Transformationeel toegenomen	1. Emergent toegenomen 2. Collectief toegenomen 3. Oblique toegenomen 4. Intrinsieke motivatie toegenomen
Case 3.2 Afdeling Particulieren	Onveranderd	sequentieel	Exploitatie afgenomen	Transactioneel afgenomen	1. Bureaucratisch afgenomen 2. Hiërarchisch afgenomen 3. Alignment afgenomen 4. Extrinsieke motivatie onveranderd
			Exploratie toegenomen	Transformationeel toegenomen	1. Emergent toegenomen 2. Collectief toegenomen 3. Oblique niet bepalend 4. Intrinsieke motivatie onveranderd
Case 3.3 Afdeling Zakelijk	Toegenomen	Structureel	Exploitatie onveranderd	Transactioneel onveranderd	1. Bureaucratisch afgenomen 2. Hiërarchisch afgenomen 3. Alignment afgenomen 4. Extrinsieke motivatie afgenomen
			Exploratie toegenomen	Transformationeel toegenomen	1. Emergent niet bepalend 2. Collectief niet bepalend 3. Oblique toegenomen 4. Intrinsieke motivatie niet bepalend
Case 4.1 Floron Projecten	Onveranderd	Contextueel	Exploitatie toegenomen	Transactioneel toegenomen	1. Bureaucratisch onveranderd 2. Hiërarchisch toegenomen 3. Alignment onveranderd 4. Extrinsieke motivatie onveranderd
			Exploratie onveranderd	Transformationeel onveranderd	1. Emergent niet bepalend 2. Collectief niet bepalend 3. Oblique niet bepalend 4. Intrinsieke motivatie onveranderd
Case 4.2 Afdeling Projecten	Onveranderd	Contextueel	Exploitatie toegenomen	Transactioneel toegenomen	1. Bureaucratisch toegenomen 2. Hiërarchisch niet bepalend 3. Alignment onveranderd 4. Extrinsieke motivatie niet bepalend
			Exploratie onveranderd	Transformationeel toegenomen	1. Emergent afgenomen 2. Collectief toegenomen 3. Oblique niet bepalend 4. Intrinsieke motivatie onveranderd
Case 4.3 Afdeling Beheer	Onveranderd	Contextueel	Exploitatie toegenomen	Transactioneel toegenomen	1. Bureaucratisch afgenomen 2. Hiërarchisch afgenomen 3. Alignment toegenomen 4. Extrinsieke motivatie afgenomen
			Exploratie onveranderd	Transformationeel toegenomen	1. Emergent toegenomen 2. Collectief toegenomen 3. Oblique niet bepalend 4. Intrinsieke motivatie toegenomen
* Schalen op basis van Birkinshaw (2012): 1 Coördinatie, 2: Besluitvorming, 3: Doelen, 4: Motivatie					

Bijlage VI Uitwerking interviews

Case 1: E-Co conumenten

Interview Directeur E-Co Retail

Onderwerp.	Deel van de getranscribeerde interviewtekst.
Omgevingsturbulentie.	<p>De omgeving van de organisatie is turbulent. In de markt gaat alles steeds sneller. Het was een commodity business. Je ziet de afgelopen 2 jaar heel snel een trend ontstaat om naast commodity ook non commodity in te zetten.</p> <p>5 jaar geleden was het heftig, maar veel rechtlijner. Het was een commodity business. Het ging om aantallen klanten en om churn. Het was het gevecht om de commodity klanten bij je te houden of aan je te binden. Het speelveld was duidelijk, de grote jongens met wat nieuwkomers.</p> <p>De intensiteit van de dynamiek is verzwaard, Je bent eigenlijk op twee terreinen aan het schaken. Je moet je commodity business tevreden houden, bestaande leveranciers, bestaande klanten. Aan de andere kant moet je tegelijkertijd nieuwe producten en diensten ontwikkelen.</p>
leiderschap	<p>Ik ben geen leider die puur faciliteert. Ik ben wel betrokken op de inhoud, maar dan wel vanuit een strategisch kader. Ik ben weliswaar directeur, maar vooral onderdeel van het team. We hebben de eerste helft veel aandacht gestoken aan het vormgeven van de strategische visie. Daar probeer ik mijn leiderschap in te stoppen. Zodat ik bij de uitvoering van die richting niet mijn eigen directeuren voor de voeten ga lopen. Dus enerzijds faciliterend, aan de andere kant ook wel dirigerend. Ik geef ze backup, zodat ze ook de motivatie hebben om vol gas te gaan. Verandering in leiderschap is vooral doordat je meer ervaring hebt in het sturen van grote organisaties. Het is wel een beetje veranderd doordat je steeds meer onzekerheid krijgt. Daar moet je wel rekening mee willen houden. Het betekent dat het ondernemerschap steeds groter wordt. Sturen op doelen is voor de innovatie afdeling wel minder geworden, mensen de vrijheid geven is daar juist toegenomen.</p>
managent model	<p>Coördinatie: Dan heb je het over de KPI's per afdeling. Dan heb je het gesprek over de business. Dit doe ik. De strategische afstemming heb je meer in het MT. Als je ziet dat het niet goed loopt dan bepalen we gezamenlijk waar we gaan bijsturen. De klassieke sturing was altijd wel gelijk. Het nieuwe gedeelte is erbij gekomen. Dat laat ik meer los. De hiërarchische component wordt door de groei van de organisatie steeds groter, waarbij je meer los moet laten. Veel deelnemingen zitten op afstand. Ik heb geen clue van wat ze doen, dat hoeft ook niet. Ze zitten op afstand, en dan moet je ze ook de vrijheid geven. De onbekendheid met de verschillende onderdelen is veel groter geworden. Dat is absoluut veranderd.</p> <p>Besluit: De klassieke organisatie besturen we middels balanced scorecards, op basis daarvan worden de jaarplannen gemaakt door de afdelingen. De managers onder het MT geven invulling aan hoe moet ik mijn doelstellingen halen, welk budget heb ik daarvoor nodig en wat voor acties ga ik doen. Op het gebied van innovatie bestaat veel meer een onbekende component, je kan hooguit zeggen we doen 5 POC's. Wat we doen stemmen we af binnen het MT of andere overleg organen. Wat er uit komt, geen idee. Vroeger werd alles besloten op basis van business cases en gegevens, dat is nu niet meer zo.</p> <p>Doelen: De complexiteit van nu biedt dat wij een olietanker en een speedboot sturen. De klassieke commodity business die is alleen maar op performance gebaseerd. Die diensten moet je alleen maar tegen lagere kosten leveren: lage kost to serve, lage cost to acquire, portfolio kosten omlaag. De marge van deze diensten moet omhoog. Dat zijn de klassieke KPI's waar we hard en op korte termijn op sturen dit jaar. Dat combineren we met een soort van speedboot die nieuw business</p>

	<p>heet. Als je tegelijk kijkt naar innovatie, die zien we meerjaren 3,4,5, jaar. Waarbij we een pot geld neerzetten en zeggen "kijk maar" en we zien wel waar het schip strandt. Je moet die twee wel op elkaar afstemmen, want ze hebben wel raakvlakken. 5 jaar geleden was het echt puur commodity. Alles was grootschalig weinig flexibiliteit weinig variatie.</p> <p>Motivatie: door te faciliteren. Passie, Ik heb een behoorlijke drive op de visie waar we heen gaan daar geloof ik echt in. Die passie overbrengen. Anderzijds door ruimte te geven waarbij mensen de ruimte en de budgetten krijgen om te doen. Ik denk dat het bewegen en besturen op verschillende kloksnelheden wel veranderd is. Het aansturen van grote fabrieken en anderzijds die nieuwe elementen, dat is echt wel veranderd.</p>
<p>Exploratieve en exploitatieve innovatie</p>	<p>80% zit op de klassieke business. Daar zit de grote groep klanten en gaan de grote geldstromen over. Das maar goed ook. Dat moet je koesteren. De grote aandacht zit op de massa. Een wat kleiner deel van de aandacht zit op de innovatie. Dit deel groeit en wordt langzaam ook robuust, dat moet ook. Ik zie wel meer de noodzaak om innovatie en beheer te scheiden. Bij Productontwikkeling zie je dat ontstaan en bij Quby ook. De ontwikkeling van de nieuwe producten en verbeteren van bestaande producten moet je eigenlijk meer een knip tussen leggen. Dit geeft focus.</p> <p>Je moet innovatie structureren om te zorgen dat je ruimte creëert. Als je innovaties alleen maar laat ontstaan gebeurt er niets. Je moet het zodanig organiseren dat je een vliegwiel creëert om de organisatie aan te jagen.</p> <p>Het is enorm moeilijk om te innoveren in een corporate omgeving. Je kan wel een netwerk organiseren met Productontwikkeling als scharnierpunt. Je moet allemaal partijen hebben die unieke competenties hebben, die moet je niet zelf in huis halen maar juist extern laten ontplooiën. Dan probeer je een corporate omgeving over de volle breedte innovatief te laten zijn. Dus ik zoek een nieuw model, de olietanker en de speedbootjes. Zodat je de competenties van zowel E-Co als de dochters ten volle kan benutten. Dat is een model wat je heel strak neer moet zetten. Maar je moet ook in de gaten houden dat de olieanker massa productie moet draaien. Die moet je dus ook niet willen tweaken op allerlei uitzonderingen. Voorheen was dit verschil niet aanwezig, alles werd ingericht op massa en efficiëntie.</p>

