

De totstandkoming van contextuele ambidexteriteit bij medewerkers binnen operationele teams

Een *dual method* onderzoek naar de
antecedenten van contextuele
ambidexteriteit bij een
pensioenverzekeraar in Nederland

Masterscriptie Bedrijfskunde
Rotterdam School of Management
Erasmus University

Naam:	Robin Sluis
Studentnummer:	404400
Scriptiebegeleider:	Prof. F.A.J van den Bosch
Meelezer:	Prof. M. van Dijke
Datum:	1 september 2015

INHOUD

Dankwoord	4
Voorwoord.....	5
1 Samenvatting	6
2 Inleiding	8
3 Literatuuronderzoek, proposities en conceptueel model	10
3.1 Trade-off vs. paradoxaliteit.....	10
3.2 Exploitatie vs. exploratie	11
3.3 Organisatorische inrichting: Structurele ambidexteriteit	13
3.4 Organisatorische inrichting: Contextuele ambidexteriteit.....	14
3.5 Onderzoek naar ambidexteriteit.....	14
3.6 Ambidexteriteit als competitief voordeel en de rol van de omgeving.....	17
3.7 Uitkomsten literatuuronderzoek	19
3.8 Conceptueel model	19
3.9 Proposities.....	20
4 Methodologie	21
4.1 Onderzoekscontext	21
4.2 Selectieproces steekproef.....	22
4.3 Opzet survey	23
4.4 Constructvaliditeit.....	24
4.5 Resultaatbepaling per construct	25
4.6 Performance indicatoren	26
4.7 Selectie van cases.....	26
4.8 Opzet interviews	28
4.9 Toelichting gebruik casestudies	29
4.10 Validiteit en betrouwbaarheid onderzoek	29
5 Resultaten	30
5.1 Toegepaste criteria op de empirische uitkomsten.....	30
5.2 Surveyuitkomsten	31
5.2.1 Relatie organisatorische context en contextuele ambidexteriteit	31
5.2.2 Relatie contextuele ambidexteriteit en performance	32
5.3 Case analyse team 8: Empirische uitkomsten, verklaringen en managementimplicaties	33
5.3.1 Surveyuitkomsten team 8.....	33
5.3.2 Interviewuitkomsten team 8	33
5.3.3 Empirische uitkomsten team 8: Toelichting en verklaring van de resultaten	38
5.3.4 Praktische implicaties team 8	38

5.4	Case analyse team 9: Empirische uitkomsten, verklaringen en managementimplicaties	40
5.4.1	Surveyuitkomsten team 9	40
5.4.2	Interviewuitkomsten team 9	40
5.4.3	Empirische uitkomsten team 9: Toelichting en verklaring van de resultaten	46
5.4.4	Praktische implicaties team 9	46
5.5	Case analyse team 13: Empirische uitkomsten, verklaringen en managementimplicaties	48
5.5.1	Surveyuitkomsten team 13	48
5.5.2	Interviewuitkomsten team 13	48
5.5.3	Empirische uitkomsten team 13: Toelichting en verklaring van de resultaten	54
5.5.4	Praktische implicaties team 13	54
5.6	Case analyse team 1: Empirische uitkomsten, verklaringen en managementimplicaties	56
5.6.1	Surveyuitkomsten team 1	56
5.6.2	Interviewuitkomsten team 1	56
5.6.3	Empirische uitkomsten team 1: Toelichting en verklaring van de resultaten	62
5.6.4	Praktische implicaties team 1	62
5.7	Case analyse team 12: Empirische uitkomsten, verklaringen en managementimplicaties	64
5.7.1	Surveyuitkomsten team 12	64
5.7.2	Interviewuitkomsten team 12	64
5.7.3	Empirische uitkomsten team 12: Toelichting en verklaring van de resultaten	70
5.7.4	Praktische implicaties team 12	70
5.8	Case analyse team 11: Empirische uitkomsten, verklaringen en managementimplicaties	72
5.8.1	Surveyuitkomsten team 11	72
5.8.2	Interviewuitkomsten team 11	72
5.8.3	Empirische uitkomsten team 11: Toelichting en verklaring van de resultaten	78
5.8.4	Praktische implicaties team 11	78
5.9	Uitkomsten case analyses	80
5.10	Cross-case analyse	82
5.11	Cross-case analyse team 8 vs. team 9: Een vergelijkbare score op organisatorische context leidt tot afwijkende mate van ambidexteriteit.	83
5.12	Cross-case analyse team 13 vs. team 1: Een vergelijkbare score op organisatorische context leidt tot afwijkende mate van ambidexteriteit.	86
5.13	Cross-case analyse team 12 vs. team 11: Verschillende scores op organisatorische context leiden tot een gelijkwaardige mate van ambidexteriteit.	88
5.14	Uitkomsten cross-case analyses	92
6	Uitkomsten onderzoek	93
6.1	Propositie 1: De relatie tussen organisatorische context en ambidexteriteit	93
6.2	Propositie 2: De relatie tussen ambidexteriteit, omgevingsdynamiek en performance	93

6.3	Beantwoording centrale vraagstelling	94
6.3.1	Theoretische contributie	94
6.3.2	Methodologische contributies	95
6.3.3	Managementimplicaties	96
7	Discussie, limitaties en aanbevelingen voor vervolgonderzoek	97
7.1	Limitaties en aanbevelingen voor vervolgonderzoek	98
7.2	Slotwoord	99
8	Literatuurlijst	100
9	Bijlagen	104
9.1	Afgenomen survey	105

DANKWOORD

Het doen van een masterstudie naast een fulltime baan en gezin met drie kinderen is op zijn zachts gezegd uitdagend. De afgelopen twee jaar stonden dan ook in het teken van een continue zoektocht naar balans. Een balans die begint bij jezelf door naast het leveren van prestaties ook de tijd te nemen om te genieten van zowel de kleine als grote dingen in het leven. Echter van tijd tot tijd realiseerde ik mij dat presteren op alle fronten niet altijd mogelijk was, en dat zogezegd het één ten koste gaat van het ander. Het volgen en voltooien van deze studie was dan ook niet mogelijk als op deze momenten van disbalans er steun, vertrouwen en opoffering was van mijn familie, collega's, vrienden en kennissen. Bijzondere dank gaat uit naar mijn moeder en schoonouders wie talloze uren hebben bijgesprongen om te zorgen dat mijn werk en het gezinsleven niet ten koste zouden gaan van mijn studie, en uiteraard naar mijn vrouw, Romy, en kinderen, Evyn, Livy en Ilsy voor jullie geduld en begrip op de momenten dat ik er niet voor jullie was.

Echter naast de momenten van disbalans waren er ook genoeg momenten gedurende de studie dat presteren en genieten tegelijkertijd plaatsvonden. Het nuttigen van het avondeten tijdens inspirerende colleges, de studiereis naar New York en samenwerking met medestudenten zijn hier enkele voorbeelden van. Mijn dank gaat dan ook uit naar alle docenten en medewerkers van de RSM, en medestudenten voor hun bijdragen aan deze unieke momenten. Speciale dank gaat uit naar medestudent, collega en vriendin Joyce. Dank voor het motiveren, inspireren, luisteren, genieten en meedenken op de momenten dat het nodig was.

Het doen van een masterstudie betekent uiteindelijk ook dat al hetgeen geleerd, moet leiden tot een proef der bekwaamheid. Al sinds dag één van de studie is het schrijven van de scriptie en uitvoeren van het bijhorende onderzoek een gebeurtenis waar ik zowel voor vreesde als naar uitkeek. Zeker wanneer gedurende de studie er verhalen in de rondte gingen dat het scriptieproces gepaard gaat met de nodige dalen, frustratie en zoektochten naar wetenschappelijke bronnen. Echter zo heb ik het scriptieproces niet ervaren. Uiteraard waren er momenten dat het tegenzat, de motivatie er niet was of dat activiteiten veel langer duurde dan gepland, maar op geen moment heb ik getwijfeld of het mij wel zou lukken en heb ik genoten van het proces om zelfstandig bezig te zijn met wetenschappelijk onderzoek. Een les voor het leven die niet mogelijk was zonder de ondersteuning van mijn begeleider Frans. Zijn inspirerende woorden om vooral jezelf te managen en niet te vergeten om ook te genieten, zijn leidraden geweest tijdens dit proces, en hebben gezorgd voor de benodigde balans om deze proef der bekwaamheid uit te voeren. Bedankt Frans!

Robin Sluis

Het oudste, en wellicht meest centrale, thema binnen strategisch management is hoe organisaties moeten omgaan met veranderingen in hun omgeving. Voor lange tijd waren deze veranderingen relatief stabiel en lukte het organisaties om hun concurrentievoordelen geleidelijk aan te passen aan de veranderende behoeftes uit de omgeving. Echter door de opkomst van internet (online business en sociale media), de reductie van internationale barrières en de mondigheid van consumenten in combinatie met het publieke debat over de maatschappelijke verantwoordelijkheden van organisaties is de frequentie en intensiteit van veranderingen voor organisaties in de afgelopen 15 jaar enorm gestegen. Het geleidelijk aanpassen van concurrentievoordelen is onder dergelijke omstandigheden lastig te realiseren, en dwingen organisaties ertoe om in een continu staat van verandering te opereren om succesvol te blijven op de lange termijn.

Een van de wijzen om invulling te geven aan deze continue staat van veranderingen is ambidexteriteit. Ontleent aan neuropsychologie, waarin ambidexteriteit staat voor het evengoed gebruiken van zowel de rechter- als linkerhand, staat ambidexteriteit binnen de bedrijfskunde voor het zowel invulling geven aan de bedrijfsactiviteiten van vandaag (exploitatie) als die van morgen (exploratie). Door beide activiteiten te combineren, is de bedoeling dat organisaties niet alleen in staat zijn om de huidige concurrentievoordelen te verzilveren, maar ook nieuwe voor de toekomst te ontwikkelen. Op deze wijze geeft een organisatie continu gehoor aan de veranderende behoeftes vanuit de omgeving.

Conceptueel lijkt ambidexteriteit dan ook het antwoord om als organisatie succesvol te blijven, echter in praktijk blijken andersoortige activiteiten vaak ten koste van elkaar. En zeker wanneer het gaat om sterk contrasterende activiteiten zoals exploitatie (kortere termijn, efficiëntie en risicomijdend) en exploratie (langere termijn, onzeker en risicovol). In dit onderzoek staat het combineren van deze twee activiteiten doormiddel van het creëren van de juiste organisatorische context centraal, en is geprobeerd door onderzoek te doen op het niveau van medewerkers binnen operationele teams inzicht te bieden in welke contextuele elementen binnen organisatie ervoor zorgen dat naast het uitvoeren van bestaande activiteiten er ook invulling gegeven kan worden aan activiteiten die zorgen voor de ontwikkeling van toekomstige competitieve voordelen.

1 SAMENVATTING

In de afgelopen jaren is er veel onderzoek gedaan naar de toegevoegde waarde, invulling en antecedenten van ambidexteriteit binnen organisaties. Onderzoek binnen de bestaande literatuur geeft aan dat de toegevoegde waarde van ambidexteriteit naar voren komt bij organisaties die zich bevinden in een omgeving waar er sprake is van een hoge omgevingsdynamiek en veranderingen hierdoor niet langer goed te voorspellen zijn. In tegenstelling tot de competitieve voordelen welke organisaties hebben opgebouwd op basis van de klassieke trade-off gedachte binnen strategisch management, geeft ambidexteriteit organisaties de mogelijkheid om de bestaande activiteiten te exploiteren, en tegelijkertijd nieuwe activiteiten te exploreren. Hiermee ontwikkelen organisaties een zogenaamde meta-vaardigheid om antwoord te geven op de onzekere veranderingen. Waar organisaties eerst moesten kiezen tussen tegenstrijdigheden zoals efficiency en kwaliteit, of stabiliteit en verandering, omarmt ambidexteriteit deze tegenstellingen en daagt organisaties uit deze gegroeide paradoxen te verenigen. Een ambidextere organisatie is in staat om verschillende tegenstrijdige activiteiten uit te voeren waarbij de combinatie aan activiteiten meer waarde oplevert dan het afzonderlijk uitvoeren van deze activiteiten.

Onderzoek naar de ontwikkeling van ambidexteriteit, het combineren van exploratieve en exploitatieve werkzaamheden, binnen organisaties heeft zich tot op heden voornamelijk gericht op het niveau van organisaties, business units en senior managementteams. De nadruk van deze onderzoeken lag hierbij voornamelijk op het opdelen en samenbrengen van exploitatie- en exploratieactiviteiten middels verschillende integratiemechanismes (structurele ambidexteriteit) en minder op de totstandkoming van ambidexteriteit middels de creatie van een juiste context binnen organisaties (contextuele ambidexteriteit). Vanwege het achterblijven van wetenschappelijk inzichten op deze aspecten, is in dit onderzoek er dan ook voor gekozen om de totstandkoming van contextuele ambidexteriteit bij medewerkers binnen operationele teams te onderzoeken. Op basis van de huidige theoretische inzichten omtrent ambidexteriteit is in dit onderzoek onderzocht welke interne (binnen het team) en externe (buiten het team) factoren contextuele ambidexteriteit bij medewerkers beïnvloeden.

De uitvoering van het onderzoek is gedaan binnen de businessunit pensioenverzekeringen van een Nederlandse verzekeringsmaatschappij. De keuze voor deze onderzoekscontext is tweeledig. Enerzijds bevindt deze business unit zich momenteel in een langdurige reorganisatie waarbinnen het vernieuwen van gedrag, producten en systemen, maar ook het behouden en bedienen van de bestaande klanten centraal staat. Anderzijds is de omgevingsturbulentie binnen de financiële dienstensector, waar deze organisatie onderdeel van uitmaakt, zodanig dynamisch dat er periodiek veranderingen zijn waar als organisatie gehoor aan geven moet worden. Deze combinatie aan factoren creëert een organisatiecontext waarin zowel bestaande (exploitatie) als nieuwe (exploratie) activiteiten uitgevoerd moeten worden om als organisatie succesvol te blijven.

Op basis van de theoretische relatie dat een organisatorische context gebaseerd op stretch en discipline (performance management), en support en trust (sociale context) leidt tot ambidexteriteit, welke bij een hoge omgevingsdynamiek zorgt voor een hogere performance, is in eerste instantie een survey uitgezet bij teams waarbij er sprake is van een combinatie van exploratieve en exploitatieve werkzaamheden. Het doel van deze survey was enerzijds om aan te tonen dat de gevonden theoretische relaties aanwezig waren binnen het gekozen onderzoeksgebied, en anderzijds om inzicht per team te verkrijgen omtrent de relaties tussen de organisatorische context, ambidexteriteit en performance per team. Dit inzicht is vervolgens gebruikt om zes teams te selecteren waar middels interviews vervolgonderzoek op heeft plaatsgevonden om een diepgaander inzicht te verkrijgen in de gemeten relaties. De uitkomsten van de survey en interviews zijn samengevoegd tot zes cases welke aan de hand van individuele en cross-case analyse geanalyseerd zijn om inzicht te krijgen in de interne en externe factoren die contextuele ambidexteriteit op het operationele niveau van een organisatie beïnvloeden.