Interview Manager E-Co IT

Onderwerp.	Deel van de getranscribeerde interviewtekst.
Omgevingsturbuletie.	<p>5 jaar geleden kwam ik binnen voor innovatie op ICT vlak, toen wilde niemand en moest ik innovaties echt duwen. Nu wordt er aan mij juist gevraagd of bepaalde innovaties doorgang kunnen vinden.</p> <p>De rest van de markt is ook sterk aan het veranderen. De klanten verwachten dat ook. Er zijn tegenwoordig Apps websites etc. De klanten verwachten dat E-Co hiermee bezig is.</p>
leiderschap	<p>Mijn natuurlijke stijl is om verre doelen te stellen en het vervolgens aan het team over te laten hoe ze deze doelen behalen. Het vertalen van vage doelen in acties is voor veel mensen erg lastig. Het doel is dan eigenlijk niet duidelijk genoeg. Wat dan vaak werkt is om dit situationeel te doen, de ene persoon heel concreet en de andere meer vrijheid.</p> <p>De manier en stijl van leidinggeven is eigenlijk niet veranderd. Wat je doet is wel veranderd, maar hoe je het doet niet. 5 jaar geleden moest je ook ondersteunen en wilden mensen in een leuk team werken. Dat willen ze nu ook</p>
Management model	<p>Coördinatie: De context wordt vooral bepaald door de budgetten, het lukt niet om echt op eigen budgetten te krijgen. Hierdoor moeten we extreem met de business mee om dingen te kunnen doen. Dit vraagt veel onderling overleg en afstemming. De ene keer moet de oplossing goedkoop en lean en mean zijn. De andere keer (dezelfde dag) moet het innovatief en meedenkend met de business zijn. Het is moeilijk om eigen verbeter projecten door te voeren. Vroeger was het besluitvormingsproces trager en meer gestuurd van bovenaf.</p> <p>Besluit: De manier van besluitvorming is te inconsistent. Dan is er een team samengesteld en dan wordt het volgende moment weer uit elkaar gehaald. Operationele besluitvorming wordt door mijn managers gedaan en onderling afgestemd. Ik grijp alleen in als mensen boven mij zorgen hebben over een onderwerp. Het is erg belangrijk dat je resultaten kan laten zien en dat mensen hetzelfde doel hebben. Er moet consistentie in de boodschap zijn. We moeten continu reageren op deze veranderingen. We overleggen de veranderingen wel binnen het team. Voorheen was dit veel meer hiërarchisch en volgens vaste protocollen, alhoewel we dat nu weer aan het invoeren zijn, maar nu is het nog door afstemming en overleg.</p> <p>Doelen: Een deel van de doelstellingen zijn operationele doelen op korte termijn, deze zouden niet bijgestuurd hoeven te worden. De innovatie doelstellingen ligt meer hoog over, het belangrijkste is dat de mensen klaar staan om innovaties te ondersteunen. Als er een belangrijk iets speelt wat het hogere management zorgen baart dan is het een kwestie van concrete doelen stellen en stappen zetten. Dit is eigenlijk weinig veranderd, de innovatie doelstellingen zijn erbij gekomen.</p> <p>Motivatie: Ik geef leiding aan hoofden en coördinatoren, deze groep is vanuit zichzelf al gemotiveerd en innovatief. Vroeger was het een star fabrieksmatig proces, nu is het meer een samenwerkingsverband, dat motiveert.</p>
Exploratieve en exploitatieve innovatie	<p>Het is de uitdaging om de heldere doelen in balans te houden met een snel veranderende omgeving. De reguliere werkzaamheden moeten 'gewoon goed ingericht zijn' dan blijft er ruimte over om innovatie echt goed op te pakken.</p> <p>De reden voor het samen hebben en houden van innovatie en verbetering is dat het geen zin heeft om een innovatie te laten lukken, deze lukt pas als het ook door de lijn opgepakt wordt. Dan pas lukt de organisatie. Voorheen was deze splitsing er niet omdat innovaties veel trager gingen en minder groot waren. Er zijn inmiddels nieuwe technieken zijn waardoor alles sneller gaat.</p>

Interview Manager Productontwikkeling:

Onderwerp.	<i>Deel van de getranscribeerde interviewtekst.</i>
Omgevingsdynamiek.	De omgeving is zeker turbulent. Maar vooral intern. Intern gebeurt er van alles. De externe omgeving is niet echt turbulent, dat is wat zwaar aangezet. De verwachting van de consument is steeds anders. Het gaat heen en weer. Een 50% van de werkzaamheden kan je plannen, een deel komt met de dag. Dit is anders dan 5 jaar geleden. De concurrenten zijn heel anders bezig, we hebben nu nieuwe concurrenten. Klanten zijn ook anders. De buitenwereld klanten en competitie veranderd continu. De regels van de overheid veranderen ook. Maar dat is prima, de afdeling bestaat juist bij gratie van de veranderende omgeving.
leiderschap	Ik zorg dat ik de verbinding leg, daar gaat het om. Ik specificeer en regel veel minder. Ik ben niet een bestuurder maar ben bij sommige dossiers best wel inhoudelijk betrokken. In een aantal gevallen is dit ook wel nodig. Ik ben nu meer bezig met het aanjagen van mensen, inhoudelijk moet ik vertrouwen dat de mensen weten waar ze mee bezig zijn. Het laten gebeuren wordt belangrijker dan het sturen, dat is wel moeilijk maar moet wel. Dit is anders dan vroeger.
Management model	<p>Coördinatie: De medewerkers beslissen autonoom binnen de kaders. Een keer per maand delen we de kennis van alle projecten. De rest van de tijd werken mensen aan hun eigen projecten en ontwikkelingen. Voorheen was dit ook al het geval, toen was het alleen makkelijker om elkaar te informeren omdat het team kleiner was.</p> <p>Besluit: Voor zelfstandige projecten binnen het product management domein geef ik aan wat het doel is, mensen werken dit uit. Dat besteed ik uit aan projectleiders. Ik voeg hooguit nog een keer een toets uit om te kijken of het nog goed gaat. Het laten gebeuren wordt belangrijker dan het sturen, dat is wel moeilijk maar moet wel. De innovatie tak zit ik wel zelf bovenop, omdat dat juist de toegevoegde waarde is voor de organisatie. Ik laat besluiten nu meer los dan voorheen, dat is wel wennen.</p> <p>Doelen: Je moest eerst veel meer op kosten en budgetten sturen tot in detail. Je kan nu minder gedetailleerd op de kosten sturen. Als je te harde financiële targets stelt, krijg je nooit echte innovatie. Je bestuurt het dan op een hoger niveau. De doelstellingen zijn niet zo concreet, niet lang en niet kort. Er zijn een aantal doelen die heel erg smart en concreet zijn. Wat op korte termijn concreet kan is concreet. De innovatie is niet concreet omdat dat ook niet kan. 5 jaar geleden was het nog meer korte termijn doelstellingen.</p> <p>Motivatie: Je moet gemotiveerd zijn om iets leuk te vinden. Dat hebben alle mensen en dat vind ik leuk. Motiveren van mensen doe ik vooral op inhoudelijke gronden. Wat we doen waarom we het doen en hoe gaaf het is. Hoe gaaf de reis is en waar we naar toe gaan. Ik vertel wel waarom dit bedrijf zo leuk is en wat we voor onze klanten gaan doen. Dit is eigenlijk niet veranderd door de tijd.</p>

<p>Exploratieve en exploitatieve innovatie</p>	<p>We richten ons nu nog teveel op operations. Ik wil dit naar de lijn overbrengen, dat wil het management niet, maar ik denk dat het nodig is. Anders wordt je teveel afgeremd door problemen in de operationele keten.</p> <p>Innovatie zijn wel echt andere mensen. Andere cultuur. Dat is taai als je je ontwikkelt en je houdt dezelfde mensen. Innovatie is ondernemen. Fouten maken afstraffen of belonen, dat is wel een issue.</p> <p>Als je een keten gaat verbeteren mag het niet meer foutgaan. Het omgaan met risico's is echt anders. Wellicht zijn er mensen die het kunnen combineren maar niet veel.</p> <p>Er waren 5 jaar geleden kleinere innovaties, die hebben we nu wel voor elkaar. De innovatie trajecten van toen zijn nu kleine dingen. De projecten zijn veel groter geworden dus de aandacht die nodig is eigenlijk wel gelijk.</p> <p>Als ik ernaar kijk denk ik dat wij er nu net niet het maximale uithalen doordat we net wat kleine bezetting hebben. Als er een moetje binnenkomt valt de innovatie stil. Ik geloof er ook niet in dat je hele grote innovatie clubs moet hebben want dan hou je de spirit niet. Je moet een innovatieve cultuur creëren waarin mensen met partners Willie Wortels en leveranciers een beeld krijgen wat je wilt ontwikkelen. Makkelijker opschalen dat zou het moeten zijn. Aan de andere kant is Productontwikkeling klein, maar de samenwerking met satellieten krijg je best wat voor elkaar. Als je de Productontwikkeling afdeling zou verdubbelen krijg je niet een verdubbeling van de innovatie.</p> <p>Voorheen lag de focus veel meer op verbeteren van de bestaande business. Er was ook geen innovatie afdeling, dus dat maakt het verschil makkelijk.</p>
--	--