De surveyuitkomsten van het onderzoek tonen aan dat een organisatorische context gebaseerd op performance management en sociale context leidt tot een verhoging van de performance binnen teams. Aanvullend hierop tonen de interviewuitkomsten, en analyse op en tussen de cases, aan dat in tegenstelling tot de theoretische verwachting verschillende dimensies (stretch), attributen (discipline) en elementen (vrijheid m.b.t. het nemen van initiatief) binnen de organisatorische context de mate van ambidexteriteit verschillend beïnvloeden. Elementen binnen de organisatorische context die gerichte verwachtingen en instructies geven aan medewerkers leiden volgens dit onderzoek tot een hogere mate van ambidexteriteit dan elementen die medewerkers vrijheid geven. Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat niet alleen de organisatorische context van invloed is op het bevorderen van ambidexteriteit, maar dat interne factoren zoals het type medewerker, soort werkzaamheden en productcomplexiteit, en externe factoren zoals type organisatie, organisatorische indeling, bedrijfstak/industrie en wetgeving de mate van ambidexteriteit binnen een team beïnvloeden. In tegenstelling tot de interne factoren beperkt de invloed van deze externe factoren zich vaak niet alleen tot de teams, maar hebben ook een effect op de overige hiërarchische niveaus binnen een organisatie.

Naast uitkomsten omtrent de specifieke factoren die ambidexteriteit beïnvloeden, toont het onderzoek ook aan dat de context van een operationeel team en medewerkers niet alleen wordt beïnvloed door elementen binnen het team, maar mede worden bepaald door elementen uit verschillende hiërarchische lagen binnen een organisatie. Uit het onderzoek blijkt dat de meeste factoren die de werkzaamheden en activiteiten van een medewerker beïnvloeden, ontstaan op hogere hiërarchisch niveaus binnen een organisatie en bestaan uit een combinatie van; strategie en visie op directieniveau, gedrags- en prestatienormen op afdelingsniveau (functieomschrijvingen, beleid en resultaatafspraken) en het type manager van het team.

De uitkomsten van het onderzoek dragen bij aan het verdere inzicht omtrent contextuele ambidexteriteit binnen organisaties, maar brengen tegelijkertijd een zowel organisatorische als wetenschappelijke uitdaging met zich mee om de juiste combinatie aan elementen over verschillende hiërarchische niveaus te vinden om contextuele ambidexteriteit op het operationele niveau van organisaties te bevorderen.

2 INLEIDING

De succesformules waarmee organisaties jarenlang een strategisch en competitief voordeel wisten te behouden, komen door de hoeveelheid en intensiteit van veranderingen vanuit de omgeving steeds meer onder druk te staan (D’Aveni, 1994). Om succesvol te blijven opereren, moeten organisaties dan ook deze veranderingen absorberen en succesvol weten toe te passen binnen de organisatie (Volberda, 2004). Een van de wijzen waarop organisaties dit kunnen doen, is door zich niet enkel te concentreren op bestaande activiteiten, maar ook nieuwe activiteiten te ontplooiën. Het als organisatie tegelijkertijd invulling geven hieraan wordt ambidexteriteit genoemd (Duncan, 1976). Binnen ambidexteriteit staat het lerend vermogen van de organisatie centraal, en door zowel bestaande als nieuwe activiteiten te ontplooiën, ontwikkelt een organisatie voortdurend nieuwe kennis en vaardigheden waarmee gehoor kan worden gegeven aan de veranderingen vanuit de omgeving.

Ambidexteriteit kan op verschillende wijzen binnen een organisatie worden vormgegeven, namelijk op contextuele en structurele wijze (zie tabel 1). Contextuele ambidexteriteit concentreert zich op het creëren van een organisatorische context waarbinnen een organisatie tegelijkertijd invulling kan geven aan bestaande en nieuwe activiteiten (Gibson & Birkinshaw, 2004). Hiermee concentreert contextuele ambidexteriteit zich op de afweging van dergelijke activiteiten binnen een enkele organisatorische eenheid. Echter bij structurele ambidexteriteit staat de scheiding en integratie tussen deze activiteiten centraal. Deze activiteiten worden bij structurele ambidexteriteit binnen een organisatie fysiek (Tushman & O’Reilly, 1996) of tijdsvolgordelijk (Adler et al., 1999) gescheiden en vervolgens middels verschillende coördinatiemechanismen samengebracht om ambidexteriteit te bewerkstelligen.

Tabel 1: Verschillen tussen structurele en contextuele ambidexteriteit

	Structurele ambidexteriteit	Contextuele ambidexteriteit
<i>Hoe wordt ambidexteriteit bereikt?</i>	Werkzaamheden m.b.t. bestaande of veranderingsactiviteiten worden in verschillende organisatorische eenheden uitgevoerd	Individuele medewerkers verdelen hun tijd over werkzaamheden m.b.t. bestaande of veranderingsactiviteiten
<i>Waar worden de beslissingen genomen over het opdelen van de activiteiten?</i>	In de top van de organisatie	Op de werkvloer – door medewerkers
<i>De rol van het top management</i>	Het opzetten van een structuur, en het verdelen van de bestaande en veranderingsactiviteiten	Het ontwikkelen van een organisatorische context waarbinnen individuele medewerkers zelfstandig keuzes kunnen maken
<i>Aard van de functies/rollen</i>	Relatief duidelijk omschreven	Relatief flexibel
<i>Vaardigheden van werknemers</i>	Meer specialistisch	Meer generalistisch

Bron: Birkinshaw & Gibson (2004)

Ondanks ambidexteriteit op verschillende manieren vormgegeven kan worden, staat binnen dit onderzoek contextuele ambidexteriteit centraal. De achterliggende motivatie hiervoor is dat het onderzoek zich richt op de aanwezigheid van ambidexteriteit bij medewerkers binnen operationele teams. Onderzoek naar hoe contextuele ambidexteriteit het best gerealiseerd kan worden, heeft zich tot op heden gericht op de realisatie van ambidexteriteit op het niveau van organisaties, business units en senior teams (Gibson & Birkinshaw, 2004; Jansen et al., 2005; Smith & Tushman, 2005; Jansen et al., 2006; Lin et al., 2007; Jansen et al., 2008; Jansen et al., 2009; Markides & Oyon, 2010; Patel & Lepak, 2012; Ramesh et al., 2012). Op enkele uitzonderingen na, zo onderzochten Mom et al. (2009) en Rogan en Mors (2014) ambidexteriteit op het niveau van (senior) managers, is het opvallend dat onderzoek maar in beperkte mate aandacht heeft besteed aan de totstandkoming van ambidexteriteit bij medewerkers op het operationele niveau van organisaties. Dit terwijl Gibson en Birkinshaw (2004, p. 209 en p. 211) aangeven dat “*Contextual ambidexterity the behavioral capacity is to simultaneously demonstrate alignment and adaptability across an entire business unit*” en zich manifesteert “*in the specific actions of individuals throughout the organization*” op het operationele niveau

van organisaties. *“The simple idea behind the value of ambidexterity is that the demands on an organization in its task environment are always to some degree in conflict”* (Gibson & Birkinshaw, 2004, p. 209).

Verder bouwend op de bestaande literatuur met betrekking tot (contextuele) ambidexteriteit gaat dit onderzoek dan ook in op de vraag hoe contextuele ambidexteriteit bij medewerkers in operationele teams tot stand komt. Hierbij zal worden onderzocht welke interne e/o externe antecedenten van invloed zijn op de totstandkoming van contextuele ambidexteriteit. Tot de interne antecedenten worden de factoren en actoren binnen het team van de medewerker gerekend. De externe antecedenten worden gevormd door omgevingsfactoren welke zowel van binnen (zoals hiërarchische indeling en organisatorische ontwikkelingen) als buiten de organisatie (zoals concurrentie en wetgeving) van invloed zijn op het team van de medewerker.

Het onderzoek beoogt op tenminste twee manieren bij te dragen aan de bestaande literatuur. Als eerste door de medewerkers binnen operationele teams en de operationele teams zelf als eenheid van analyse te nemen, zal het inzicht in de totstandkoming van contextuele ambidexteriteit op het niveau van zowel teams als individuele medewerkers worden vergroot. Als tweede zal het onderzoek middels een combinatie van een survey en interviews het inzicht in welke antecedenten bijdragen aan contextuele ambidexteriteit verder verdiepen. Naast aanvullingen op de bestaande wetenschappelijke inzichten hoopt dit onderzoek ook management implicaties te bieden. Het hebben van inzicht in welk soort elementen bijdragen aan de contextuele ambidexteriteit op het operationele niveau van organisaties geeft managers inzicht op welke wijze dergelijk gedrag binnen een organisatie te bevorderen is, en daarmee de middelen om in te spelen op veranderende omgevingen en de creatie van nieuwe competitieve voordelen.

De centrale vraagstelling binnen het onderzoek luidt als volgt:

Hoe beïnvloeden in- en externe factoren de contextuele ambidexteriteit van individuele medewerkers binnen operationele teams?

3 LITERATUURONDERZOEK, PROPOSITIES EN CONCEPTUEEL MODEL

In dit hoofdstuk is op basis van de huidige wetenschappelijke literatuur een uiteenzetting gemaakt van de inzichten welke momenteel bestaan omtrent (contextuele) ambidexteriteit en de totstandkoming hiervan. Naast deze inzichten heeft dit hoofdstuk als doel om de gaten in de huidige wetenschap/literatuur te identificeren, alsmede de proposities en het conceptueel model op te stellen aan de hand waarvan dit onderzoek zal plaatsvinden. In het eerste gedeelte van het literatuuronderzoek is omschreven wat (contextuele) ambidexteriteit is, en op welke wijze dit binnen organisaties tot stand komt. Uit deze analyse volgt de eerste propositie van het onderzoek. Vervolgens is gekeken naar de wijze waarop ambidexteriteit invulling geeft aan een competitief voordeel van een organisatie, en welke rol de omgeving hierbij speelt. Op basis hiervan is de tweede propositie van het onderzoek opgesteld. In het laatste gedeelte van het hoofdstuk staat beschreven aan welke gaten binnen de wetenschap dit onderzoek bijdraagt, en middels welk conceptueel model en opgestelde proposities deze gaten onderzocht gaan worden.

3.1 TRADE-OFF VS. PARADOXALITEIT

Voor lange tijd is de sleutel van succes voor organisaties met name een incrementeel proces geweest. Organisaties konden zich voor langere periodes concentreren op hun bestaande markt en geleidelijk aanpassen aan veranderingen vanuit de omgeving, zoals technologische en competitieve ontwikkeling, die de nieuwe markt en toekomst zouden definiëren (Tushman & O'Reilly, 1996). Dit proces van langere periodes van relatieve rust en geleidelijke veranderingen heeft zich vertaald in het zogenaamde trade-off denken binnen het strategisch management. Het klassieke trade-off denken waarin organisaties duidelijke keuzes moesten maken tussen bijvoorbeeld efficiency of flexibiliteit (Adler et al., 1999), differentiatie- of kostenpositionering (Porter, 1996), of globale integratie of lokale aanpassingen (Bartlett & Ghoshal, 1999) om strategische voordelen te behalen en succesvol te blijven. De keerzijde van het trade-off denken is dat, wanneer de keuzes succesvol blijken te zijn, organisaties structurele en culturele "inertia" ontwikkelen en niet meer in staat zijn om adequaat op veranderingen vanuit de markt te reageren (Tushman & O'Reilly, 1996). Zeker wanneer veranderingen in onvoorspelbaarheid en grootte toenemen (D'Aveni, 1994), zullen de bestaande technologie, structuur en cultuur van de organisatie een belemmerende werking hebben op het absorberen en doorvoeren van veranderingen vanuit de omgeving (Volberda, 2004). Om als organisatie succesvol te zijn en te blijven moeten organisaties dus zowel goed zijn in het bedienen van de huidige markt als de capaciteit hebben om tegelijkertijd in te spelen op ontwikkelingen vanuit de markt. Of zoals Jansen et al. (2008, p. 982) beschrijven "Firms are constantly faced with the challenge of exploiting existing competencies and exploring new ones".

Het bedienen van de bestaande markt gaat gepaard met kosten, efficiency en incrementele innovatie, terwijl het inspelen op veranderingen vanuit de markt vereist dat een organisatie flexibiliteit, snelheid en radicale innovatie toepast (Tushman & O'Reilly, 1996). Terwijl de onderliggende concepten relatief makkelijk te begrijpen zijn, zijn ze in de praktijk een tegenstrijdige situatie die lijkt in te gaan tegen de logica, verwachtingen of zelfs intuïtie. Volgens Lewis (2000) worden deze tegenstrijdigheden, die ten grondslag liggen aan paradoxaliteit en dergelijke strategische keuzes, gevormd door perceptie. Cognitief of sociaal geconstrueerde tegenstellingen om de gelijktijdigheid van tegenstrijdige waarheden te maskeren met als doel betekenis te geven aan de complexe werkelijkheid. Door elementen van de werkelijkheid in hokjes te plaatsen, zijn actoren binnen organisaties, volgens Lewis (2000), beter in staat de werkelijkheid te begrijpen. Echter zorgt dit ervoor dat dergelijke tegenstrijdigheden worden geobjectiveerd en vervolgens legitiem als tegenstrijdigheden worden gezien. Binnen de bedrijfskunde zijn kwaliteit vs. kosten, differentiatie vs. integratie, stabiliteit vs. verandering en gecentraliseerd (cohesie) vs. gedecentraliseerd (divisie) de belangrijkste voorbeelden hiervan. In tegenstelling tot continua, dilemma's, of keuzes, zijn paradoxale spanningen twee kanten van dezelfde medaille (Lewis, 2000). Of zoals Lewis (2000, p. 760) omschrijft "Paradox denotes contradictory yet interrelated elements-elements that seem logical in isolation but absurd and irrational when appearing simultaneously".

Volgens Lewis (2000) zijn dit tegenstrijdigheden, omdat we deze nu eenmaal zo zien, niet omdat het van nature tegenstrijdigheden zijn.

Dergelijke paradoxale spanningen kunnen binnen een organisatie op verschillende manieren voorkomen, namelijk als zelfreferentiele lussen, gemengde berichten, en als tegenstellingen binnen een systeem (Putnam, 1986). Zelfreferentiele lussen werken als tegenstellingen die zijn ingebed in een verklaring, concept, of proces die zichzelf tegenspreken. Gemengde berichten daarentegen duiden op inconsistenties tussen verklaringen en/of tussen verbale en non-verbale communicatie tijdens sociale interacties. De spanning wordt hierbij veroorzaakt door dubbelzinnige boodschappen. Bijvoorbeeld, een manager die vraagt om teamwork, maar vervolgens nauwlettend de individuele prestaties in de gaten houdt. Na verloop van tijd, kunnen dergelijke spanningen geobjectiveerd worden binnen systemen. Systemen van tegenstrijdigheden welke vastliggen in de doelen, beloningssystemen, resource eisen, en arbeidsverdeling binnen een organisatie. Echter is juist deze paradoxale gedachtegang het centrale thema binnen ambidexteriteit (Gibson & Birkinshaw, 2004; Smith & Tushman, 2005; Mom et al., 2009). Dit in tegenstelling tot het gegroeide trade-off denken binnen strategisch management, waarin keuzes tussen tegenstrijdigheden een belangrijke voorwaarde is om als organisatie succesvol te zijn. *“Increasingly, however, organizational scholars have recognized the importance of simultaneously balancing seemingly contradictory tensions and have begun to shift their focus from trade-off (either/or) to paradoxical (both/and) thinking”* (Gibson & Birkinshaw, 2004, p. 209).

Om deze paradoxaliteit, en daarmee de potentie van ambidexteriteit, binnen een organisatie te ontplooiën, is het voor organisaties van belang om voorbij te gaan aan de versterkende cyclussen, die onder andere zijn gevormd door het trade-off denken binnen strategisch management, en de huidige percepties en praktijken te herdenken. *“...ambidextrous managers search for new market needs and technological opportunities while also being sensitive to reinforce existing product-market positions; they both elaborate on existing goals, beliefs, and decisions and reconsider these; and they have both a short-term and a long-term orientation towards identifying and pursuing opportunities”* (Mom et al., 2009, p. 813). In tegenstelling tot een situatie met spanningen, worden situaties geherformuleerd als complementair en verweven. Jansen et al. (2008, p. 985) vatten dit samen door: *“...ambidextrous organizations are therefore expected to recognize and translate different, ambiguous, and conflicting expectations into workable strategies”*

3.2 EXPLOITATIE VS. EXPLORATIE

De invulling van dit paradoxale denken binnen ambidexteriteit is grotendeels gestoeld op de tegenstelling tussen exploratie en exploitatie (Gupta et al., 2006). Exploratie wordt door March (1991) geassocieerd met verfijning, keuze, productie, efficiency, selectie, implementatie en uitvoering, terwijl exploitatie juist geassocieerd wordt met zoeken, variatie, het nemen van risico, experimenteren, spelen, flexibiliteit, ontdekking en innovatie. Volgens March (1991, p. 71) is het combineren van zowel exploitatie als exploratie activiteiten van belang om als organisatie succesvol te zijn *“Maintaining an appropriate balance between exploration and exploitation is a primary factor in system survival and prosperity”*. In tegenstelling tot het trade-off denken binnen strategisch management, vergt het combineren van exploitatie en exploratie een paradoxale gedachtegang. Exploratie verwijst bijvoorbeeld naar zoeken, variatie, en experimenten die het gevolg zijn van de decentralisatie, losse culturen, en minder geformaliseerde processen. Exploitatie daarentegen, betreft verfijning, efficiëntie en verbetering die slagen door het verminderen van variantie en het toepassen van meer controle en formalisatie (Benner & Tushman, 2003; March, 1991). Ogenscheinlijk tegenstrijdige doelen en mechanismes die in een organisatie dienen te worden verenigd.

Op welke wijze de tegenstelling tussen exploitatie en exploratie ingevuld kan worden binnen een organisatie is in de afgelopen decennia over verschillende dimensies beschreven en ingevuld. In tabel 2 staat een overzicht van de belangrijkste kenmerken en verschillen van deze dimensies.

Tabel 2: Invulling ambidexteriteit op basis van exploitatie en exploratie

Dimensies	Exploitatie	Exploratie
Leren	<ul style="list-style-type: none"> • Hergebruik van bestaande kennis • Leren door lokaal zoeken, ervaringsgerichte verfijning, en de selectie en hergebruik van bestaande routines • Kennis a.g.v. innovaties/ verbeteringen die betrekking hebben op bestaande componenten, productmarktcombinaties e/o technologie 	<ul style="list-style-type: none"> • Opdoen van nieuw kennis • Leren door gecoördineerde variatie en geplande experimenten • Kennis a.g.v. een verschuiving naar nieuwe componenten, productiemarktcombinatie e/o technologie
Innovatie	Incrementele innovatie: <ul style="list-style-type: none"> • Relatief kleine aanpassingen van bestaande producten en business concepten • Voor bestaande klanten 	Radicale innovatie: <ul style="list-style-type: none"> • Fundamentele veranderingen die leiden tot overschakeling van bestaande producten of volledig nieuwe concepten • Voor nieuwe klanten
Strategisch management	<ul style="list-style-type: none"> • Binnen de strategische kaders • Variatie verminderende, geïnduceerde strategische processen • Het bouwen op bestaande kennis 	<ul style="list-style-type: none"> • Buiten de strategische kaders • Variatie toenemende, autonome strategische processen • De creatie van nieuwe competenties

Bron: Rosenkopf & Nerkar (2001), Vermeulen & Barkema (2001), Benner & Tushman (2003), Gupta et al. (2006), He & Wong (2004), Baum, Li, en Usher (2000), Abernathy & Clark (1985), Dewar & Dutton (1986), Tushman & Anderson (1986), Tushman en Smith (2002), Zahra & George (2002), Burgelman's (1991, 2002).

De eerste wijze waarop de tegenstelling tussen exploitatie en exploratie geoperationaliseerd kan worden, is op basis van het type leren. Op basis van het artikel van March (1991) is er een discussie ontstaan waarin de tegenstelling tussen exploitatie en exploratie wordt geassocieerd met het soort leeractiviteiten binnen een organisatie. Enerzijds wordt het onderscheid tussen exploitatie en exploratie gemaakt door de aan- of afwezigheid van leren. Exploitatie wordt hierbij gezien als het hergebruik van bestaande kennis. Exploratie daarentegen wordt gezien, als alle nieuwe kennis en de toepassing hiervan (Rosenkopf & Nerkar, 2001; Vermeulen & Barkema, 2001). Anderzijds wordt het onderscheid tussen exploratief en exploitatief bepaald door de mate van leren binnen een organisatie (Benner & Tushman, 2003; Gupta et al., 2006; He & Wong, 2004). Baum, Li, en Usher (2000), bijvoorbeeld, suggereren dat exploitatie verwijst naar het leren via lokaal zoeken, ervaringsgerichte verfijning, en de selectie en hergebruik van bestaande routines. Terwijl exploratie verwijst naar het leren door processen van gecoördineerde variatie en geplande experimenten. In tegenstelling tot de wijze waarop de kennis tot stand komt, maken Benner en Tushman (2003) en He en Wong (2004) onderscheid tussen exploitatief en exploratief leren middels het doel wat nagestreefd wordt. Exploitatieve kennis wordt volgens hen opgedaan wanneer innovaties/verbeteringen betrekking hebben op bestaande componenten, productmarktcombinaties en bestaande technologie van een organisatie. Terwijl exploratieve kennis juist ontstaat wanneer er een verschuiving naar een nieuwe technologie of productiemarktcombinatie plaatsvindt.

Naast een verdeling op basis van leren, is een andere verdeling waarmee het onderscheid tussen exploratie en exploitatie wordt gemaakt op basis van innovatie. Een van de centrale onderzoeksthema's over technologische innovatie is het onderscheid tussen incrementele en radicale innovatie (Abernathy & Clark, 1985; Dewar & Dutton, 1986; Tushman & Anderson, 1986). Incrementele innovatie vertegenwoordigt relatief kleine aanpassingen van bestaande producten en business concepten. Radicale innovatie verwijst naar fundamentele veranderingen die leiden tot een overschakeling van bestaande producten of concepten naar volledig nieuwe. In lijn met deze uitsplitsing beschrijven Tushman en Smith (2002) incrementele innovatie als innovaties die ontworpen zijn om aan de behoeften van bestaande klanten te voldoen, en radicale innovaties als innovaties die ontworpen zijn om aan de behoeften van de opkomende klanten te voldoen. Exploratieve innovaties zijn radicaal en bedoeld om in de behoeften van opkomende klanten en markten te voorzien (Abernathy & Clark, 1985; Benner & Tushman, 2003). Dergelijke innovaties vereisen nieuwe kennis of het doorontwikkelen van bestaande kennis en worden geassocieerd met experimenten, flexibiliteit en anders denken (Jansen et al.,

2006). Daarentegen, exploitatie innovaties zijn incrementeel en voldoen aan de behoeften van bestaande klanten of markten (Abernathy and Clark, 1985; Benner & Tushman, 2003). Ze verbreden van bestaande kennis en vaardigheden en vaak worden geassocieerd met efficiëntie, verfijning, en de focus (Zahra & George, 2002).

Een laatste wijze waarop de tegenstelling tussen exploratie en exploitatie tot stand komt, is op basis van de strategie van een organisatie. Burgelman's (1991, 2002) interne ecologie model van strategievorming maakt onderscheid tussen variatie verminderende, geïnduceerde strategische processen, en variatie toenemende, autonome strategische processen. De geïnduceerde processen betreffen initiatieven die binnen het toepassingsgebied van de huidige strategie van de organisatie vallen, en bouwen voort op bestaande kennis. Daarentegen zijn autonome processen initiatieven die ontstaan buiten het toepassingsgebied van de huidige strategie en moedigen de creatie van nieuwe competenties aan. Burgelman (2002) geeft aan dat geïnduceerde strategische processen expliciet betrekking hebben op exploitatie, en autonome strategische processen om exploratie. *"Maintaining the simultaneity of induced (variation reducing and autonomous (variation increasing) strategy processes may involve difficulties similar to maintaining a balance between exploitation and exploration processes in organizational learning"* (Burgelman, 2002, p. 354) Beide soorten strategische processen strijden om de schaarse middelen van de organisatie, maar volgens Burgelman (1991) is een combinatie van deze twee strategische processen het meest gunstig voor de organisatie. Echter heeft dit tot gevolg dat een organisatie niet volledig maximaliseert binnen het huidige domein.

Binnen ambidexteriteit kan de tegenstelling tussen exploratie en exploitaties ingevuld worden middels het type leren, het soort innovaties en het toepassen van verschillende strategieën. Ondanks dergelijke tegenstellingen niet wederzijds exclusief zijn, en mogelijk in elkaars verlengde liggen, komen de tegenstellingen tot uiting in de operationele activiteiten welke een organisatie uitvoert. Of zoals Gibson & Birkinshaw (2004, p. 204) omschrijven *"The simple idea behind the value of ambidexterity is that the demands on an organization in its task environment are always to some degree in conflict"*. In dit onderzoek staan de werkzaamheden welke een organisatie uitvoert centraal om de mate van exploratie en exploitatie (tezamen ambidexteriteit) te onderzoeken.

Welke activiteiten/werkzaamheden een organisatie uitvoert, vormt een deel van de wijze waarop ambidexteriteit tot stand komt. Echter hoe deze activiteiten/werkzaamheden ingericht moeten worden binnen de organisatie vormt het andere deel van ambidexteriteit, namelijk de organisatorische inrichting van dergelijke activiteiten. Dergelijke activiteiten kunnen of invulling krijgen in gescheiden eenheden, genaamd structurele ambidexteriteit (Gilbert, 2006; Tushman en O'Reilly, 1996), of tegelijkertijd binnen dezelfde eenheid worden toegepast (Gibson & Birkinshaw, 2004), genaamd contextuele ambidexteriteit.

3.3 ORGANISATORISCHE INRICHTING: STRUCTURELE AMBIDEXTERITEIT

Het toepassen van exploitatieve en exploratieve activiteiten over verschillende eenheden wordt structurele ambidexteriteit genoemd. Binnen structurele ambidexteriteit worden deze activiteiten verdeeld over verschillende eenheden binnen de organisatie, of sequentieel in de tijd achter elkaar geplaatst. Door de activiteiten te verdelen over verschillende eenheden, worden de eenheden in staat gesteld om hun eigen processen, structuren en culturen te ontwikkelen en te behouden (O'Reilly & Tushman, 2004), welke aansluiten bij de behoeften van de organisatie en markt.

Binnen structurele ambidexteriteit worden de paradoxale tegenstellingen als het ware verdeeld over twee eenheden. De opdeling van activiteiten over verschillende eenheden kan organisaties helpen om de juiste competenties te ontwikkelen om tegemoet te komen aan de paradoxale behoeften. Een andere wijze waarop structurele ambidexteriteit tot stand kan komen, is door de exploitatie en exploratie activiteiten niet tegelijkertijd uit te voeren, maar deze na elkaar te laten plaatsvinden, zogenaamde *"punctuated equilibrium"* (Burgelman, 2002). Meerdere onderzoekers hebben gesuggereerd dat succes van organisatie op de lange termijn afhankelijk is een balans tussen continuïteit en verandering (Brown & Eisenhardt, 1997; Leana & Barry,

2000; Miller & Friesen, 1984; Probst & Raisch, 2005; Tushman & Romanelli, 1985 ; Volberda, 1996). Tushman en Romanelli (1985) ontwikkelde bijvoorbeeld een model van organisatorische ontwikkeling die wordt gedefinieerd door lange perioden van convergentie onderbroken door korte perioden van discontinue verandering. Succesvolle organisaties dienen naast exploitatie tijdens perioden van evolutionaire verandering ook radicale transformatie en exploratie in periodes van revolutionaire verandering (Tushman & O'Reilly, 1996) in te zetten. Punctuated equilibrium verwijst naar dit sequentiële patroon van langere periodes van exploitatie en korte uitbarstingen van exploratie.