Case 2: Acticon

Interview Directeur Acticon

Onderwerp.	Deel van de getranscribeerde interviewtekst.
Omgevingsturbuletie.	<p>De dynamiek is middelmatig. Er is al 10 jaar een vrije markt, ondertussen is er niet veel veranderd. De producten en relatie met netbeheerders zijn nog hetzelfde. Ook de concurrentie is redelijk gelijk gebleven. De veranderingen zitten eigenlijk alleen op prijs en wat innovaties rondom producten. Maar geen grote game changes.</p> <p>Door de oliecrisis werd de focus van veel concurrenten verlegd van duurzaamheid naar winst maken. Dit is eigenlijk nog steeds zo. E-Co vormt daarop overigens wel een uitzondering. In een turbulente tijd zou ik mensen juist niet zoveel laten innoveren. Je hebt dan namelijk de focus nodig op dienstverlening.</p>
leiderschap	<p>Het voordeel is dat ik alleen maar leiding geef aan top professionals. Je hoeft eigenlijk alleen maar kaders te stellen en faciliteert leiding te geven. Ik vorm eigenlijk meer de lijm tussen de afdelingen. Wat ik wel doe is de context scheppen, zorgen dat ze goede mensen hebben, goede ondersteuning etc. Binnen Acticon is het minder directief geworden. Er wordt meer belang gehecht aan originaliteit en innovativiteit. Mensen met goede ideeën en out of the box denken worden nu juist beloofd. Dit is anders dan 5 jaar geleden. Toen waren we juist aan het sturen op consistentie en rationaal excellence. Eerst moest de directeur tekenen als mensen bij de klantenservice 100 eur terug wilden geven. Nu mogen medewerkers dat zelf bepalen. Dit geeft vertrouwen.</p>
Managent model	<p>Coördinatie: Samen verzinnen we dan de doelstellingen, niet ik alleen. Samen prioriteren we de uitvoering. Per kwartaal mogen we maximaal 3 prioriteiten stellen. Iedereen focust zich op deze punten. Dit houdt in dat er dus ook zaken niet doen. Het stellen van doelen gebeurde vroeger door met een rigide systeem en bureaucratie zaken van bovenaf op te leggen. Mensen werden wel geïnformeerd maar moesten meer 'gewoon uitvoeren'.</p> <p>Besluit: Managers mogen dit zelf weten, wel binnen het normale kader (juridisch, wettelijk en een aantal control zaken). De meeste boundary's gaan om common sense. Er zijn weinig regels, maar de sociale controle is groot. Dit kan ook doordat de groep niet al te groot is. we hebben veel regels afgebroken. 'het paarse krokodillen project'. We hebben de bureaucratische processen afgebroken en verantwoordelijkheid extreem laag belegd.</p> <p>Doelen: We hebben een drie maandelijkse planning, alle doelen worden (op een paar na) per drie maanden gedefinieerd. Hoe de mensen die doelstellingen halen zijn zij geheel vrij in. De doelen zijn door onze drie maandelijkse cyclus wel heel concreet en korte termijn geworden. De cyclic samen tellen ze op naar de strategische doelen. Deze doelen werden voorheen door de directie bepaald en minder vanaf de werkvloer. We stellen per kwartaal de doelen vast voor volgend kwartaal. Dit geeft een enorme focus, je hebt dus geen discussie over wat de prioriteiten zijn.</p> <p>Motivatie: Ik wissel extrinsiek en intrinsiek af. Aan de ene kant stel ik harde targets en challenge ik de mensen. Maar ik ga niet uitleggen hoe het moet. Dit vertrouwen leidt tot innovatie en creativiteit. Om dit te realiseren hebben we ook wel van mensen afscheid moeten nemen. Niet iedereen kan of wil die verantwoordelijkheid nemen. De motivatie van de mensen voor het werk is anders maar qua inhoud onveranderd.</p>
Exploratieve en exploitatieve innovatie	<p>Wij zijn vrij klein dus mensen moeten vaak wel bestaande processen verbeteren en nieuwe producten en diensten verzinnen. Het splitsen van functies werkt eigenlijk niet. Dit is ook wel een beetje zoals het vroeger ging. Dit werkt het beste. Mensen weten wat ze doen. Door samen te werken realiseer je de innovatie ook daadwerkelijk.</p>

	<p>Nu zie je dat mensen veel breder opgeleid worden. Mensen willen dan ook zowel innoveren als beheren. Ze zijn meer verantwoordelijk voor een deel.</p> <p>Ik merk wel verschil in innovatie, de een meer en de ander minder. Maar niet weinig. Het varieert tussen innovatief en heel innovatief. Bij ons zijn er ook de dromers en de mensen die het af kunnen maken en kunnen verkopen. Daarbij heb je mensen nodig die het product of dienst maken. Al deze mensen zijn bezig met innovatie. Door samen te werken realiseer je deze innovatie ook daadwerkelijk.</p> <p>Doordat de organisatie klein is, is innovatie en verbeteren ook nooit gesplitst geworden. We zijn nu hard bezig om innovaties te creëren en daarna echt af te maken en te verbeteren. Dat is nog wel een beetje een zwak punt, dat we niet alle innovaties afmaken. We hebben de basis processen die al goed draaiden uitbesteed aan E-Co.</p>
--	---

Interview manager Online:

Onderwerp.	Deel van de getranscribeerde interviewtekst.
Omgevingsturbulentie.	<p>De veranderingen van compliance en technologie die beschikbaar komt maakt dat de omgeving van de afdeling veel turbulenter is geworden. Consumenten gedrag is continue, zeker het laatste paar jaar, anders geworden en nog steeds. We moeten bewegingen maken die de markt en Consumenten van ons verwachten.</p> <p>Ten opzichte van 5 jaar geleden is de dynamiek meer gericht op de markt en de veranderende consument en wij daarbinnen. De dynamiek zat meer aan de commerciële kant. De laatste twee drie jaar zie je dat er door de technologie steeds meer mogelijk is. Er zijn nieuwe dimensies bijgekomen.</p>
leiderschap	<p>Ik ben iemand die heel erg vanuit de inhoud leiding geeft. Dat komt ook omdat ik meegegroeid ben met de organisatie. Waar ik eerst verantwoordelijk was voor alles moet ik deze nu afgeven. De afdeling is professioneler en volwassener geworden, wat meer geprotocolleerd. Ik ben iemand die coachend met de medewerkers op de inhoud mee schakelt. Ik heb weinig afstand tot mijn medewerkers en wat ze doen. Ik laat mij graag adviseren, maar heb wel een mening over de inhoud. Ik stimuleer zeker niet extrinsiek. Ik geef mensen veel eigen verantwoordelijkheid. Ze mogen grote beslissingen zelf nemen. Ik zeg altijd dat mensen de kans hebben om grote persoonlijke groei te laten zien. Dit geeft een goede voedingsbodem om goed te worden.</p>
Managent model	<p>Coördinatie: Samen maken we het jaarplan, waarbij iedere marketeer zijn eigen doelen en werkzaamheden bepaalt. Dat werkt door naar een activiteitenplan die we door het jaar heen uit kunnen rollen. Vroeger was het wat minder overleg en beschreven we direct de doelen en activiteiten in gezamenlijk jaarplan. Dat is nu wel wat meer gestructureerd per specialisme.</p> <p>Besluit: Ik neem de belangrijkste besluiten samen met de medewerkers. Ik kan redelijk zelf beslissen, ik probeer medewerkers te empoweren dat ze zelf beslissingen kunnen nemen. De afdeling is gegroeid dus nu moeten we wel iets meer overleggen. Maar de besluitvorming is eigenlijk altijd al zo geweest, al was het vroeger meer gelaagd.</p> <p>Doelen: E-Co daagt ons uit om met meerjaren doelstellingen te werken. Bij de Multi brand strategie moeten we wel de vergezichten op elkaar afstemmen. Het domein is nogal moeilijk te voorspellen, je moet juist de opties open houden. De doelen zijn dus op jaarniveau gebaseerd en die zijn weer opgeknipt in drie-maandelijkse doelen. 5 jaar geleden was het nog meer korte termijn doelstellingen maar dan niet opgeknipt, waardoor de doelen eigenlijk langere termijn waren. junior medewerkers breng ik wel wat meer structuur en sturing aan.</p> <p>Motivatie: Ik zoek mensen die gemotiveerd zijn om inhoudelijk te verbeteren in een bepaald domein. Ik stimuleer ze daarbij door trainingen en seminars te faciliteren en opleidingen te volgen. Dit is wel sterker geworden.</p>
Exploratieve en exploitatieve innovatie	<p>Wij hebben niet een innovatie afdeling of een werkstroom.</p> <p>De mensen die bij mij werken kijken of ze het concept scherp krijgen, bureaus aansturen en realiseren. Maar als het in productie is begint het traject van verbeteren. Dit verbeteren zal je in dat geval ook zelf moeten doen. Terwijl ze al met iets nieuws bezig zijn moeten ze het oude in de lucht houden. Wij hebben niet een innovatie afdeling of een werkstroom, dit was altijd al zo. Het is belangrijk dat iemand die verantwoordelijk is voor innovatie het ook in de lucht houdt. Je kan het niet afschuiven. Het gevaar van een losse productie omgeving en ontwikkel omgeving is de vraag of het gaat lukken om de ontwikkeling ook te implementeren. 'Het is innoveren in een echte omgeving. Het echte denkwerk zou ik wel graag iets meer scheiden. Maar tot nu toe doen we beide.</p>

Interview manager Sales

Onderwerp.	<i>Deel van de getranscribeerde interviewtekst.</i>
Omgevingsturbuletie.	<p>De veranderingen in de omgeving gaan snel. De produkttak gaat snel, we introduceren 3 nieuwe producten per jaar. Er zijn producten bij die echt fundamenteel nieuw zijn en niet te vergelijken met iets wat al in de markt bestaat.</p> <p>De dynamiek is nu anders. We liepen achter de muziek aan en hadden groeistuipe. De markt was ook minder volwassen, de organisatie ook. In dat geval ben je met een hele andere dynamiek bezig.</p> <p>De markt is veranderd, deze had een beperkt aantal uitdagers, die heel veel deden. Door de komst van prijs vergelijkers en veilingen met nieuwe entree is er verandering opgetreden. Ik denk dat dat alleen maar harder gaat. Ik denk ook dat er concurrentie ontstaat vanuit andere hoek, de Google's van deze wereld.</p>
leiderschap	<p>Focus op het team, doelgericht en veel vrijheid. Individueel maar wel richtinggevend.</p> <p>Vieren van successen en zoveel mogelijk, als manager manage je de verandering. Ik geef wel een kader, maar zeker als het niet goed gaat ben ik wel van de zweep er over. Maar ik help ook wel met sessies om te zorgen dat we een brede blik krijgen. Bij nieuwe ideeën die zich vernouwen ben ik wel degene die zorgt dat we blijven vernieuwen en proberen. Ik ben ook echt aan de slag gegaan om meer richting te geven dan dat je zegt van poetsen.</p> <p>De leidinggevende stijl is wel veranderd, meer vanuit de rol van handson sturen op Key KPI's naar kaders zetten en richting geven en daar een bepaalde tact in brengen.</p> <p>Het behalen van doelstellingen is voor mij key. Met de wetenschap dat je de wedstrijd maximaal gespeeld hebt als je de doelstellingen haalt. Ik stuur mijn managers aan op initiatieven, Ik noem dat voor in de bus.</p>
Managent model	<p>Coördinatie: We stemmen activiteiten af aan de hand van een overleg vanuit MT en groot MT. Het strategisch kader wat is aangegeven geeft richting aan de deelgebieden. Dat wordt in de maand update besproken. De mensen in de afdelingen stemmen af door de team overleggen. Maar je hebt ook horizontaal overleg, waarin we afstemmen tussen de verschillende afdelingen. Door deze integratie weten mensen onderling wie wat oppakt en waar we als organisatie mee bezig zijn. voorheen was de coördinatie anders. Deze kwam bij het MT samen, maar wel verzuild. Daar werd pas informatie gedeeld. De besluiten liggen nu meerdere levels lager, met elkaar in overleg komen tot besluiten en vanuit daar zelfsturend een segment besturen. Voorheen was de coördinatie minder helder en verzuild per deel, nu is er een meer gestructureerde overlegvorm.</p> <p>Besluit: In de praktijk is het zo dat afdelingen binnen de kaders die we hebben geschetst een eigen verantwoordelijkheid hebben en zelf besluiten mogen nemen 'zo willen we het gaan doen'. Je kan daar nog wel vragen over stellen, maar zij beslissen. In het verleden werden de besluiten wel genomen maar waren qua verantwoordelijkheden minder goed belegd. Er was veel minder ruimte over wie de besluiten nam.</p> <p>Doelen: Op het jaar zijn de doelstellingen gebaseerd. Dat is het kader. De doelstellingen zelf zijn wel richtinggevend op de lange termijn. De kwartaaldoelstellingen tellen op tot jaar doelen die weer optellen tot de strategische doelen, die voor iedereen bekend zijn. De doelstellingen waren voorheen opgesteld vanuit de kern KPI's financieel resultaat en sales resultaat etc. Het was meer van 'jongens behaal het maar'. Het zijn nu meer richtinggevende doelstellingen.</p> <p>Motivatie: Ik denk dat motivatie ontstaat door de methodiek te hebben gevonden van een cyclus. We zitten iedere maand bij elkaar en gaan de kring rond over welke successen we geboekt hebben. Dit brengt focus op wat hebben we gedaan en wat gaan we nog doen. Dat motiveert de medewerkers.</p>

	Iedereen was wel gemotiveerd maar alleen vanuit het eigen domein. Nu denken mensen veel meer na in een gezamenlijkheid.
Exploratieve en exploitatieve innovatie	<p>Je moet een continue challenge hebben van waarom doen we de dingen zoals we dat doen. Er is een team bezig met proces optimalisatie, de uitval en fijn slijpen van processen. Een ander team is bezig van waar liggen de kansen en hoe kunnen we die benutten. Deze mensen zijn niet onder gebracht in een andere afdeling maar zijn aangehaakt bij een aantal mensen die de business kennen. De prioriteiten wisselen, de ene keer is dat proces verbetering bijvoorbeeld omdat de kosten te hoog worden. De andere keer is dat een nieuwe product of dienst. Het zijn verschillende vakgebieden. Een team richt zich op verbetering het andere team focust zich op nieuwe opportunity's. Het is lastig om je op het een te focussen (bijvoorbeeld nieuwe producten en diensten) als je aan de andere kant de ballast hebt van 'kan het wel'. De afdelingen werken samen en rapporteren ook samen. De afdelingen wisselen ook in samenstelling. Om te zorgen dat de overall doelstellingen wel behaald worden. We hebben wel een focus verschuiving gehad. Eerst lag de focus op groei, alles binnen trekken en dan zien we wel. Daarna hebben we de focus gehad op inrichten en de achterkant verbeteren. En nu hebben we dat op orde nu moeten we meer focus leggen op nieuwe klantbeloftes creëren. Daar zijn we nu druk mee bezig.</p>

Case 3: Vegro meetbedrijf

Interview Directeur Vegro Meetbedrijf

Onderwerp.	Deel van de getranscribeerde interviewtekst.
Omgevingsturbuletie.	<p>Enerzijds speelt bij ons de situatie dat wij als E-Co niet geplijst zijn. Hierdoor zijn wij tot de groep organisatie veroordeeld. Terwijl andere om ons heen veel meer vrijheidsgraden krijgen.</p> <p>De dynamiek van 5 jaar geleden kwam uit de markt doordat de omgeving geliberaliseerd werd. Doordat de bedrijven moesten splitsen gaf dit in een keer veel meer dynamiek in de markt. De politiek wil energie gaan besparen, om deze reden ontstaat er druk vanuit de politiek. Door de politiek bewegen wij ons tussen het commerciële en gereguleerde gebied. Dit geeft turbulentie. In het commerciële domein is er margedruk, in het gereguleerde domein is deze marge druk er niet. We bevinden ons in een organisatorische lenarchie. We hebben geen commerciële rol, dus we hoeven geen marge te maken. Aan de andere kant stelt E-Co wel marge doelen. Dit geeft een hele aparte druk op zo'n bedrijf.</p>
leiderschap	<p>Zeker niet meer de oude leiderschapsstijl van vroeger, de aristocratische stijl. Hele autoritaire omgevingen waarbij top down gestuurd werd.</p> <p>Het is nu heel sterk participatief wat je nodig hebt, je kan de kennis die je nu nodig hebt niet alleen bevatten. De kennis die onder in de organisatie zit, Je moet de mensen ergens ontmoeten.</p> <p>Maar qua leiderschapsstijl maximaal open, anders gaat het niet lukken. Je moet je kwetsbaar opstellen en openstaan voor de meningen van anderen, maar ook de kennis van anderen. Ik weet niet wat iedereen doet, veel liever equipeer ik mijn mensen om dit te doen.</p>
Managent model	<p>Coördinatie: Gegevens zoals mails en verslagen worden overal gedeeld. Als er geen Mt's zijn dan houden we conference calls. Een ander MT lid mag wat mij betreft volledig mee praten over een andere afdeling. De verantwoordelijkheid ligt echter wel bij het MT lid. Hij moet dus wel iedereen mee laten praten, maar uiteindelijk zelf de beslissing nemen. Als doen we dat vaak gemeenschappelijk. Ik denk wel dat dit vroeger anders was. Je zat veel meer op je eiland en deed je eigen dingetje en trok je weer terug op je eigen eilandje, besluiten waren verkokerd.</p> <p>Besluit: Mensen zijn zelf verantwoordelijk voor de eigen afdeling. Er zijn ook zaken die daarboven liggen. We proberen collegiale besluitvorming te plegen met de MT leden. Binnen de afdeling vind ik dat ze maximaal zelf moeten kunnen besluiten. Dat betekent dat je van meet af aan helder moet zijn over de kaders waarbinnen zij mogen besluiten. 5 jaar geleden lag de verantwoordelijkheid meer bij de manager en de besluiten meer bij de directeur. Daar werden dan ook de besluiten genomen, al waren dat niet altijd de juiste besluiten.</p> <p>Ook de organisatie cultuur is veranderd. Vroeger kwamen mensen hier ongeveer op de knieën binnen.</p> <p>Doelen: Ik probeer lange termijn en concreet. Op lange termijn en hoe concreter hoe beter. Het is een spanningsveld hoe langer de termijn hoe minder concreet iets kan zijn. Op die termijnen kan ik terug kijken en beredeneren welke stappen we moeten zetten om daar heen te bewegen. 5 jaar geleden had je iets stabielier. Er werd veel minder ver vooruit gekeken. We kijken nu echt verder vooruit. Het verandert nu allemaal zo snel door de veranderlijke grootheden. Ik ben op iedere verandering voorbereid. Het woord verandering bestaat niet meer het is veranderen geworden.</p> <p>Motivatie: Ik ga veel liever voor de andere kant, waarbij mensen dagelijks geprikkeld worden om te presteren dan een keer per jaar een bonus krijgen en een schouderklopje. Dat is juist een kort momentum. in het verleden waren de mensen toch meer gericht op life time employment. ik heb het liefste dat mensen groeien, daar worden zij beter van. Maar daar wordt ik ook beter van.</p>

Exploratieve en exploitatieve innovatie	<p>Innovatie, wij gaan echt naar innovatie. Ik praat dan niet over de meters die al sinds jaar en dag in het land staan, daar gaan we vanaf. Wij zijn een meet data bedrijf aan het worden. 5 jaar geleden was het belangrijkste punt dat we in control waren. Dat wil je nu nog hoor, maar dat is een middel geworden en geen doel. Er was onvoldoende focus op innovatie of op zelf het initiatief mogen nemen door de management groep. De organisatie was meer autoritair directief ingesteld.</p> <p>We hebben als Vegro meetbedrijf gezegd dat we de toekomst in moeten. Die nieuwe business is relatief nieuw. In 2020 2030 gaat er veel gebeuren. En als je slim bent dan ben je op de toekomst voorbereid. We hebben daarom de New Business Development club gestart, deze club schurkt aan tegen het commerciële bedrijf en praat met E-Co. Maar heeft ook iets te zeggen over kleinverbruik (de gereguleerde omgeving) of zij ook wat nieuwe diensten kunnen poneren. De innovatie afdeling is apart gepositioneerd om meer focus op innovatie te kunnen leggen.</p>
---	---