Echter om te spreken van een ambidextere organisatie is het coördineren en integreren van exploratieve en exploitatieve activiteiten noodzakelijk (Gilbert, 2006; Smith & Tushman, 2005; Tushman & O'Reilly, 1996). Zo geven O'Reilly & Tushman (2008, p. 191) aan “...the crucial task here is not the simple organizational structural decision in which the exploratory and exploitative subunits are separated, but the processes by which these units are integrated in a value enhancing way”. Naast de opdeling van activiteiten is de integratie van de verschillende activiteiten randvoorwaardelijk om de potentiële meerwaarde tussen de delen te creëren (Sirmon et al., 2007). Zonder deze integratie is het voordeel van het opdelen van exploitatie en exploratie activiteiten, gelijk aan het opstarten van een nieuwe organisatie gericht op of nieuwe markten/klanten of producten. Om ambidexteriteit te bereiken is het dus noodzakelijk dat de inhoud, effecten e/o gevolgen van gescheiden exploratie of exploitatie activiteiten weer worden gecombineerd, en op zo'n wijze dat er minimale onderlinge verstoring is op individuele processen, structuren en culturen die invulling geven aan deze gescheiden activiteiten en werkzaamheden (Gilbert, 2006; O'Reilly & Tushman, 2008).

3.4 ORGANISATORISCHE INRICHTING: CONTEXTUELE AMBIDEXTERITEIT

Een andere wijze om exploratie en exploitatie te combineren binnen een organisatie, is op basis van contextuele ambidexteriteit. Ambidexteriteit wordt hierbij niet bereikt door de creatie van duale structuren, maar door de inrichting van een organisatorische context. Een organisatorische context die middels systemen, processen en overtuigingen het gedrag van medewerkers beïnvloed (Burgelman, 1983a, 1983b; Denison, 1990; Ghoshal & Bartlett, 1994). In tegenstelling tot structurele ambidexteriteit, waarin dergelijke activiteiten binnen een organisatie fysiek (Tushman & O'Reilly, 1996) of tijdsvolgordelijk (Adler et al., 1999) worden gescheiden, concentreert contextuele ambidexteriteit zich op de combinatie van exploitatie en exploratie binnen dezelfde organisatorische eenheid. Gibson en Birkinshaw (2004, p. 209) omschrijven contextuele ambidexteriteit dan ook als “...the behavioral capacity to simultaneously demonstrate alignment and adaptability across an entire business unit”. Binnen een organisatorische eenheid wordt dan ook de afweging gemaakt om tijd en energie te besteden aan bestaande klanten, markten en/of activiteiten, of aan nieuwe mogelijkheden vanuit een veranderende omgeving (Gibson & Birkinshaw, 2004).

Echter in tegenstelling tot structurele ambidexteriteit, waarbij coördinatiemechanismes noodzakelijk zijn om ambidexter te worden, is bij contextuele ambidexteriteit de organisatorische context van doorslaggevend belang om dit te realiseren.

3.5 ONDERZOEK NAAR AMBIDEXTERITEIT

Onderzoek naar hoe ambidexteriteit het best gerealiseerd kan worden, heeft zich tot op heden gericht op de realisatie van ambidexteriteit op het niveau van industrieën, organisaties, business units en senior teams (Gibson & Birkinshaw, 2004; Jansen et al., 2005; Smith & Tushman, 2005; Jansen et al., 2006; Lin et al., 2007; Jansen et al., 2008; Jansen et al., 2009; Ramesh et al., 2012; Patel et al., 2013). Zie tabel 3.

Tabel 3: Antecedenten van ambidexteriteit incl. type organisatorische inrichting

Auteurs	Jaar	Niveau van analyse (en organisatorische inrichting)	Antecedenten
Gibson, C. B., & Birkinshaw, J.	2004	Business unit (contextueel)	Een context gekarakteriseerd door een combinatie van “stretch” en “discipline” (performance management context), en “support” en “trust” (sociale context)
Jansen, J.J.P., Van den Bosch, F.A.J. & Volberda, H.W.	2005	Business unit (structureel)	Coördinatievaardigheden <ul style="list-style-type: none"> • Cross-functionele interfaces • Participatie in besluitvormingsprocessen • Baanrotatie Systeemvaardigheden <ul style="list-style-type: none"> • Formalisatie • Routinisering Socialisatiecapaciteiten <ul style="list-style-type: none"> • Onderlinge verbondenheid • Socialisatie tactieken
Smith, W.K. & Tushman, M.	2005	Senior management team (structureel)	Teamontwerp <ul style="list-style-type: none"> • Leider centrale teams • Team centrale teams
Jansen, J.J.P., Van den Bosch, F.A.J. & Volberda, H.W.	2006	Organizational unit (structureel)	Organisatorische antecedenten <ul style="list-style-type: none"> • Centralisatie van besluitvorming • Formalisatie • Onderlinge verbondenheid
Lin, Z.J., Yang, H. & Demirkan, I.	2007	Organisatie(structureel)	Een ambidextere of gefocuste formatie van exploitatieve of exploratieve alliantie
Jansen, J.J.P., George, G., Van den Bosch, F.A.J. & Volberda, H.W.	2008	Senior management team (contextueel)	Senior team eigenschappen <ul style="list-style-type: none"> • Gezamenlijke visie • Sociale integratie • Beloningsstructuur
Jansen, J.J.P., George, G., Tempelaar, M.P., F.A.J. & Volberda, H.W.	2009	Organisatie (structureel)	Structurele differentiatie
Ramesh, B., Mohan, K. & Cao, L.	2012	IT teams (contextueel)	Alignment: <ul style="list-style-type: none"> • Formele communicatie, controles en contracten • Commitment vooraf • Gespecialiseerde expertise • Verspreide teams Adaptability: <ul style="list-style-type: none"> • Informele communicatie, controles en contracten • Commitment achteraf • Geïntegreerde expertise • Bijeen geplaatste teams
Patel, P., Messersmith, J., & Lepak, D.	2013	Organisatie (contextueel)	Alignment: <ul style="list-style-type: none"> • Het bereiken van “stretch” en “discipline” via een HR-systeem Adaptation: <ul style="list-style-type: none"> • Het bereiken van “support” en “trust” via een HR-systeem

Binnen deze onderzoeken is met name gekeken naar verschillende soorten antecedenten en welk effect(en) deze hebben op de totstandkoming van ambidexteriteit. Uit onderzoek van Jansen et al. (2005, 2006, 2009) komt bijvoorbeeld naar voren dat participatie aan besluitvormingsprocessen, formalisatie van taken, onderlinge verbondenheid, socialisatie en cross-functionele interfaces een positieve werking hebben op de uitvoering van zowel exploratie- als exploitatieactiviteiten op organisatie- en businessunitniveau. Op het niveau van senior managementteams blijkt uit ander onderzoek van Jansen et al. (2008) dat een gezamenlijke visie, sociale integratie en beloningsstructuren ambidexter gedrag bevorderen.

Op enkele uitzonderingen na, zo onderzochten Mom et al. (2009) en Rogan en Mors (2014) ambidexteriteit op het niveau van managers, is het opvallend dat onderzoek maar in beperkte mate aandacht heeft besteed aan de totstandkoming van ambidexteriteit op het analyiseniveau van medewerkers binnen operationele teams. Dit terwijl Gibson en Birkinshaw (2004, p. 211) aangeven dat contextuele ambidexteriteit zich manifesteert “...in the specific actions of individuals throughout the organization” en tot stand komt in de operationele omgeving van een organisatie. In het onderzoek van Mom et al. (2009) is bijvoorbeeld onderzocht in hoeverre formele structurele en persoonlijke coördinatiemechanismen bijdragen aan de totstandkoming van ambidexteriteit bij senior managers. Uit dit onderzoek komt naar voren dat mandaat voor besluitvorming, formalisatie van taken (formele structurele coördinatiemechanismen), participatie in cross-functionele interfaces en onderlinge verbondenheid (persoonlijke coördinatiemechanismen) bijdragen aan ambidexter gedrag. En uit het onderzoek van Rogan en Mors (2014) komt naar voren dat de ambidexteriteit van senior managers bevordert wordt door een divers intern netwerk en in- en externe informele relaties. Ondanks de gekozen contextuele aspecten uit de onderzoeken van Mom et al. (2009) en Rogan en Mors (2014) inzicht bieden op specifieke elementen van een organisatorische context ten behoeve van ambidexteriteit, ontbreekt er binnen deze onderzoeken een algemeen theoretische kader waarbinnen deze specifieke elementen geplaatst kunnen worden. Een dergelijk theoretisch kader is nodig om verschillende antecedenten voor contextuele ambidexteriteit conceptueel te plaatsen op het analyiseniveau van teams en medewerkers. Een dergelijk theoretisch kader waarbinnen de antecedenten van contextuele ambidexteriteit geplaatst kan worden, komt naar voren in onderzoek van Gibson en Birkinshaw (2004). Zie tabel 4.

Tabel 4: Theoretisch kader voor contextuele ambidexteriteit

Dimensie	Attribuut	Definitie
Performance management	Stretch	Stretch is an attribute of context that induces members to voluntarily strive for more, rather than less, ambitious objectives. Establishment of a shared ambition, the development of a collective identity, and the ability to give personal meaning to the way in which individuals contribute to the overall purpose of an organization contribute to the establishment of stretch
	Discipline	Discipline induces members to voluntarily strive to meet all expectations generated by their explicit or implicit commitments. Establishment of clear standards of performance and behavior, a system of open, candid, and rapid feedback, and consistency in the application of sanctions contribute to the establishment of discipline.
Social context	Support	Support induces members to lend assistance and countenance to others. Mechanisms that allow actors to access the resources available to other actors, freedom of initiative at lower levels, and senior functionaries giving priority to providing guidance and help rather than to exercising authority contribute to the establishment of stretch
	Trust	Trust is an attribute of context that induces members to rely on the commitments of each other. Fairness and equity in a business unit's decision processes, involvement of individuals in decisions and activities affecting them, and staffing positions with people who possess and are seen to possess required capabilities contribute to the establishment of trust

Bron: Gibson en Birkinshaw (2004)

In dit onderzoek geven Gibson en Birkinshaw (2004) aan dat een organisatorische context voor ambidexteriteit gecreëerd wordt door de combinatie van performance management (“stretch” en “discipline”) en sociale context (“support” en “trust”). Stretch en discipline vormen de hardere elementen, en support en trust de zachtere elementen binnen organisatorische context. Volgens Gibson & Birkinshaw (2004) is deze combinatie aan zowel harde als zachte formele en informele elementen is nodig om een organisatorische context te creëren waarin ambidexteriteit tot stand komt.

Op basis van de opgedane inzichten uit de literatuur omtrent de invulling en totstandkoming van contextuele ambidexteriteit luidt de eerste propositie van het onderzoek als volgt:

P1: Een toename van zowel performance management als sociale context creëert een organisatorische context waarbinnen ambidexteriteit (exploratieve en exploitatieve werkzaamheden) positief wordt bevordert.

3.6 AMBIDEXTERITEIT ALS COMPETITIEF VOORDEEL EN DE ROL VAN DE OMGEVING

Volgens Barney (1991) is een competitief voordeel een waarde creëerde strategie welke niet tegelijkertijd wordt toegepast door de huidige of potentiële concurrenten van de organisatie. Een competitief voordeel kan hierbij duurzaam worden wanneer een dergelijke waarde creëerde strategie niet gekopieerd kan worden. Echter één van de fundamentele vragen binnen strategisch management is hoe organisaties competitief voordeel moeten ontwikkelen en behouden (Barney, 1991; Porter, 1996; Teece et al., 1997) en heeft in de afgelopen decennia geleid tot verschillende benaderingswijzen/theorieën. Zo omschrijft Teece et al. (1997) dat er vier paradigma's zijn met betrekking tot hoe competitief voordeel bereikt kan worden (zie tabel 5).

Tabel 5: Paradigma's inzake competitief voordeel

Paradigma's competitief voordeel	Toelichting
Competitieve krachten	Het competitieve voordeel van een organisatie is het economisch prijsvoordeel welke bereikt wordt door als organisatie een positie in een bedrijfstak in te nemen waar minder concurrentie aanwezig is en waar een organisatie zichzelf het best kan verdedigen tegen competitieve krachten.
Resource-based	Het competitieve voordeel van een organisatie is het kwalitatieve en kostenvoordeel welke bereikt wordt door de inzet en samenstelling van unieke niet te kopiëren resources.
Strategisch conflict	Het competitieve voordeel van een organisatie is het economisch prijsvoordeel welke bereikt wordt door als organisatie de marktomgeving te manipuleren middels strategische acties e/o de inzet van media.
Dynamische vaardigheden	Het competitieve voordeel van een organisatie is het efficiency voordeel welke bereikt wordt door bestaande interne en externe organisatie specifieke competenties/vaardigheden te ontwikkelen om invulling te geven aan de veranderende marktomgeving.

Bron: Teece (1997)

Het eerste paradigma is die van het verzwakken van competitieve krachten ("*Attenuating competitive forces*"). De belangrijkste bijdrage aan dit paradigma is geleverd door het vijf krachten model van Porter (1979, 2008). Volgens het vijf krachten model van Porter wordt competitief voordeel bereikt door de positie van een onderneming in een bedrijfstak waar de competitieve krachten, respectievelijk de onderhandelingskracht van toeleveranciers, die van de afnemers, nieuwe toetreders, substituten en de bestaande concurrenten in mindere mate aanwezig zijn. Met andere woorden, die plek in de bedrijfstak waar een onderneming in mindere mate te maken krijgt met de onderhandelingskracht van afnemers e/o prijsconcurrentie, en zich hierdoor beter kan verdedigen tegen de krachten binnen de bedrijfstak.

Een paradigma dat rivaliseert met het verzwakken van competitieve krachten paradigma is het resource-based paradigma (Van der Bosch, 1997; Teece, 1997). De resource-based benadering, beter bekend als '*resource theory*', focust zich op de resources van een onderneming om het competitieve voordeel van een onderneming te bepalen. In hoeverre resources een bijdrage leveren aan het competitieve voordeel van een onderneming is afhankelijk van de heterogeniteit en immobiliteit alsmede de onderliggende waarde, zeldzaamheid, beperkte imiteerbaarheid en duurzaamheid van de verschillende resources binnen de organisatie (Barney, 1991). Onder deze resources worden o.a. het eigendom, kennis, informatie en processen van een onderneming verstaan welke bij traditionele strategievorming tot sterktes van een onderneming gerekend kunnen worden (Barney, 1991). Het grootste verschil van de resource theorie in vergelijking met het voorgaande paradigma, is dat de resource theorie een *inside-out* aanpak hanteert in tegenstelling tot de *outside-in* aanpak van Porter (Van der Bosch, 1997). Met andere woorden, het competitieve voordeel van de onderneming wordt met name door interne actoren en factoren van de onderneming vormgegeven.