Interview manager Vegro Particulieren

Onderwerp.	Deel van de getranscribeerde interviewtekst.
Omgevingsturbuletie.	<p>Ja de extreme omgeving is wel turbulent. Deels door de regelgeving we zijn verplicht meters te plaatsen) we moeten in een korte tijd veel werk verzetten, waarbij de doelen van dag tot dag niet goed bekend zijn.</p> <p>De dynamiek is erg voorspelbaar, je hebt tijd om over dingen na te denken. De veranderingen zijn niet anders dan 5 jaar geleden. Wat je wel ziet is dat in het energie werkveld van de meter de klant steeds meer om de hoek komt kijken. Nieuwe producten en diensten zoals laadpalen vragen ook nieuwe producten en diensten van ons. Wat de afgelopen 5 jaar echt veranderd is, is dat dit 5 jaar geleden nog beperkt was. Je ziet de techniek zoals manier van uitlezing en klantbehoefte veranderen. De invloed van het gereguleerde domein is groot, doordat de regels vanuit Den Haag komen heb je weinig keuze daarin. Bijvoorbeeld de ontwikkeling van de slimme meters, waarbij wij al heel vroeg pilots hebben gedraaid en de politiek achter bleef.</p>
leiderschap	<p>Coöperatie, ik ben niet directief. Ik sta juist open voor de mening van onderuit. Ik geef veel vrijheid en richting. Een piket paaltje aan het eind, maar ik laat mensen vrij in hoe ze daar komen en welke weg ze nemen. Vanuit mijn persoon niet, maar de leidinggevende stijl van de andere manager (voor mij) was meer directief, ze waren iemand gewend die ook de punten en komma's wilde begrijpen en het liefste ook mee wilde beslissen. Ik laat het meer aan hun, kom met een goed voorstel onderbouwd en pak daar ook je verantwoordelijkheid. Je moet de mensen fouten laten maken, het is lastig als manager om dat los te laten. De hele organisatie zit meer op het sturen op resultaat. Met initiatief krijg je meer eigenaarschap bij de mensen. Als mensen geen eigenaarschap hebben leunen ze achterover en denken ze al snel u vraagt wij draaien.</p>
Managent model	<p>Coördinatie: Door het wekelijks MT stellen we gezamenlijk vast wat er moet gebeuren en welke doelen we hebben. Afstemming tussen afdelingen gebeurt door samen aan het bureau te zitten en afstemming te hebben met elkaar en fysiek het gesprek aan te gaan. Nee 5 jaar geleden was dit anders. Je had een gang en dan was het alsof je een zee over moest. Je had geen afstemming met andere afdelingen en coördinatie via hiërarchie. Een aantal teamleiders en voortrekkers hebben het initiatief genomen om samenwerking te initiëren.</p> <p>Besluit: Uiteindelijk komen besluiten over de afdeling in het MT terecht. Komen we daar niet uit dan ben ik de gene die besluit. Maar negen van de tien keer komen de mensen die de documenten opstellen deze in het MT toeleggen en besluiten we op basis van die toelichting. Ik weet niet of dit echt anders ging, In ieder geval achter gesloten deuren.</p> <p>Doelen: Korte termijn en concreet dit was 5 jaar geleden ook al zo, we zijn wel bezig op de lange termijn en minder concreet. We weten dat we de transitie moeten maken van meter beheer naar data beheer. Dus we weten wel die kant van de doelstelling. We werken wel meer met lange termijn doelen, Maar dag dagelijks sturen we op de korte termijn.</p> <p>Motivatie: Mensen mee te laten denken in waar we moeten staan en welk niveau we kunnen halen. Ik laat de medewerker zelf komen met de voorstellen. Door zelf met de voorstellen te komen worden ze ook eigenaar van het plan. Dit motiveert al moeten mensen heel erg wennen aan het eigenaarschap dat ze eigenaarschap krijgen en mogen nemen.. Ook beloning blijft (met name voor minder hoog opgeleide medewerkers) belangrijk. 5 jaar geleden werd er veel directiever gestuurd. Er werd voor mensen bepaald welke doelen ze moesten behalen, en vaak zelfs ook nog hoe ze dat moesten behalen. Dit motiveerde niet. Je ziet langzaam verschil, dat mensen dit leuk gaan vinden. Maar ik denk dat dit nog te weinig veranderd is.</p>

Exploratieve en exploitatieve innovatie	<p>Het is nu vandaag de dag echt het verbeteren van het bestaande. Het wisselen van een meter verandert niet, daar zit weinig innovatie aan vast. Deze afdelingen zijn vooral gericht op operationele excellence bezig. We zijn wel met innovatie bezig. Het lastige is dat we heel sterk aan het gereguleerde kader. We zouden heel veel kunnen doen, maar dat mogen we niet doen. We kijken binnen de mogelijkheden wat we kunnen. Innovatie wordt geen aparte afdeling, we combineren innovatie middels product management en de lijn. Innoveer dicht bij de lijn, alleen dan kan je snel de veranderingen ten uitvoer brengen. Innovatie vond altijd al binnen de lijn organisatie plaats, we combineren innovatie middels product management en de lijn. Er was alleen voorheen nauwelijks sprake van innovatie, alles was gericht op operational excellence. In de periode dat de slimme meters kwamen was het een beetje 'doe maar en gedraag je als cowboy, ga maar ontdekken. Deze meters waren helemaal nieuw, toen moesten we wel ontdekken. Je moet medewerkers dan wel de ruimte bieden om te gaan en te proberen. Dit nieuwe hebben we wel weer nodig om te ontdekken hoe we de grootschalige uitrol gaan organiseren.</p>
---	--

Interview Manager Zakelijk

Onderwerp.	Deel van de getranscribeerde interviewtekst.
Omgevingsturbuletie.	<p>Er zijn absoluut markten die meer turbulent zijn dan onze omgeving. Maar als ik kijk vanuit het perspectief van onze organisatie dan is het zeker turbulent.</p> <p>Je ziet dat het nu echt in beweging is nieuwe toetreders en andere producten en diensten, waardoor er nu een mismatch is tussen de omgeving en hoe wij nu op dit moment acteren. 5 jaar geleden was de dienstverlening behoorlijk onzichtbaar voor de klant. Wij als meetbedrijf waren behoorlijk onzichtbaar. Vaak wist de klant niet dat hij een dienst van ons afnam, we stonden op de transport nota van de netbeheerder.</p> <p>Door een grotere interesse van klanten voor energieverbruik wordt er ook gekeken naar de bron. Wie heeft eigenlijk de data over mijn energieverbruik als organisatie. Dan kom je wel bij ons. Alleen in klantrelatie is dat al een wereld van verschil. Vroeger merkte klanten meetfouten niet op, nu doen ze dat wel. Dat beïnvloedt direct de kwaliteit die verwacht wordt van je proces. Dan heb je het nog niet over andere aanvullende dienstverlening. We hebben de laatste 3 jaar wel de realisatie gehad dat we nieuwe producten en diensten moeten ontwikkelen, maar ook dat we eigenlijk het huis nog niet goed op orde hadden. Vroeger was de dynamiek veel minder. Klanten namen automatisch het product af. Nu kijken ze ook naar andere aanbieders. Het product 'energie' krijgt ook meer aandacht.</p>
leiderschap	<p>Ik denk wel participatief, ik denk graag mee en laat mensen veel vrijheid. Ik ben wel iemand die mensen vrij laat in de manier hoe doelstellingen worden bereikt. Ik ben wel helder over de doelen zelf. Maar hoe ze worden bereikt laat ik graag aan de mensen over. Op het moment dat ik zie dat het de verkeerde kant op gaat dan word ik meer directief. Wat je wel merkt is dat waar ik vroeger meer echt op de inhoud zat en goed wilde begrijpen wat er gebeurde, ik nu meer vertrouwen in de expertise van de mensen. Als het spannend wordt dan ga ik wel mijzelf wel meer bemoeien met de inhoud. Ik denk dat de grootste verandering in leidinggevende stijl te maken heeft met mijn persoonlijke ontwikkeling. Motivatie van de medewerkers moet per definitie intrinsiek zijn. Extrinsieke motivatie zoals salaris is bijna een hygiëne factor.</p>
Managent model	<p>Coördinatie: Mensen delen hun eigen werkzaamheden in. Met name op jaar en maand doelen en we bewaken dan de voortgang. Hoe meer je afwijkt van de doelen hoe meer je daar een gesprek over hebt. Soms bottom up en soms top down. Er is een behoorlijk scala aan dingen die gebeuren, als het te druk wordt dan gaan we terug naar de tekentafel en kijken we wat we wel en niet gaan doen. Alhoewel; omdat het lastig is om keuzes te maken we vaak maar geen keuzes waardoor dit maar doormodert, 5 jaar geleden was het minder flexibel en meer rigide. Je zag je dat we veel meer star aan doelen vasthielden en heel krampachtig handelden. Nu zijn we er eerder bij om te kijken wat gaan we doen. Alhoewel we daar nog echt een slag in moeten maken.</p> <p>Besluit: Besluiten om een doel bij te stellen of kosten die we gaan maken daar mogen mensen uiteraard over meepraten maar de neem ik wel voor een belangrijk deel. Maar over het hoe daar zijn de mensen vrij in. Dat moet je zo laag mogelijk in de organisatie doen. Daar probeer ik verre van te blijven. Als je 5 jaar geleden keek was alles meer verkokerd. Een teamleider bij kleinverbruik had geen contact met een teamleider grootverbruik. Nu zie je dat die mensen elkaar opzoeken en overleggen.</p> <p>Doelen: Korte termijn en concreet. 'Nieuw business team sturen we op lange termijn met een roadmap. We kijken daar naar producten en diensten die over 2 tot 5 jaar live gaan. Maar dat is meer een klein deel van het werk. De normale business sturen we op korte concrete resultaten, je ziet dat we alleen voor kosten en opbrengsten meerjaren prognoses maken. 5 jaar geleden was alleen maar op het hier en nu gericht. De FSP was er al wel, maar was een feestje van de controllers. Dat wordt nu ook wel echt doorgelegd naar de business. Daar werd echt minder aan gedaan dan nu. Nu hebben we korte termijn doelen die optellen naar een lange termijn.</p>

	<p>Motivatie: Het zit met namen in de vrijheid om dingen te realiseren. Als mensen dat ander ziet dan kunnen we het daar over hebben. Dat is wel in de breedste zin van het woord, dus ook als mensen een training of opleiding nodig hebben dan valt dat daar wat mij betreft ook onder. Met korte termijn doelen en hoge druk is dat weleens moeilijk. 5 jaar geleden was het een stuk bureaucratischer. Niet alleen het doel was bepaald maar ook nog een sterke bemoeienis van hoe. Zodat de mensen in een bepaald stramien moesten lopen. Mensen moet hier nog erg aan wennen, je ziet dat opdrachten 'verwacht' worden en salaris nog een belangrijke rol speelt. Dit is een stuk minder bij de BD afdeling.</p>
<p>Exploratieve en exploitatieve innovatie</p>	<p>Ik denk dat de focus nog wel vooral ligt op het verbeteren van de huidige dienstverlening. Als zie je wel dat het deel wat we op innovatie doen wel groter en groter wordt. 5 jaar geleden was het nog veel meer over operational excellence. Alhoewel in mijn beleving toe ook minder werd geïnvesteerd in optimalisatie van de operatie, je hebt gewoon een cost to serve en dat was dat. Maar niet vanuit een hoge ambitie om beter te worden.</p> <p>Ontwikkelen van nieuwe producten en diensten vraagt wel andere mensen, ik heb toen we dit begonnen iemand van buiten gehaald die met een frisse blik keek. Tegelijk zie je wel dat de mensen die hier al werkten nu kijken van hé wat gaaf.</p> <p>De reden dat we innoveren is vanuit de veranderende klantvraag, eigenlijk de pull gedachte, de klant wil iets anders. Daarnaast voor ons dat we zien dat je anders alleen maar in de prijsdiscussie komt en in de commodity hoek komt. Je hebt dan te weinig onderscheidend vermogen. Klanten zien dat als je net zo duur bent en is het gewoon geluk als klanten voor je kiezen.</p> <p>We hebben nu een apart team. Je ziet dat daar de innovatie plaats vindt. Je wil eigenlijk dat in de lijn wordt geïnnoveerd, daar wil je de kracht hebben, alles moet toch worden geadapteerd. Je ziet toch dat de operatie de operationele focus heeft die lastig te combineren is met de toekomst over een of twee jaar verder.</p> <p>We zorgen wel dat we de business voldoende erbij betrekken bij wat we aan innovaties ontwikkelen. Maar we kiezen er nu wel echt voor om de innovaties los te zetten van de business in een dedicated team. We hebben business development opgestart in een apart team om focus te creëren. We hebben de afgelopen jaren mensen aan elkaar gekoppeld binnen afdelingen. Je ziet dan dat mensen toch door de lijn manager aangestuurd worden en dan voor het team resultaat gaan in plaats van voor het hogere doel van MBD</p>

Case 4, Floron Projecten:

Interview Directeur Floron Projecten

Onderwerp.	Deel van de getranscribeerde interviewtekst.
Omgevingsturbulentie.	Floron heeft de doelstelling meegekregen om meer commerciële omzet te maken. Het is turbulent omdat we zaken moeten doen met meer klanten. Waarbij de klantwensen veranderen ten opzichte van de bestaande klanten. 5 jaar geleden deden we geen opdrachten anders dan voor Vegro. Dat is een verandering voor Floron. De markt zelf is niet zo gek veel veranderd, we bieden veelal nog dezelfde producten en diensten.
leiderschap	Veel contact met de werkvloer zodat de werkvloer gaat begrijpen waarom wij dingen wel of niet doen. Daarvoor moet je wel de aansluiting bij de werkvloer realiseren. En daar ook de doelen aan koppelen en dit zelf vertellen. Je moet duidelijk en enthousiast zijn, maar ook zeggen als het niet goed gaat. Medewerkers stimuleren door mensen die op te vallen er uit te lichten en positief te stimuleren. Aan de andere kant ook door aan te spreken als mensen doelen niet behalen. Besluitvorming kan aan de andere kant wel directief zijn.
Managent model	<p>Coördinatie: Coördinatie van werk vindt met name plaats door onderling overleg Met bila's, er over praten. Ik zie de onderlinge coördinatie nog iets minder, dat kan nog verbeterd worden. Ze moeten nog dichter tegen elkaar aan gaan zitten. We denken nog teveel in afdelingen. Ik probeer dat wel te voorkomen. Mensen gaan teveel voor de eigen afdelingen en niet voor projects als geheel. Mensen gaan elkaar snel vliegen afvangen. Dit was in het verleden nog veel minder ook altijd al het geval.</p> <p>Besluit: Ik ben wel directief, maar probeer de besluiten te nemen binnen het MT. Kansen in de markt etc., maar het ligt ook aan de soorten besluiten. Er wordt wel gediscussieerd en overlegd,, maar ook besluiten genomen. Dit is wel veranderd in plaats van overal in de organisatie besluiten half te nemen geeft deze manier van besluiten nemen focus en de daadkracht. De informatie waarmee besluiten genomen worden is wel voor iedereen inzichtelijk.</p> <p>Doelen: We maken wel een visie plan, dus dat is lange termijn. maar daar koppelen we wel korte termijn doelen aan. Ik stuur wel op de toegevoegde waarde op langere termijn. Doelstellingen zijn niet anders geworden door de omgeving. Wel door de doelstellingen van E-Co. Het dds model heeft ervoor gezorgd dat wij producten en diensten moeten ontwikkelen die daarbij aansluiten. Bijvoorbeeld aansluiting van de windmolens. Operationele doelen binnen de afdeling bevatten nu meer focus op effect en verbetering van performance.</p> <p>Motivatie: Uitdagen en triggeren tijdens bila's. maar ook vrijheid geven om doelen te behalen. Aan de andere kant ook door aan te spreken als mensen doelen niet behalen. Stimuleren door mensen die op te vallen er uit te lichten en positief te stimuleren. Ik geloof dat je als MT of leidinggevende pro actief, enthousiast, openheid en eerlijkheid uitstraalt je mensen ook kan motiveren. Deze eigenschappen hebben we wel meer ontwikkeld.</p>
Exploratieve en exploitatieve innovatie	Wij zijn vooral gericht op verbeteren van de bestaande dienstverlening. Innovaties zijn bij ons voornamelijk nieuwe contractvormen of manieren om hetzelfde werk beter en efficiënter uit te voeren. Voor klanten is dit wel nieuw. Het verbeteren van resultaten van stations automatisering, bijvoorbeeld door een keurmerk van cyber security te ontwikkelen. Innovatie gebeurt binnen bestaande lijn afdelingen, dit is de afgelopen jaren niet meer of minder geworden. Wat we wel doen is een ander soortig mens bij zetten die de innovaties aanjagen. Anders heb je alleen maar mensen die de lijn werkzaamheden uitvoeren. Als je daar iemand bij zet die breder kijkt dan jaagt dat de innovatie aan. Deze mensen kijken ook breder over afdelingen heen.