Een derde paradigma (Teece et al., 1997) is die van het strategisch conflict (*strategic conflict*). In dit paradigma wordt het competitieve voordeel van organisaties bereikt door de beïnvloeding van het gedrag en de acties van rivaliserende concurrenten. Gebaseerd op de game theorie (Shapiro, 1989) behaalt een organisatie competitief voordeel door op het juiste moment actie te ondernemen (inzet van middelen of media) om de

marktomgeving te beïnvloeden. Het juiste moment is hierbij afhankelijk van de acties, toekomstige acties of beoogde reacties van rivaliserende concurrenten. Het strategisch voordeel wordt binnen dit paradigma bereikt door het voorspellen van uitkomsten en inspelen op de (beoogde) bewegingen van concurrenten en de markt. In vergelijking tot het resource-based paradigma zijn niet de unieke resources van de organisatie van doorslaggevend belang om invulling te geven aan het competitieve voordeel, maar is juist het anticiperend en calculerend vermogen van een organisatie het belangrijkste middel om invulling te geven aan het competitieve voordeel. Echter in tegenstelling tot het verzwakken van competitieve krachten paradigma wordt het competitieve voordeel niet bepaald door de omgeving, maar is het juist de organisatie die positie inneemt in de markt ten opzichte van concurrenten.

Aanvullend op de drie eerder beschreven paradigma's omtrent de ontwikkeling en het behoud van een competitief voordeel introduceerde Teece et al. (1997) zelf een vierde paradigma, genaamd dynamische vaardigheden (*dynamic capabilities*). In tegenstelling tot de andere paradigma's gaat het dynamische vaardigheden paradigma uit van een constante wisselwerking tussen enerzijds een veranderende omgeving en anderzijds de competenties en resources van een organisatie. Het competitieve voordeel van een organisatie is de vaardigheid waarmee de interne en externe organisatorische vaardigheden, middelen en functionele competenties van een organisatie kunnen worden aangepast, geïntegreerd of opnieuw geconfigureerd om invulling te geven aan de veranderende omgeving. Ondanks de bovenstaande paradigma's vanuit verschillende invalshoeken invulling geven aan hoe organisaties competitief voordeel dienen te bereiken, hebben ze als overeenkomst dat de invulling van het competitieve voordeel ontstaat in de interactie tussen de organisatie en de omgeving. Om als organisatie een competitief voordeel te behalen en behouden, en succesvol te zijn, is afstemming op de omgeving dus van doorslaggevend belang.

De omgeving speelt ook bij ambidexteriteit een cruciale rol. Het succes en de toegevoegde waarde van ambidexteriteit is sterk afhankelijk van de mate van verandering in de omgeving van de organisatie. Een organisatie in een competitieve omgeving, waar het gaat om bestaande producten en activiteiten, kan zich beter concentreren door bestaande activiteiten verder te verbeteren. Echter wanneer een organisatie zich in een omgeving bevindt met een hoge omgevingsdynamiek, periodiek onvoorspelbare veranderingen, zijn nieuwe of andere activiteiten noodzakelijk om deze veranderingen te absorberen en te beantwoorden met nieuwe strategische initiatieven (Jansen et al., 2006). Ambidexteriteit levert organisaties enkel voordeel op wanneer er sprake is van verandering in de omgeving. Wanneer deze veranderingen er niet of in beperkte mate zijn, is een organisatie beter af door zich te richten op het verbeteren van de huidige activiteiten, en kan invulling geven aan zowel bestaande als nieuwe activiteiten zelfs leiden tot verlies in efficiëntie en concurrentievoordeel.

Gezien deze dynamische verhouding tussen de organisatie (vaardigheden en activiteiten) en de omgeving maakt ambidexteriteit onderdeel uit van het dynamische vaardigheden paradigma (O'Reilly & Tushman, 2008; Venkatraman et al., 2006). Door zowel exploitatie- als exploratievaardigheden te ontplooiën probeert een organisatie op een zo'n efficiënt mogelijke wijze om te gaan met onvoorspelbare veranderingen vanuit de omgeving zonder in te boeten op de bestaande activiteiten van de organisatie. Tegelijkertijd ontwikkeld de organisatie als geheel de vaardigheid om deze balans tussen activiteiten en omgevingsveranderingen te handhaven. Of zoals Gibson en Birkinshaw (2004, p. 209) het beschrijven: "*a meta-level capacity (for alignment and adaptability) that permeates all functions and levels in a unit*". Binnen dit onderzoek wordt ambidexteriteit gezien als dynamische vaardigheid van een organisatie, en geeft vorm aan de tweede propositie van dit onderzoek, namelijk:

P2: Een toename van contextuele ambidexteriteit (exploratieve en exploitatieve werkzaamheden) leidt alleen tot een toename van teamperformance wanneer er sprake is van een dynamische omgeving.

3.7 UITKOMSTEN LITERATUURONDERZOEK

In de afgelopen jaren is er veel onderzoek gedaan naar de toegevoegde waarde, invulling en antecedenten van ambidexteriteit binnen organisaties. Onderzoek binnen de bestaande literatuur geeft aan dat de toegevoegde waarde van ambidexteriteit naar voren komt bij organisaties die zich bevinden in een omgeving waar er sprake is van een hoge omgevingsdynamiek en veranderingen hierdoor niet langer goed te voorspellen zijn. In tegenstelling tot de competitieve voordelen welke organisaties hebben opgebouwd op basis van de klassieke trade-off gedachte binnen strategisch management, geeft ambidexteriteit organisaties de mogelijkheid om de bestaande activiteiten te exploiteren, en tegelijkertijd nieuwe activiteiten te exploreren. Hiermee ontwikkelen organisaties een zogenaamde meta-vaardigheid om antwoord te geven op de onzekere veranderingen. Waar organisaties eerst moesten kiezen tussen tegenstrijdigheden zoals efficiency en kwaliteit, of stabiliteit en verandering, omarmt ambidexteriteit deze tegenstellingen en daagt organisaties uit deze gegroeide paradoxen te verenigen. Een ambidextere organisatie is in staat om verschillende tegenstrijdige activiteiten uit te voeren waarbij de combinatie aan activiteiten meer waarde oplevert dan het afzonderlijk uitvoeren van deze activiteiten.

Onderzoek naar ambidexteriteit heeft zich in de afgelopen jaren met name gericht op het analyiseniveau van organisaties, business units en (senior) teams, en in beperkte mate op het niveau van individuen binnen de operationele omgeving van een organisatie. Dit terwijl Gibson en Birkinshaw (2004, p. 211) aangeven dat contextuele ambidexteriteit zich manifesteert “...in the specific actions of individuals throughout the organization” en tot stand komt binnen de operationele omgeving van een organisatie. De eerste gap waar dit onderzoek aan bijdraagt is dan ook om contextuele ambidexteriteit op het analyiseniveau van medewerkers binnen operationele teams (frontline teams) te onderzoeken.

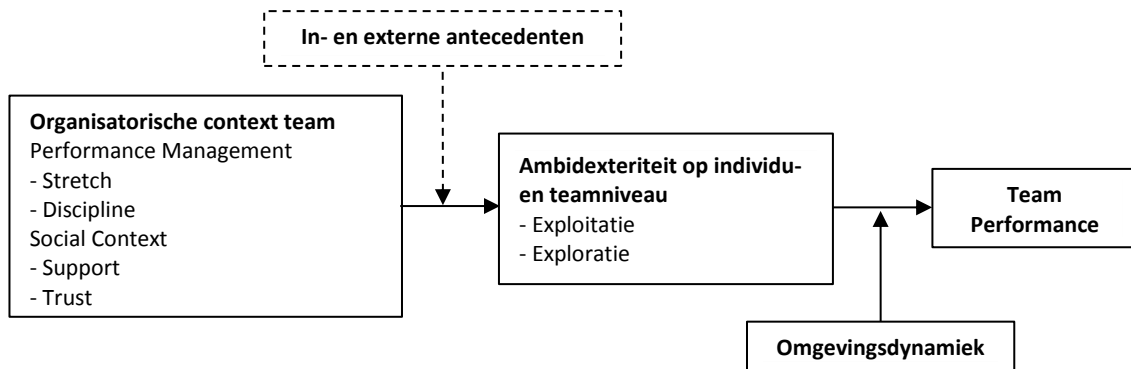
Anderzijds heeft onderzoek naar ambidexteriteit zich in de afgelopen jaren voornamelijk gericht op het inzichtelijk maken van de belangrijkste antecedenten welke contextuele ambidexteriteit binnen een organisatie bevorderen. Voorafgaand onderzoek heeft dan ook verschillende antecedenten in kaart hebben gebracht die bijdragen aan contextuele ambidexteriteit, maar tot op heden ontbreekt er een generiek theoretisch inzicht in hoe ambidexter gedrag bij medewerkers daadwerkelijk tot stand komt. En ondanks Gibson en Birkinshaw (2004) een belangrijke theoretische bijdrage hebben geleverd aan het bevorderen van contextuele ambidexteriteit op basis van een organisatorische context bestaande uit performance management en sociale context, zijn deze uitgangspunten in zeer beperkte mate gevalideerd en getoetst in verschillende omgevingen. Het onderzoeken van de theoretische uitgangspunten van Gibson en Birkinshaw (2004) binnen een specifieke onderzoekscontext vormt dan ook de tweede gap waar dit onderzoek een bijdrage aan zal leveren.

3.8 CONCEPTUEEL MODEL

Op basis van de uitkomsten van het literatuuronderzoek staan in het conceptueel framework de constructen en relaties waarop het vervolg van het onderzoek is vormgegeven (zie figuur 1). Binnen contextuele ambidexteriteit speelt de organisatorische context een doorgevende rol om ambidexter gedrag bij een medewerker te bevorderen. Aansluitend bij de uitgangspunten van Gibson & Birkinshaw (2004) zal binnen dit onderzoek de context onderzocht worden op basis van performance management (“stretch” en “discipline”) en sociale context (“support” en “trust”). Vanwege het gekozen niveau van analyse zal onderscheid gemaakt worden tussen interne en externe antecedenten welke de organisatorische context en relatie met ambidexteriteit voor de medewerker creëren. Tot de interne antecedenten worden de factoren en actoren binnen het team van de medewerker gerekend. De externe antecedenten worden gevormd door omgevingsfactoren welke zowel van binnen als buiten de organisatie van invloed zijn op het team en medewerker. Aansluitend op het gekozen analyiseniveau zal de mate van ambidexteriteit inzichtelijk worden gemaakt op individueel- en teamniveau aan de hand van de aanwezigheid van zowel exploitatieve als

exploratieve werkzaamheden. Doormiddel van de teamperformance kan vervolgens inzichtelijk worden gemaakt in hoeverre de mate van ambidexteriteit en omgevingsdynamiek geleid heeft tot verschillende resultaten.

Figuur 1: Conceptueel framework



3.9 PROPOSITIES

Om het conceptueel model te analyseren, zijn op basis van de inzichten vanuit de literatuur zijn de volgende proposities opgesteld:

- *P1: Een toename van zowel performance management als sociale context creëert een organisatorische context waarbinnen ambidexteriteit (exploratieve en exploitatieve werkzaamheden) positief wordt bevorderd.*
- *P2: Een toename van contextuele ambidexteriteit (exploratieve en exploitatieve werkzaamheden) leidt alleen tot een toename van teamperformance wanneer er sprake is van een dynamische omgeving.*

Om deze proposities te onderzoeken en de centrale vraagstelling te beantwoorden zal gebruik worden gemaakt van zowel kwantitatieve als kwalitatieve onderzoeksmethodes. De uitkomsten van beide methodes zullen tezamen als cases worden beschouwd, en middels individuele en onderlinge analyse inzicht geven in veronderstelde relaties in de opgestelde proposities en het conceptueel model. In het volgende hoofdstuk, methodologie, staat toegelicht hoe de dataverzameling heeft plaatsgevonden en op welke wijze de selectie van de onderzoekscontext en cases heeft plaatsgevonden.

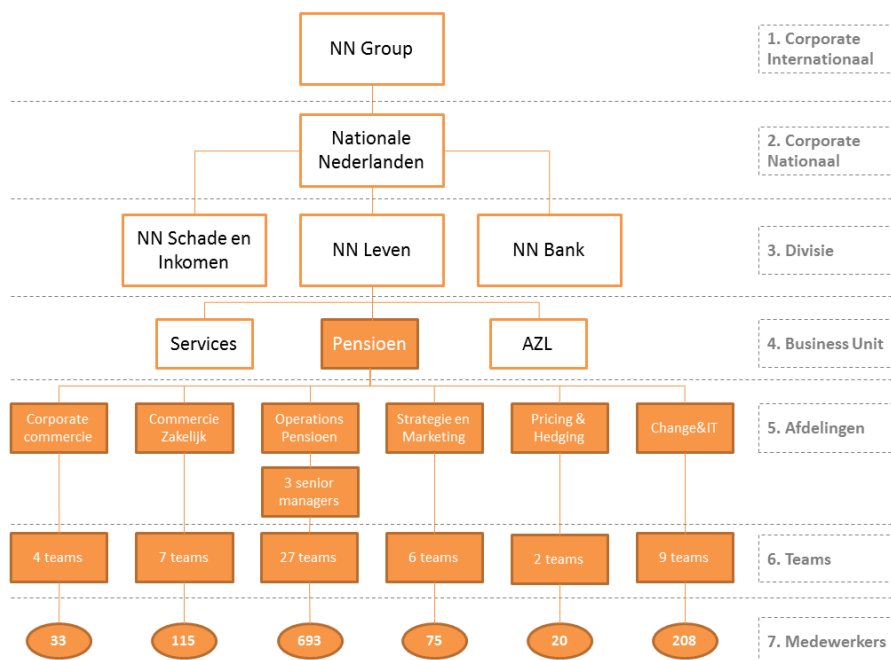
4 METHODOLOGIE

Om antwoord te geven op de centrale onderzoeksvraag en de opgestelde proposities te analyseren, is binnen het onderzoek gebruik gemaakt van zowel kwantitatieve (survey) als kwalitatieve onderzoeksmethodes (interviews). Het doel van de survey was enerzijds om de theoretische verbanden tussen organisatorische context, ambidexteriteit en performance te onderzoeken. Anderzijds zijn de uitkomsten van de survey gebruikt om zes teams te selecteren om nader onderzoek op te verrichten middels interviews. Het doel van deze interviews was om de uitkomsten van de survey verder te verrijken, en om een diepgaander inzicht te creëren in de relatie tussen organisatorische context, ambidexteriteit, omgevingsdynamiek en performance. De uitkomsten van de survey en interviews zijn vervolgens samengevoegd tot zes cases, welke individueel en in vergelijking met elkaar (cross-case) zijn geanalyseerd om antwoord te geven op de centrale onderzoeksvraag. In dit hoofdstuk staat beschreven op welke wijze de bovenstaande stappen zijn vormgegeven en uitgevoerd.