Interview manager projecten

Onderwerp.	<i>Deel van de getranscribeerde interviewtekst.</i>
Omgevingsturbuletie.	De commerciële klanten vragen een hele andere manier van project managen dan dat Vegro dat vraagt. Dit vraagt wel aardig wat aanpassing van onze mensen. Onze afdeling was heel erg gefocust op het Vegro deel. Dit is wel veranderd. Commerciële klanten vragen veel meer. De commerciële klanten vragen geen nieuwe producten en diensten. Het is duidelijk wat we moeten maken en op welke manier. Het werk zelf (managen van projecten) is niet vernieuwend of anders. Als je andere klanten ziet dan is het andere werk vergelijkbaar met elkaar. Ik zie dit werk meer als de standaard dan wat we voorheen deden. Wij zijn wel mee veranderd (ten opzichte van het werken voor alleen Vegro). De doelstelling was efficiënter werken en zakelijker, naar alle klanten toe. Dat heeft er wel toe geleid dat wij zakelijker worden. Voor mij is het niet nieuw, maar voor veel mensen binnen de afdeling wel.
leiderschap	Ik geef iedereen een kans. Ik ben erg coachend. Als ik zie wat mensen in zich hebben wil ik het beste er uit halen. Op het moment dat er een beslissing genomen moet worden dan ga ik hem wel nemen. Soms moet er ook met de vuist op tafel geslagen worden. De een heeft meer behoefte aan extrinsieke motivatie, de andere aan intrinsieke motivatie. Vroeger was er minder aandacht voor mensen. Ik ben meer aanwezig. Mensen zijn meer betrokken en voelen zich gewaardeerd. De vrijheid wordt heel duidelijk afgekaderd, als ze iets willen doen dan komen ze met een aantal offertes en wat ze willen en waarom ze dat willen, op basis daarvan nemen we een besluit.
Managent model	<p>Coördinatie: Wij plannen mensen op de projecten. We hebben een projecten en capaciteitsplanning. In een project is omschreven wat ze moeten doen. Wat je op moet leveren, je product is bekend. Wat en hoe ze iets oppakken zijn mensen vrij in. De processen waren veel minder strak. Voorheen konden mensen helemaal zelf bepalen waar ze tijd aan besteden. Het is nu zakelijker geworden.</p> <p>Besluit: Nu zijn mensen meer bewust en zakelijker, mensen krijgen de ruimte om zelf beslissingen te nemen, maar je mag niet zomaar een bestelling plaatsen boven de € 25.000 terwijl dat voorheen gewoonte was. Mensen stemmen onderling af qua besluitvorming. Het is een heel hecht team, er is heel veel overleg. Door te overleggen helpen ze elkaar. Ze gaan nu wel in gesprek met mij of hun leidinggevende, dat deden ze voorheen niet. Toen nam de projectmanager of werkvoorbereider het besluit. Er werd niet onderhandeld er werd niet gekeken wat de beste prijs was.</p> <p>Doelen: De doelen waaraan wij concreet werken zijn korte termijn doelen, van nu tot februari 2015. Op lange termijn is dat je continu blijft verbeteren. We kijken nu wel meer vooruit, maar ik ben nu alleen maar gefocust op februari 2015, het proces erin krijgen. De doelen voorheen waren alleen maar 'we moeten excellente performace leveren' opzich wel mooi, maar daar kan je alle kanten mee op. Nu leiden deze ook naar een strategisch doel.</p> <p>Motivatie: Ik heb het idee dat de mensen van de afdeling het werk echt leuk vinden. Ik hoef ze niet te motiveren om het werk goed te doen. Ze doen hun ding, en ze doen dat goed. Nu moeten ze beter, daar moet ik ze wel in motiveren. Motiveren doe ik door dichtbij zijn, aanwezig zijn en op de afdeling rondlopen gesprekje aangaan, laten zien dat je er bent. Mensen waren voorheen vrijer, omdat er geen procedures waren en er minder betrokkenheid was. Maar er is in qua motivatie niet veel veranderd.</p>
Exploratieve en exploitatieve innovatie	Er worden door ons geen nieuwe producten of diensten ontwikkeld. Wij voeren alleen maar de projecten uit. De innovaties zitten echt alleen op het vlak van project management. We hebben dit proces wel opnieuw opgezet, dus in die zin is dat wel een nieuw product voor de afdeling. Voorheen waren we bezig met het verbeteren van de processen. Er lagen wel plannen maar deze waren nog niet uitgevoerd. We hebben de plannen nog wel wat fijn geslepen maar we zijn voor de rest alleen maar bezig met invoeren. Voor het verbeteren en vernieuwen van processen hebben we wel wat hulp ingeroepen van consultants, maar we doen het altijd samen met eigen mensen. Waar we nu bezig zijn met het efficiënter maken van de keten. Dat doen we met charters.

Interview manager Beheer

Onderwerp.	Deel van de getranscribeerde interviewtekst.
Omgevingsturbuletie.	<p>De omgeving is redelijk stabiel waardoor we redelijk geblokkeerd worden om met nieuwe slimmere dingen aan de gaan te gaan. Het besef dat we dingen met minder moeten doen is nog niet helemaal geland. We doen voorkomen alsof dingen in de omgeving heel snel veranderen, maar dat valt in de praktijk wel mee. Veranderingen zitten met name in dat wij als Floron nu ook echt in een commerciële markt opereren. Het is een traditionele markt de hoogspanningsmarkt is erg behoudend. er is wel besef dat we moeten veranderen maar men weet niet hoe. Het durven loslaten en dingen ook fout laten gaan vindt men erg eng. Het niet los willen laten aan de markt is wel kenmerkend. Er is relatief heel weinig veranderd de afgelopen 5 jaar. Nu komen we in een fase dat we ook kijken naar hoe we dingen slimmer kunnen doen. Met nieuwe technieken. Etc.</p>
leiderschap	<p>Mijn stijl is redelijk coachend en probeer te koppelen. Ik was meer sturend en probeer nu meer besturend te worden. Dat heeft ook wel te maken met de ontwikkelingen van een groep leidinggevendenden die ik om mij heen heb gevormd met wat meer senioriteit zodat ik wat meer dingen los kan laten. In de drie jaar dat ik dit doe heb ik daarin mensen meer eigen verantwoordelijkheid gegeven. Ik probeer de afdelingen wat meer ondernemerschap te laten krijgen. Ik heb een aantal teams die ik heel strak bestuur op doelen. Ik heb teams met een jaarplan, die controleer ik. Medewerkers zijn in het verleden heel procedureel aangestuurd geworden, zo moet je het doen en verder niet, meer hiërarchische sturing. Nu stellen we de kaders en ze weten wat hun opdracht is, en ze kunnen ze daar meer op los laten. Mensen moeten wennen aan 'we doen ertoe'.</p>
Managent model	<p>Coördinatie: De coördinatie zit laag in de organisatie. De uitvoerders plannen de mensen en zijn met kleine groepjes aan de slag. Dit plannen we bewust niet centraal. De verantwoordelijkheid geeft de uitdaging of je wel iedereen op de juiste plek hebt zitten, maar het geeft ook heel veel rust in de organisatie. Der afdelingen waren in het verleden heel erg autonoom, ze werkten met vastgestelde procedures, maar zonder afstemming. Zelf binnen een gebied waren er nog meerdere regio's.</p> <p>Besluit: Als het technische besluiten zijn dan zijn het de specialisten. Als het gaat over richting en doelen, als het gaat over opleidingen o.i.d dan zijn het de leidinggevendenden zelf. Ik probeer het qua inhoud en verantwoordelijkheidsgebied daar te laten bij degene die er iets van kan vinden. Ze kwamen eerst autonoom bij mij en nu als afdeling. Nu helpen ze elkaar veel meer. Dit geeft rust in de organisatie en minder emotie. Er was geen gezamenlijkheid in besluiten, het waren allemaal eilandjes. Daar heb ik geprobeerd wat meer eenheid in te brengen. De besluiten werden wel genomen maar waren qua verantwoordelijkheden minder goed belegd. Er was veel minder ruimte over wie de besluiten nam.</p> <p>Doelen: Operationele afdelingen hebben korte termijn doelen, iedere maand wordt de vraag gesteld, wat heb je gedaan en wat zijn je resultaten? Tewijl onze telecom club veel meer zit op hoe ziet de komende drie jaar er uit wat gaan we daar in ontwikkelen wat zijn de mensen en middelen. Dat is dus wisselend. Het soort werk bepaald de doelen. Hoe groter het risico gebied hoe strakker en meer procedureel de aansturing. Operationele afdelingen hebben korte termijn doelen. Er is veel meer bewustzijn van kosten en wat de impact is als er iets fout gaat. Er is veel aandacht besteed aan wat je rol is (in een werk situatie), waarbij mensen vroeger meer deden dan hun rol. Nu zijn de operationele rollen strakker en andere juist breder gedefinieerd. De doelen tellen nu ook op tot de FSP. Voorheen waren alle doelstellingen bijna altijd op de korte termijn gericht.</p> <p>Motivatie: Door de mensen te betrekken bij de resultaten en de waardering van klanten en omgeving meenemen. Dus toch terugkoppeling en trots laten zijn. Mensen moeten wennen aan 'we doen ertoe'. Nu zijn teamleiders echt trots op hun team. Dat naar buiten treden dat is wel nieuw. Hierdoor zijn mensen ook echt meer gemotiveerd. Mensen vinden het leuk om te laten zien</p>

	<p>wat ze voor elkaar hebben gekregen. Voorheen werd dit minder gedaan, het team stond minder in 'de spotlights'.</p>
<p>Exploratieve en exploitatieve innovatie</p>	<p>We zijn gericht op het verbeteren van bestaande producten en diensten. We zijn erg goed in het werken in een brown field omgeving. Nu komen we in een fase dat we ook kijken naar hoe we dingen slimmer kunnen doen. De markt is budget gestuurd, innovatie moet je echt stimuleren van buitenaf. Als je het over innoveren hebt zijn er veel beren op de weg waarom het niet kan. Nieuwe producten en diensten ontwikkelen gaat heel langzaam omdat het 100x bewezen moet worden. Als mensen het dan adapteren dan doen ze dat ook echt.</p> <p>Je moet voor innovatie mensen binnen de lijn vrij maken, je ontwikkelt het voor de lijn en niet voor de business development afdeling. Op het moment dat je die apart zet dan is de kans dat het als een bedreiging gezien wordt.</p> <p>Het zijn andere mensen die komen met de innovaties, wij voeren de innovaties dan wel uit. Dit zijn vooral de mensen van de engineering club. De verbeteringen zijn efficiëntie gedreven. Het onderhoud kan veel slimmer en beter. Je kan bij het verbeteren van efficiëntie op onderhoud wel innovaties ontwikkelen en toepassen.</p>

Bijlage VII Survey en open vragen

Tijdsverdeling en onderwerpen:

Deel	Tijd	Onderdeel
1	5 min	Voorstellen, introductie en uitleg procedure
2	15 min	Beantwoorden van de survey vragen
3	35 min	Beantwoorden van de open vragen
4	5 min	Afronding en opmerkingen

Omgeving

	Zou je de omgeving van het organisatie onderdeel of afdeling als turbulent omschrijven, waarom?
	Is deze mate van turbulentie veranderd ten opzichte van 5 jaar geleden?
	Wat is er dan veranderd?
	Heeft de mate van turbulentie invloed op de afdelingsdoelstellingen?

Leiderschap

	Hoe zou je je leidinggevende stijl omschrijven?
	Hoe stimuleer je mensen, extrinsiek of intrinsiek
	Is je stijl van leidinggeven veranderd in de afgelopen 5 jaar?
	Vraagt leidinggeven in een rustige omgeving een andere leidinggevende stijl dan in een turbulente omgeving?
	Keuze: hoe beoordeel je mensen liever: 1. op het behalen van doelen 2. op het nemen van initiatief?