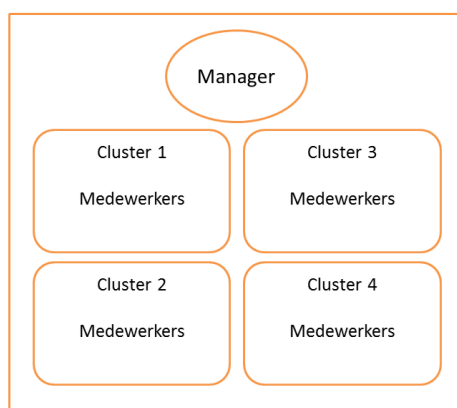
4.1 ONDERZOEKSCONTEXT

Het empirisch onderzoek is uitgevoerd bij de Nederlandse verzekeraar Nationale Nederlanden binnen de business unit Pensioen. Nationale Nederlanden is één van de bekendste en oudste verzekeringsmaatschappijen van Nederland en biedt een breed pakket aan financiële producten en diensten aan. Met ruim 1100 medewerkers, 20.000 klanten en 2 miljoen deelnemers behoort de business unit Pensioen van Nationale Nederlanden tot de grootste pensioenverzekeraars binnen Nederland. De keuze om het empirisch onderzoek bij Nationale Nederlanden te verrichten is tweeledig. Enerzijds bevindt de business unit Pensioen zich momenteel in een langdurige reorganisatie waarbinnen het vernieuwen van gedrag, producten en systemen, maar ook het behouden en bedienen van de bestaande klanten centraal staat. Anderzijds is de omgevingsturbulentie binnen de financiële dienstensector, waar Nationale Nederlanden onderdeel van uitmaakt, zodanig dynamisch dat er periodiek veranderingen zijn waar als organisatie gehoor aan geven moet worden. Gezien deze context worden teams en medewerkers periodiek geconfronteerd met afwegingen tussen exploratie- of exploitatieactiviteiten. In figuur 2 staat een versimpelde weergave van de organisatie met in het oranje de business unit Pensioen weergegeven.

Figuur 2: Organisatie Nationale-Nederlanden met in het oranje de businessunit Pensioen aangeduid



Figuur 3: Schematische weergave van teamindeling



Binnen het onderzoek staat de ambidexteriteit van teams en medewerkers centraal. In figuur 3 staat een schematische weergave van een team binnen de organisatie. Een team bestaat uit een manager en medewerkers. De manager is de hiërarchisch leidinggevende van de medewerkers, en medewerkers binnen teams zijn vaak op basis van werkzaamheden e/o verantwoordelijkheden ingedeeld in verschillende clusters. Het effect van deze clusters op de mate van en relatie tussen organisatorische context, ambidexteriteit, omgevingsdynamiek en performance zal binnen dit onderzoek buiten beschouwing worden gelaten. Deze relatie dient in toekomstig onderzoek nader onderzocht te worden (zie limitaties).

4.2 SELECTIEPROCES STEEKPROEF

Om de theoretische verbanden tussen organisatorische context, ambidexteriteit, omgevingsdynamiek en performance te toetsen en nader onderzoek te doen naar de totstandkoming van ambidexteriteit binnen teams, is het randvoorwaardelijk dat de teams ambidexter gedrag vertonen. Om deze reden is binnen het pensioenbedrijf van Nationale Nederlanden een enquête uitgezet bij de teams waarbinnen ambidexteriteit voorkomt. Om tot deze selectie te komen, is gebruik gemaakt van logische reductie. Het doel van deze logische reductie was om enkel de teams te selecteren waarbinnen, gezien de aard werkzaamheden/taken, ambidexteriteit kan voorkomen. Teams waarbinnen dergelijke activiteiten niet (tegelijktijd) voorkomen of fysiek worden gescheiden zijn niet meegenomen in de selectie. Om te spreken van ambidexteriteit, welke niet structureel van aard is, is binnen dit onderzoek uitgegaan van de uitvoering van zowel exploratieve als exploitatieve werkzaamheden binnen een tijdsbestek van één jaar (Mom et al., 2009). Deze logische reductie heeft in twee stappen plaatsgevonden. In eerste instantie is op basis van de inhoudelijke werkzaamheden van de teams een schifting gemaakt tussen teams waarbinnen de combinatie van exploratie- en exploitatieactiviteiten wel of niet voorkomt. Uit deze schifting is naar voren gekomen dat *34 van de 55 teams zich enkel richten op de exploitatie van bestaande activiteiten*. Om dit resultaat te valideren is met verschillende managers van de teams gesproken. In deze gesprekken is bevestigd dat de teams zich voornamelijk richten op het verfijnen en efficiënter maken van bestaande werkzaamheden.

Om tot een goede meting te komen van ambidexteriteit binnen teams is het noodzakelijk dat de individuele medewerkers een uitspraak doen over hetzelfde team. Binnen de overgebleven 21 teams is om deze reden een schifting aangebracht tussen teams waarin de individuele medewerkers samenwerken als één team, of dat de individuele medewerkers zijn ondergebracht in projectteams binnen de organisatie. Navraag bij medewerkers die onderdeel zijn van zogenaamde structurele projectteams heeft naar voren gebracht dat deze medewerkers zich meer identificeren met het projectteam, dan hun hiërarchisch team. Om de meting op teamniveau zo zuiver mogelijk te houden, zijn dergelijke teams uitgesloten van deelname aan de enquête. Hierdoor zijn nog eens 4 van de resterende 21 teams afgefallen. In tabel 6 staat een overzicht van de gemaakte selectie en de verdeling van de 17 resterende teams waarbinnen de enquête is afgenomen.

Tabel 6: Selectie teams voor survey

Onderdeel business unit pensioen	Aantal teams	Geen contextuele ambidexteriteit ^a	Projectteams	Uiteindelijke selectie
Commercie Corporate	4	1		3
Commercie Zakelijk	7	2		5
Operations Pensioen	27	22	2	3
Strategie en Marketing	6	3		3
Pricing & Product Hedging	2	1		1
Change&IT Pensioen	9	5	2	2
Totaal	55	34	4	17

^aTeams waarin ambidexteriteit ontbreekt, of sprake is van structurele ambidexteriteit

Om de survey binnen de resterende 17 teams af te nemen, is contact gezocht met de managers van deze teams. Gedurende dit contact is er op hoofdlijnen een toelichting gegeven omtrent het doel van het onderzoek en gevraagd of zijn/haar team hieraan wilt participeren. Tevens is tijdens dit contact gebruikt om nogmaals te valideren of de teams zowel exploratie- als exploitatieactiviteiten uitvoeren. In alle gevallen is naar voren gekomen dat de team beide activiteiten uitvoeren. De survey is vervolgens in een gesloten envelop overgedragen aan de managers van de geselecteerde teams met het verzoek deze te distribueren onder alle teamleden met het verzoek deze survey binnen 3 weken ingevuld te retourneren. Vervolgens is er wekelijks een reminder gestuurd naar de manager met daarin het verzoek om het invullen en retourneren van de survey voor de afgesproken deadline onder de aandacht te brengen bij zijn/haar teamleden. De manager is gevraagd de retour ontvangen surveys te verzamelen, en in een (meegeleverde) envelop gesloten te routeneren op de afgesproken deadline. Om de vertrouwelijkheid te waarborgen, is in de survey toegezegd dat de identiteit van de respondent alsmede de gegeven antwoorden anoniem zullen worden verwerkt in het onderzoeksrapport. Om de respons te verhogen is toegezegd dat alle respondenten een kopie samenvatting krijgen van de onderzoeksresultaten.

4.3 OPZET SURVEY

Om de constructen organisatorische context, ambidexteriteit en omgevingsdynamiek te meten, is de inhoud van de survey opgesteld op basis van bestaande en bewezen multi-items Likert schalen uit eerder uitgevoerd wetenschappelijk onderzoek (Mom et al., 2009; Gibson & Birkinshaw, 2004; Jansen et al., 2006). Alle gebruikte multi-items Likert schalen zijn in eerste instantie vertaald naar het Nederlands, en vervolgens aangepast naar het gewenste niveau van analyse. Validatie van de vertaling en aanpassing naar het gewenste analyseniveau is gedaan aan de hand van een peer review door Prof. F.A.J van den Bosch van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Aan de survey zijn vervolgens verschillende controlevragen toegevoegd om de representativiteit van de uitkomsten per team te kunnen bepalen. Controlevragen die toegevoegd zijn, zijn; geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en duur dienstverband. Zie bijlage I voor een voorbeeld van de afgenomen survey.

De survey is uitgezet bij 245 interne medewerkers verdeeld over 17 verschillende teams. *In totaal hebben 140 medewerkers de enquête ingevuld.* De totale responsrate komt hierdoor uit op 57,14%. In tabel 7 staan de responsrates per team vermeld. Voor de controle op non-respons bias is er een vergelijking uitgevoerd op kenmerken tussen de respondenten en non-respondenten per team. Deze vergelijking heeft plaatsgevonden op de kenmerken: het aantal dienstjaren, de leeftijd en het geslacht. Vanwege de grootte van de steekproef per team ($n < 30$) en het niet aanwezig zijn van een normale verdeling per team, heeft deze vergelijking plaatsgevonden aan de hand van een non-parametrische toets, namelijk de Mann-Whitney U toets. Bij de Mann-Whitney U toets wordt de mediaan van twee steekproeven, in dit geval respons en non-respons, met elkaar vergeleken en aangenomen dat hier geen verschil tussen zit. Hoe lager de waarde uit deze toets, hoe aannemelijker het is dat de medianen van elkaar afwijken en er een statistisch verschil is tussen de groepen. Op basis van een significantieniveau van 5% ($\alpha = 5\%$) is de Mann-Whitney U toets uitgevoerd. De uitkomsten staan vermeld in tabel 7.

Tabel 7: Responsrate en uitkomsten Mann-Whitney U toets survey

Teams	Teamgrootte	# respondenten	Responsrate	Dienstjaren ¹⁾	Leeftijd ¹⁾	Geslacht ¹⁾
Team 01	11	6	54,50%	0,408	1,000	0,399
Team 02	24	18	75,00%	0,237	0,503	0,334
Team 03	12	9	75,00%	0,163	0,079	0,523
Team 04	7	4	57,10%	0,289	0,157	0,074
Team 05	12	5	41,70%	0,103	0,515	0,297
Team 06	22	4	18,20%	0,266	0,215	0,186
Team 07	11	3	27,30%	0,680	0,918	0,903
Team 08	16	11	68,80%	0,530	0,459	0,763
Team 09	16	6	37,50%	0,277	0,913	0,345
Team 10	15	10	66,70%	0,666	0,951	0,690
Team 11	29	14	48,30%	0,228	0,066	0,525
Team 12	13	9	69,20%	0,537	0,487	0,068
Team 13	11	8	72,70%	0,682	0,838	0,540
Team 14	4	4	100,00%	n.v.t. ²⁾	n.v.t. ²⁾	n.v.t. ²⁾
Team 15	5	2	40,00%	0,564	0,083	1,000
Team 16	19	16	84,20%	0,737	0,500	0,770
Team 17	18	11	61,10%	0,855	0,928	0,068
Totaal	245	140	57,14%	0,138	0,917	0,127

¹⁾ Controle representativiteit respondenten a.d.h.v. Mann-Whitney U (α 5%)

²⁾ 100% respons

Uitkomsten van de uitgevoerde Mann-Whitney U toets laten zien dat zowel per team als over de gehele steekproef op geen van de vergeleken kenmerken er een significant verschil bestaat tussen de respondenten en non-respondenten. Op basis van deze uitkomst is de conclusie getrokken dat de surveyuitkomsten representatief zijn voor de geselecteerde teams.

4.4 CONSTRUCTVALIDITEIT

Om de validiteit van de gemeten schalen te borgen, is per multi-items Likert schaal de Cronbach's alfa berekend. Deze berekening heeft plaatsgevonden over de surveyuitkomsten van de gehele steekproef. De uitkomsten van de berekeningen staan in tabel 8.

Tabel 8: Cronbach's alfa per construct

Construct	Cronbach's alfa
Exploratie medewerker	0,807
Exploitatie medewerker	0,751 ¹⁾
Exploratie team	0,792
Exploitatie team	0,808 ¹⁾
Performancemanagement team	0,778
Social context team	0,802
Omgevingsdynamiek team	0,734

¹⁾Cronbach's alfa na verwijdering van item

De uitkomsten in tabel 8 laten zien dat de Cronbach's alfa per schaal hoger is dan de vuistregel van 0,7 (Vocht, 2013). Hiermee is de validiteit van de gemeten schalen aangetoond, en kan gesteld worden dat de survey daadwerkelijk deze begrippen heeft getoetst. Bij de constructen exploratie medewerker en exploratie team zijn ten gunste van een hogere Cronbach's alfa in beide gevallen item 1 van de gebruikte schaal verwijderd. Bij zowel de schaal omtrent de exploratie van medewerkers als van teams heeft item 1 betrekking op de mate waarmee zelfstandig veel ervaring is opgedaan. Een mogelijke verklaring waarom de beantwoording van deze vraag afwijkt van de andere items uit deze schaal is dat deze vraag direct na de vragen over exploratie is gesteld. De "plotselinge" omschakeling tussen vragen over exploratie en exploitatie kan ervoor gezorgd hebben dat respondenten de vraag hebben beantwoord met een exploitatieve gedachtegang. Tegelijkertijd kan een verklaring zijn dat item 1 onvoldoende het begrip exploitatie meet. Deze items zijn bij de bepaling van de uitkomsten niet verder meegenomen.

4.5 RESULTAATBEPALING PER CONSTRUCT

Om de resultaten per construct te bepalen, is per multi-item schaal het rekenkundig gemiddelde berekend (de gegeven scores op de schalen bij elkaar opgeteld en gedeeld door het aantal meegenomen items). Voor de bepaling van de scores per construct op teamniveau, is uitgegaan van het rekenkundig gemiddelde over de som van de medewerkerscores uit hetzelfde team.

Om de resultaten voor de begrippen ambidexteriteit en organisatorische context te bepalen is een aanvullende berekening uitgevoerd. Voor de mate van ambidexteriteit zijn de uitkomsten op exploratie en exploitatie met elkaar vermenigvuldigt (Mom et al., 2009). Voor de mate van organisatorische context zijn de uitkomsten op performance management en sociale context met elkaar vermenigvuldigt (Gibson & Birkinshaw, 2004). Voor de bepaling van ambidexteriteit en organisatorische context per team zijn als eerst de gemiddelde uitkomsten op exploratie, exploitatie, performancemanagement en sociale context per team berekend. Deze uitkomsten zijn vervolgens vermenigvuldigd om de mate van ambidexteriteit en organisatorische context per team te bepalen. In tabel 9 staan de resultaten per teams.