Organisatiecontext:

	Functioneer je als een filter voor de invloed van organisatie op de individuele teamleden?
	Hoe zou je de manier omschrijven waarop doelstellingen gedefinieerd worden?
	Is dit verschillend ten opzichte van 5 jaar geleden?
	Op welke manier motiveer je mensen?
	Was dit 5 jaar geleden hetzelfde?
	Kan je iets vertellen over wie de besluiten neemt in de afdelen en op basis waarvan ?
	Is de manier van besluitvorming veranderd tussen 5 jaar geleden en nu?
	Hoe coördineer je de activiteiten van medewerkers?
	Is dit anders geworden ten opzichte van 5 jaar geleden.

Exploitatieve en exploratieve innovatie:

	Hoe zou je de afdeling omschrijven: 1. Gericht op nieuwe innovaties, 2. Gericht op verbetering van de huidige business
	Was dit 5 jaar geleden ook al het geval?
	Zijn dezelfde mensen bezig met het bestaande verbeteren en met nieuwe producten of diensten te ontwikkelen?
	Was dit altijd al het geval?
	Komt innovatie spontaan van mensen of wordt dit gestuurd?
	Wat maakt dat mensen verbeteren/ innovatief zijn?
	Zou je binnen een andere organisatiecontext meer innovatie krijgen?
	Combineer je binnen de afdeling het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten en het verbeteren van bestaande producten en diensten?

Vragenlijst omgeving en organisatie inrichting. Onderzoek E-Co 2014.

Indien een vraag voor uw afdeling niet relevant is, hoeft u deze vraag niet te beantwoorden. De vragenlijsten worden anoniem verwerkt.

Uit hoeveel medewerkers bestaat uw afdeling ? _____

Aan hoeveel medewerkers geeft u direct leiding? _____

Hoe veel jaar werkt u al voor E-Co, Vegro, Floron, Acticon? _____

Omgeving van de afdeling – In hoeverre zijn onderstaande stellingen van toepassing op uw afdeling/ organisatieonderdeel?

1 = geheel mee oneens ; 7 = geheel mee eens

Hoe beoordeelt u de omgeving van uw organisatie onderdeel (afdeling) op dit moment?	1	7
Veranderingen binnen onze marktomgeving zijn zeer intens.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klanten in onze markt vragen regelmatig compleet nieuwe producten en diensten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In de markt waar wij actief in zijn vinden continu veranderingen plaats.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In de markt waarin wij actief zijn is het afgelopen jaar niets veranderd.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Het vraagvolume in onze marktomgeving verandert vaak en snel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hoe beoordeelt u de omgeving van de organisatie organisatie onderdeel (afdeling) 5 jaar geleden?	1	7
Veranderingen binnen onze marktomgeving zijn zeer intens.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klanten in onze markt vragen regelmatig compleet nieuwe producten en diensten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In de markt waar wij actief in zijn vinden continu veranderingen plaats.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In de markt waarin wij actief zijn is het afgelopen jaar niets veranderd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Het vraagvolume in onze marktomgeving verandert vaak en snel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Omgeving van de afdeling – In hoeverre waren onderstaande situaties afgelopen jaar van toepassing op uw afdeling/ organisatieonderdeel?

1 = Nauwelijks van toepassing ; 7 = Zeer van toepassing

In hoeverre was u binnen uw werkomgeving het afgelopen jaar betrokken bij activiteiten die zijn te categoriseren als volgt?	1	7					
Zoeken naar nieuwe mogelijkheden binnen bestaande producten/ diensten of markten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Het evalueren van diverse opties binnen bestaande producten/ diensten of markten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Richten op sterke hervorming van producten services of diensten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Activiteiten die een behoorlijk aanpassingsvermogen vroegen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Activiteiten waarvoor nieuwe vaardigheden of kennis benodigd waren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In hoeverre was u het afgelopen jaar binnen uw werkomgeving betrokken bij activiteiten die zijn te categoriseren als volgt?	1	7					
Activiteiten waarvoor de benodigde kennis grotendeels vergaard is door uzelf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Activiteiten met bestaande producten en diensten en waarmee bestaande (interne) klanten bediend werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Activiteiten waarvan het voor u bekend is hoe deze uitgevoerd moeten worden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Activiteiten die zich voornamelijk richten op korte termijn doelstellingen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Activiteiten die correct uit te voeren zijn met bestaande kennis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Activiteiten die helder passen in bestaand bedrijfsbeleid.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

In hoeverre was u 5 jaar geleden binnen uw werkomgeving betrokken bij activiteiten die zijn te categoriseren als volgt?	1	7					
Zoeken naar nieuwe mogelijkheden binnen bestaande producten/ diensten of markten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Het evalueren van diverse opties binnen bestaande producten/ diensten of markten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Richten op sterke hervorming van producten services of diensten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Activiteiten die behoorlijk aanpassingsvermogen vroegen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Activiteiten waarvoor nieuwe vaardigheden of kennis benodigd waren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In hoeverre was u 5 jaar geleden binnen uw werkomgeving betrokken bij activiteiten die zijn te categoriseren als volgt?	1	7					
Activiteiten waarvoor de benodigde kennis grotendeels vergaard is door uzelf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Activiteiten met bestaande producten en diensten en waarmee bestaande klanten bediend werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Activiteiten waarvan het voor u bekend is hoe deze uitgevoerd moeten worden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Activiteiten die zich voornamelijk richten op korte termijn doelstellingen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Activiteiten die correct uit te voeren zijn met bestaande kennis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Activiteiten die helder passen in bestaand bedrijfsbeleid.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Doelstellingen van de afdeling – In hoeverre zijn de onderstaande stellingen van toepassing op uw afdeling?

Geeft u voor de onderstaande 8 stellingen met een **kruis X** de situatie van dit moment aan (een vak selecteren per regel)

Geeft u voor de onderstaande 8 stellingen met een **cirkel O** de situatie van 5 jaar geleden aan (een vak selecteren per regel)

	Sterk eens met bewering aan de linker kant	Redelijk eens met de bewering aan de linker kant	Redelijk eens met de bewering aan de rechter kant	Sterk eens met bewering aan de rechter kant	
Resultaten worden gegenereerd door management processen, bijvoorbeeld de formele coördinatie van input en het structureren van processen					Resultaten worden gegenereerd door gezamenlijke aanpassingen, informele en spontane coördinatie van inzet van individuen die handelen in hun eigen belang.
De informatie over interne processen zoals budgetten en service levels is vertrouwelijk en alleen voor bevoegden inzichtelijk					Ons uitgangspunt is dat informatie over interne processen (werkwijze, budgetten etc.) voor iedereen binnen de afdeling toegankelijk is
Het maken van keuzes (en de verantwoordelijkheid nemen voor de consequenties van die keuzes) is voorbehouden aan een aantal mensen					Verantwoordelijkheid voor het nemen van beslissingen (en het omgaan met de consequenties) wordt gezien als een collectieve verantwoordelijkheid van een team/ groep.
U heeft de voorkeur om vooral te vertrouwen op eigen kennis en ervaring van een situatie					Bij het nemen van beslissingen maakt u gebruik van de kennis die aanwezig is bij medewerkers en mensen buiten de organisatie
Binnen de afdeling bestaat er een voorkeur voor het werken met smal gedefinieerde en expliciete doelstellingen					Binnen de afdeling bestaat een voorkeur voor brede en soms impliciete doelen
U stuurt u op korte termijn doelstellingen (kwartalen, jaren of korter)					Er is aandacht voor lange termijn doelstellingen (bijvoorbeeld over tientallen jaren of generaties).
Salaris, secundaire arbeidsvoorwaarden en bonussen spelen een rol bij het werven en behouden van goede mensen binnen de afdeling					Bij ons werken goede mensen omdat zij echt iets voor elkaar kunnen krijgen en iets bij kunnen dragen aan de samenleving
Mensen binnen de afdeling werken over voor salaris of een bonus					Als mensen overwerken is het omdat zij het werk leuk vinden

Management stijl – In met welke frequentie herkent u zich in onderstaande uitspraken over de manier waarop u leiding geeft?

0 = ik herken mijzelf **helemaal niet** in deze uitspraken;

1 = ik herken mijzelf **af en toe** in deze uitspraken;

2 = ik herken mijzelf **soms** in deze uitspraken;

3 = ik herken mijzelf **redelijk vaak** in deze uitspraken;

4 = ik herken mijzelf **vaak tot altijd** in deze uitspraken;

In hoeverre herkent u zich in de onderstaande stellingen?	0	1	2	3	4
Ik zorg ervoor dat ik niet betrokken wordt bij belangrijke problemen binnen de afdeling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik praat met anderen over mijn belangrijkste waarden en overtuigingen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik zoek verschillende perspectieven bij het oplossen van problemen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik benoem specifiek wie verantwoordelijk is voor het behalen van resultaten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik wacht met het ondernemen van actie totdat er dingen fout gaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik praat enthousiast over de dingen die bereikt moeten worden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik besteed tijd aan het opleiden en coachen van medewerkers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik draag uit dat ik geloof in 'als iets goed gaat moet je het niet veranderen'	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik zet mijn eigen belangen opzij voor het belang van de groep	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik gedraag mij zo dat anderen respect voor mij hebben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik geef mijn volle aandacht aan het oplossen van problemen, fouten en klachten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik overweeg de morele en ethische consequenties van mijn beslissingen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik verleg mijn aandacht naar mislukkingen om aan een norm te voldoen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik zie een persoon als iemand die verschillende behoeftes, mogelijkheden en ambities heeft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik stel nieuwe werkwijzen voor om doelen te behalen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik wacht even af voordat ik belangrijke vragen beantwoord	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik toon tevredenheid wanneer anderen de verwachting waarmaken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik toon vertrouwen dat doelstellingen behaald worden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>