Tabel 9: Resultaten m.b.t. constructen op teamniveau

Teams	PM ¹⁾	SC ¹⁾	OC ¹⁾ PM x SC	Exploitatie	Exploratie	Ambidexteriteit Exploitatie x Exploratie	OD ¹⁾
Team 01	4,57	4,52	20,66	4,36	4,67	20,35	4,83
Team 02	4,85	4,96	24,05	4,70	4,82	22,65	5,39
Team 03	4,79	4,83	23,14	5,61	3,92	22,00	5,31
Team 04	5,04	4,86	24,48	5,04	5,07	25,57	5,95
Team 05	4,66	4,31	20,08	5,87	4,29	25,14	4,32
Team 06	4,39	4,83	21,23	5,54	3,61	19,99	4,75
Team 07	5,05	5,00	25,24	4,56	4,52	20,61	5,73
Team 08	5,22	5,41	28,27	5,95	4,57	27,22	4,65
Team 09	5,60	5,20	29,12	4,69	4,83	22,69	5,20
Team 10	5,26	5,09	26,75	5,07	5,41	27,43	5,56
Team 11	5,12	5,25	26,87	5,25	4,63	24,32	5,34
Team 12	4,73	4,21	19,91	5,33	4,49	23,92	4,38
Team 13	4,86	4,64	22,53	5,52	4,68	25,86	5,43
Team 14	5,07	4,14	20,99	5,50	3,98	21,87	5,55
Team 15	3,86	2,61	10,07	4,50	4,29	19,29	4,80
Team 16	5,21	5,07	26,43	5,64	3,91	22,06	4,93
Team 17	4,78	4,78	22,83	5,14	4,47	22,95	5,18

¹⁾ PM = Performancemanagement, SC = Sociale context, OC = Organisatiecontext, OD = Omgevingsdynamiek

4.6 PERFORMANCE INDICATOREN

Om de performance van de individuele teams te bepalen, is binnen het onderzoek gebruik gemaakt van secundaire bronnen in de vorm van de intern geformuleerde resultaatafspraken over het jaar 2014 en behaalde scores hierop. Binnen elk team worden aan het begin van het kalenderjaar resultaatafspraken en doelstellingen geformuleerd die vervolgens aan het eind van het jaar op basis van een 5-puntsschaal worden beoordeeld. Een 1-score wordt hierbij gezien als een uitzonderlijke hoge prestatie, en een 5 als een uitzonderlijk lage prestatie. Door gebruik te maken van deze performance indicatoren, is onafhankelijk van de specifieke inhoud van de geformuleerde resultaatafpraak de relatieve en onderlinge performance van de teams te bepalen.

Om tot een performance indicator per team te komen, is de volgende methodiek gehanteerd. Aan alle managers van de participerende teams is gevraagd om de resultatenafspraken op teamniveau en behaalde scores over het kalenderjaar 2014 aan te leveren. Vervolgens is per team het rekenkundig gemiddelde van de scores berekend om tot één performance indicator per team te komen. Voor presentatiedoeleinden zijn de resultaten gespiegeld (1=5 t/m 5=1). Zie tabel 10 voor de performance indicatoren per team.

Tabel 10: Performance indicatoren per team over het jaar 2014

Teams	Performance
Team 01	4,00
Team 02	3,50 ²⁾
Team 03 ¹⁾	
Team 04 ¹⁾	
Team 05	1,50 ²⁾
Team 06	1,50 ²⁾
Team 07	1,50 ²⁾
Team 08	3,20
Team 09	3,50 ²⁾
Team 10	3,50 ²⁾
Team 11	3,50 ²⁾
Team 12	2,00
Team 13	3,22 ²⁾
Team 14	1,75 ²⁾
Team 15	1,75 ²⁾
Team 16	3,07
Team 17	4,00

¹⁾ Geen performance op teamniveau bepaald

²⁾ Teamperformance afgeleid van performance op afdelingsniveau (zie limitaties)

4.7 SELECTIE VAN CASES

Op basis van de surveyuitkomsten (tabel 9) zijn zes van de zeventien teams geselecteerd om nader onderzoek op te doen. Uitgangspunt bij deze selectie was de relatie tussen organisatorische context en ambidexteriteit. Het doel van de selectie was om teams te selecteren welke een relatief grote afwijking laten zien in de relatie tussen organisatorische context en ambidexteriteit, maar op of de organisatorische context of mate van ambidexteriteit nog met elkaar vergelijkbaar waren. Door enerzijds teams te selecteren welke een afwijkende relatie tussen organisatorische context en ambidexteriteit laten zien, is de verwachting dat duidelijker inzichtelijker zal worden welke factoren van invloed zijn op de relaties tussen de elementen uit het conceptueel model. Anderzijds zorgt het vergelijken van teams, met een gelijke mate van of organisatorische context of ambidexteriteit, voor een dieper inzicht in de totstandkoming van ambidexteriteit op basis van de organisatorische context.

De volgende cases zijn op basis van de surveyuitkomsten geselecteerd:

- **Team 08:** De uitkomsten van de survey laten zien dat dit team ongeveer een gelijke score heeft behaald op de organisatorische context (28,27) en ambidexteriteit (27,22).
- **Team 09:** De uitkomsten van de survey laten zien dat de scores op de organisatorische context (29,12) en ambidexteriteit (22,69) van het team sterk van elkaar verschillen.

Gezien de verschillende uitkomsten bij ambidexteriteit en vergelijkbare uitkomsten bij de organisatorische context, zullen deze teams middels een cross-case analyse met elkaar worden vergeleken om dit verschil te verklaren.

- **Team 13:** De uitkomsten van de survey laten zien dat de scores op de organisatorische context (22,53) en ambidexteriteit (25,86) van het team van elkaar verschillen.
- **Team 01:** De uitkomsten van de survey laten zien dat dit team een vergelijkbare score heeft behaald op de organisatorische context (20,66) en ambidexteriteit (20,35).

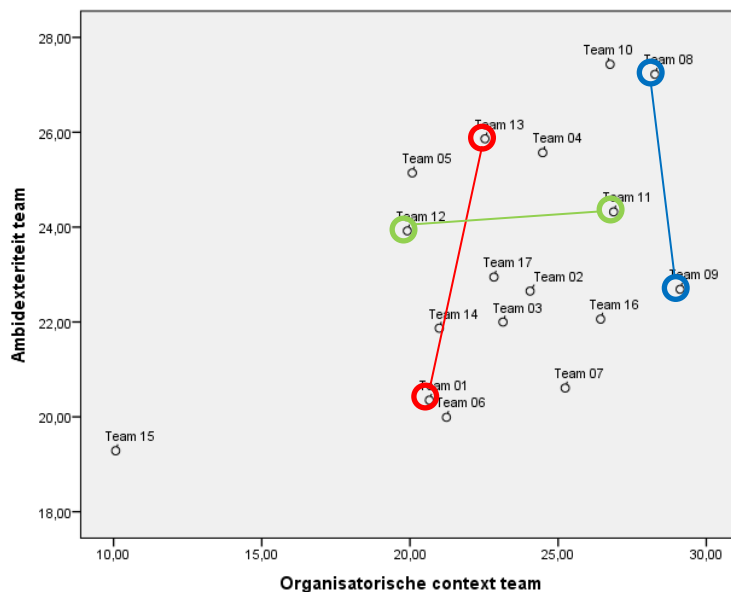
Gezien de verschillende uitkomsten bij ambidexteriteit en vergelijkbare uitkomsten bij de organisatorische context, zullen deze teams middels een cross-case analyse met elkaar worden vergeleken om dit verschil te verklaren.

- **Team 12:** De uitkomsten van de survey laten zien dat dit team hoger scoort op ambidexteriteit (23,92) dan op organisatorische context (19,91). De mate van organisatorische context lijkt hierbij beter te worden vertaald naar ambidexteriteit.
- **Team 11:** De uitkomsten van de survey laten zien dat dit team lager scoort op ambidexteriteit (24,32) dan op organisatorische context (26,87). De mate van organisatorische context lijkt hierbij slechter te worden vertaald naar ambidexteriteit.

Gezien de verschillende mate van organisatorische context bij een gelijke mate van ambidexteriteit zullen deze teams middels een cross-case analyse met elkaar worden vergeleken om dit verschil te verklaren.

Zie figuur 4 voor de geselecteerde teams en welke teams met elkaar vergeleken in een cross-case analyse.

Figuur 4: Geselecteerde teams voor nader onderzoek en cross-case analyse



4.8 OPZET INTERVIEWS

Om het inzicht in de surveyuitkomsten van deze teams te vergroten, zijn bij telkens twee leden uit de teams interviews afgenomen. Per team is één interview afgenomen met een medewerker die, op basis van de surveyuitkomsten, een met het team overeenkomstige uitkomst scoorde op de mate van organisatorische context en ambidexteriteit. Het tweede interview is afgenomen bij de manager van het team. In verband met de afwezigheid van de managers van team 13 en 1, is voor zowel team 13 als team 1 ervoor gekozen een tweede medewerker te interviewen. De geselecteerde medewerker inclusief surveyuitkomsten op team staan in tabel 11.

Tabel 11: Uitkomsten survey voor het team en geïnterviewde medewerker/manager

	Organisatorische context	Ambidexteriteit
Team 08	28,27	27,22
Medewerker team 08	31,37	28,31
Manager team 08	26,57	40,00
Team 09	29,12	22,69
Medewerker team 09	34,13	22,45
Manager team 09	29,84	29,14
Team 13	22,53	25,86
Medewerker 1 team 13	22,00	26,57
Medewerker 2 team 13	19,97	26,57
Team 01	20,66	20,35
Medewerker 1 team 01	17,95	20,67
Medewerker 2 team 01	11,51	22,02
Team 12	19,91	23,92
Medewerker team 12	22,32	26,71
Manager team 12	17,14	37,86
Team 11	26,87	24,32
Medewerker team 11	27,02	24,17
Manager team 11	35,33	36,86

Bron: Uitkomsten survey op individueel niveau

Middels semigestructureerde interviews van ieder maximaal een uur is de geïnterviewde gevraagd:

1. Welke werkzaamheden hij of zij, en het team, het afgelopen jaar werkzaamheden heeft verricht die nieuw/vernieuwend van aard waren (exploratief).
2. Welke werkzaamheden hij of zij, en het team, het afgelopen jaar werkzaamheden heeft verricht die bestaand/routinematige van aard waren (exploitatief).
3. Welke factoren/actoren volgens hem of haar van invloed waren op zowel de invulling als het soort werkzaamheden binnen het team.
4. Welke mate van verandering hij of zij zowel binnen als buiten de organisatie ervaart. Hierbij is specifiek stilgestaan bij zowel de hoeveelheid veranderingen alsmede de voorspelbaarheid hiervan.

Waar nodig is de geïnterviewde geholpen door elementen/attributen vanuit de theorie omtrent ambidexteriteit, organisatorische context en omgevingsdynamiek te delen, en te vragen om specifiek op die elementen/attributen te reageren. Alle interviews zijn audio technisch opgenomen, en zijn of samengevat (ambidexteriteit: vraag 1 en 2, en omgevingsdynamiek: vraag 4) of aan de hand van quotes (organisatorische context: vraag 3) verwerkt in het resultatenhoofdstuk van dit onderzoek. De antwoorden op vraag 3, in de vorm van quotes, zijn geplot op de theoretische uitgangspunten van de organisatorische context. Citaten die hierbinnen niet geplot konden worden, zijn separaat opgenomen.

4.9 TOELICHTING GEBRUIK CASESTUDIES

De keuze om casestudies te gebruiken is vanwege het overwegend theorievormende karakter van het onderzoek. Een casestudie geeft de mogelijkheid om ambidexter gedrag zowel binnen als buiten het huidige theoretische kader nader te onderzoeken, en geeft de vrijheid en mogelijkheid om invulling te geven aan niet eerder geconstateerde factoren/actoren en specifiek context gerelateerde elementen welke bijdragen aan ambidexteriteit (Bryman & Bell, 2011). Door een selectie te maken van drie keer twee cases verdeeld over verschillende mate van ambidexteriteit en organisatorische context kunnen de overeenkomsten en verschillen, middels cross-case analyse, tussen verschillende cases beter worden herleid (Eriksson & Kovalainen, 2008), en daardoor de factoren en actoren achterhalen die zowel bijdragen als belemmerd werken bij de totstandkoming van ambidexteriteit binnen teams.

4.10 VALIDITEIT EN BETROUWBAARHEID ONDERZOEK

De interne validiteit van het onderzoek is geborgd door reeds bestaande theoretische inzichten en schalen vanuit de wetenschappelijk literatuur als uitgangspunt te nemen voor de invulling van de survey, selectie van de cases en de opzet/uitwerking van de interviews. De bestaande inzichten omtrent ambidexter gedrag en de antecedenten hieromtrent vormen een leidraad binnen het onderzoek om te borgen dat daadwerkelijk contextuele ambidexteriteit op individueel en teamniveau gemeten is. Echter vanwege het overwegend theorievormende karakter van het onderzoek zijn de uitkomsten maar in beperkte mate generaliseerbaar (externe validiteit). Het doel van het onderzoek is om de context en antecedenten van ambidexteriteit binnen een bepaalde organisatie en sector in kaart te brengen. Enerzijds bieden de uitkomsten praktisch inzicht voor soortgelijke organisaties/teams om ambidexteriteit te bevorderen. Anderzijds kunnen de uitkomsten gebruikt worden in vervolgonderzoek generaliseerbaarheid aan te tonen.

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te borgen, zal in eerste instantie *triangulatie* worden toegepast. De medewerker, teammanager, interne documenten/middelen en wetenschappelijke literatuur zijn als verschillende bronnen van analyse en conclusievorming gebruikt. Als tweede maatregel om de betrouwbaarheid van het onderzoek te verhogen, zijn de procedures en de inhoud van de survey, interviews en secundaire data-analyse op een gelijke en gestructureerde wijze uitgevoerd (Hak, 2004). Enerzijds is dit worden gedaan om de uitkomsten van het onderzoek, en in grote mate van uitkomsten van de individuele cases, onder zoveel mogelijk gelijkwaardige omstandigheden te verkrijgen. Hierdoor is de onderlinge vergelijking en conclusievorming minder beïnvloed door situationele elementen. Anderzijds geeft het uitvoeren van onderzoek middels vastgelegde procedures en onderling gelijkwaardig verkregen data de mogelijkheid om het onderzoek te repliceren. Een van de procedures die tevens een directe bijdrage levert aan de betrouwbaarheid van het onderzoek is het audio technisch vastleggen van de interviews. Op deze wijze heeft de analyse van de interviews achteraf herhaaldelijk kunnen plaatsvinden.

5 RESULTATEN

Op basis van de verkregen empirische data worden in dit hoofdstuk de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. Het eerste onderdeel van dit hoofdstuk bestaat uit een uitleg over hoe de empirische uitkomsten uit zowel de survey als interviews zijn geïnterpreteerd. Vervolgens worden de uitkomsten van de survey toegelicht aan de hand van de gevonden relaties tussen organisatorische context, ambidexteriteit en performance. Als derde is per case een analyse gedaan om de empirische teamresultaten. Deze caseanalyse bestaat uit een presentatie van de survey- en interviewuitkomsten, gevolgd door een toelichting op de gevonden resultaten en verbanden tussen de constructen uit het conceptueel model. Daarna zijn de aan elkaar gekoppelde cases met elkaar vergeleken in een cross-case analyse. De uitkomsten vanuit de individuele case analyses zijn hierbij gebruikt om zowel de overeenkomsten als verschillen tussen de cases te verklaren. Als laatste zijn de uitkomsten uit zowel de survey, individuele als cross-case analyse gebruikt om de opgestelde proposities te toetsen en om antwoord te geven op de centrale vraagstelling van het onderzoek.

5.1 TOEGEPASTE CRITERIA OP DE EMPIRISCHE UITKOMSTEN

Om de uitkomsten per case en tussen cases te bepalen zijn zowel bij de survey- als interviewresultaten criteria gebruikt waarmee de resultaten op individueel niveau en onderling te beoordelen zijn. Vanwege het ontbreken van dergelijke criteria zijn deze binnen het onderzoek zelf opgesteld.

Voor beoordeling van de surveyuitkomsten is hierbij uitgegaan van de gemiddelde resultaten per gemeten construct. Afhankelijk van de percentuele afwijking ten opzichte van dit gemiddelde zijn de volgende veronderstellingen gehanteerd:

- Resultaten welke tussen de 0 en 3% afwijken worden eveneens als *gemiddeld* gezien.
- Resultaten welke tussen de 3 en 6% afwijken worden, afhankelijk van een positieve of negatieve afwijking, als *boven- of onder gemiddeld* gezien.
- Resultaten welke meer dan 6% afwijken worden, afhankelijk van een positieve of negatieve afwijking, als *hoog of laag* gezien.

In tabel 12 staan de verschillende waarden die corresponderen met de bovengenoemde uitgangspunten.

Tabel 12: afkapcriteria voor uitkomsten survey (gemiddeld, boven- of onder gemiddeld, hoog of laag)

Constructen	Min	-6%	-3%	Gem.	+3%	+6%	Max
Organisatorische context team	10,07	21,71	22,41	23,10	23,79	24,49	29,12
Ambidexteriteit team	19,29	21,78	22,47	23,17	23,87	24,56	27,43
Exploratie team	3,61	4,21	4,35	4,48	4,61	4,75	5,41
Exploitatie team	4,36	4,88	5,03	5,19	5,35	5,50	5,95
Performancemanagement context team	3,86	4,60	4,74	4,89	5,04	5,18	5,60
Sociale context team	2,61	4,41	4,55	4,69	4,83	4,97	5,41
Omgevingsdynamiek team	4,32	4,83	4,99	5,14	5,29	5,45	5,95

Bron: uitkomsten survey op teamniveau

Tabel 13: Labels m.b.t. behaalde performance

Performance cohort	Label
1 t/m 2 score	Laag
2 t/m 3 score	Onder gemiddeld
3 score	Gemiddeld
3 t/m 4 score	Boven gemiddeld
4 t/m 5 score	Hoog

Voor beoordeling van de performance indicatoren zijn de labels overgenomen welke binnen de organisatie worden gebruikt. Zie tabel 13.

Voor beoordeling van interviews zijn de resultaten, in de vorm van samenvattingen e/o quotes, geplot binnen de theoretische kaders van het conceptueel model. De inhoud en samenstelling van deze samenvattingen e/o quotes zijn vervolgens gebruikt om een conclusie per construct te bepalen. Aangezien de organisatorische context van het team bepaald wordt aan de hand van de attributen stretch, discipline, support en trust, welke elk bestaat uit drie elementen, zijn voor de beoordeling van de organisatorische context de volgende aanvullende criteria opgesteld:

- De beoordeling van de organisatorische context is gedaan per element binnen de attributen stretch, discipline, support en trust
- Indien een element niet specifiek genoemd is in het interview, en hierdoor niet geplot kon worden binnen het theoretische kader van de organisatorische context, heeft dit geen invloed op de uiteindelijke conclusie.
- In de uitwerking van de interview worden positief beoordeelde quotes in het groen weergegeven en negatief beoordeelde quotes in het rood.
- De verhouding tussen positief en negatief aanwezige elementen (zie tabel 14) bepaald uiteindelijk de mate van aanwezigheid van het betreffende attribuut binnen de organisatorische context.

Tabel 14: Bepalingsmatrix voor de mate waarin een dimensie van de organisatorische context voorkomt

		Aantal negatieve attributen van de organisatorische context			
		0	1	2	3
Aantal positieve attributen van de organisatorische context	0	Laag	Laag	Laag	Afwezig ^b
	1	Gemiddeld	Gemiddeld	Laag	n.v.t
	2	Hoog	Gemiddeld	n.v.t.	n.v.t
	3	Hoog ^a	n.v.t	n.v.t	n.v.t

a) In de situatie dat drie attributen negatief geladen zijn, wordt de dimensie als afwezig gezien

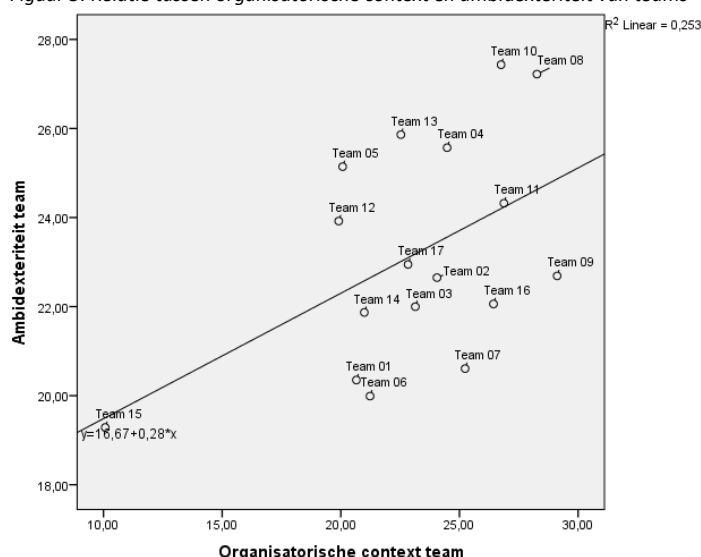
b) In de situatie dat drie attributen positief geladen zijn, wordt de dimensie als hoog gezien

5.2 SURVEYUITKOMSTEN

De uitkomsten van de survey zijn middels beschrijvende statistiek geanalyseerd om gemeten relaties tussen organisatorische context, ambidexteriteit en performance in kaart te brengen.

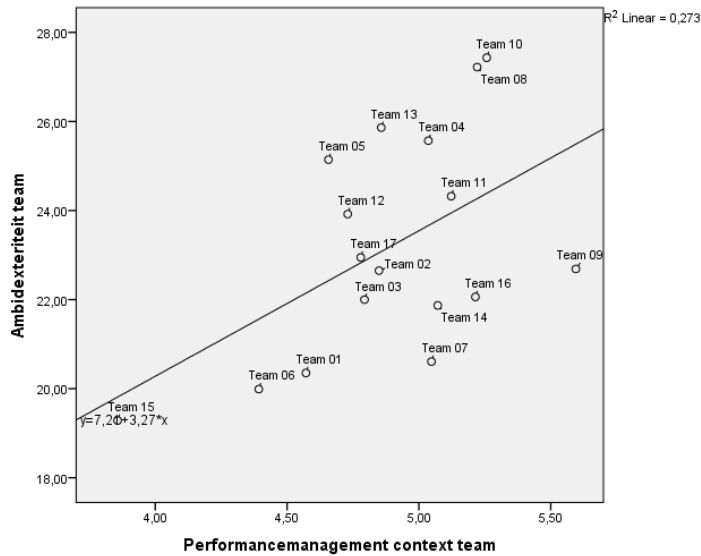
5.2.1 RELATIE ORGANISATORISCHE CONTEXT EN CONTEXTUELE AMBIDEXTERITEIT

Figuur 5: Relatie tussen organisatorische context en ambidexteriteit van teams



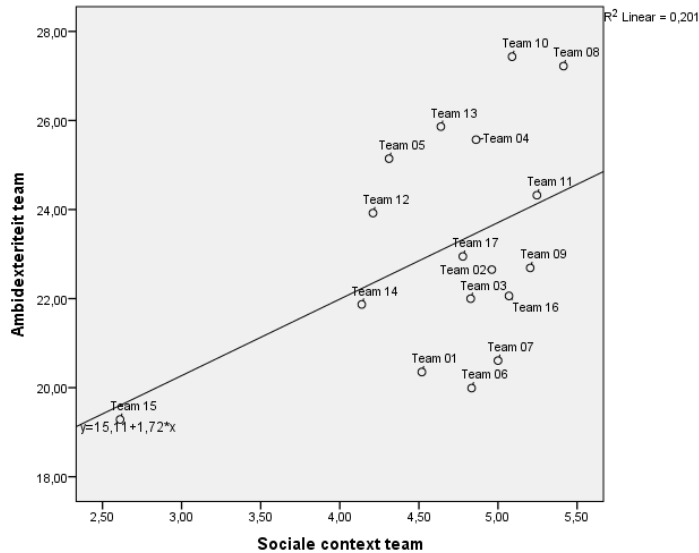
In figuur 5 staan de surveyuitkomsten per team geplot op de onderlinge verhouding tussen de organisatorische context en ambidexteriteit. Conform de theoretische verwachting, heeft de mate van organisatorische context een positieve invloed op de mate van ambidexteriteit (r² 0,253).

Figuur 6: Relatie tussen performance management context en ambidexteriteit van teams



De organisatorische context bestaat uit de performance management context en sociale context. In figuur 6 staan de surveyuitkomsten per team geplot op de onderlinge verhouding tussen de performance management context en ambidexteriteit. Uit deze verhouding blijkt dat de mate van performance management context een positieve invloed heeft op de mate van ambidexteriteit ($r=0,273$).

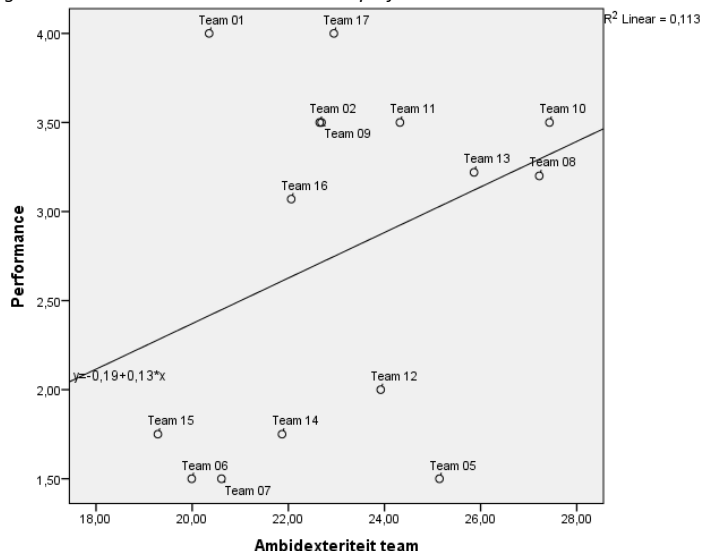
Figuur 7: Relatie tussen sociale context en ambidexteriteit van teams



De organisatorische context bestaat uit de performance management context en sociale context. In figuur 7 staan de surveyuitkomsten per team geplot op de onderlinge verhouding tussen de begrippen sociale context en ambidexteriteit. Uit deze verhouding blijkt dat de mate van sociale context een positieve invloed heeft op de mate van ambidexteriteit ($r=0,201$).

5.2.2 RELATIE CONTEXTUELE AMBIDEXTERITEIT EN PERFORMANCE

Figuur 8: Relatie tussen ambidexteriteit en performance



In figuur 8 staan de surveyuitkomsten per team geplot op de onderlinge verhouding tussen ambidexteriteit en de performance. Uit deze verhouding blijkt dat de mate van ambidexteriteit een positieve invloed heeft op de performance ($r=0,133$).

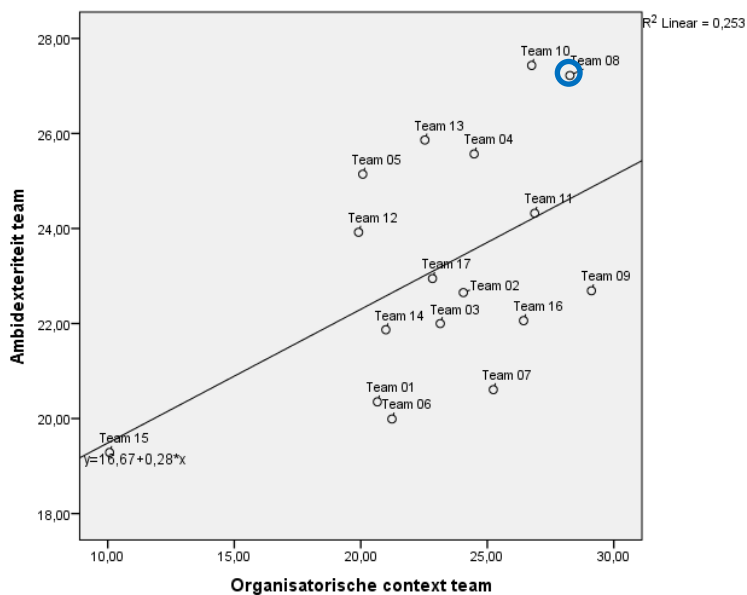
5.3 CASE ANALYSE TEAM 8: EMPIRISCHE UITKOMSTEN, VERKLARINGEN EN MANAGEMENTIMPLICATIES

De case analyse van team 8 bestaat achtereenvolgens uit een presentatie van de surveyuitkomsten, uitwerking van de interviewuitkomsten, toelichting op de gevonden empirische uitkomsten en conclusies.

5.3.1 SURVEYUITKOMSTEN TEAM 8

In de onderstaande figuren en tabellen staan de surveyuitkomsten van het team vermeld.

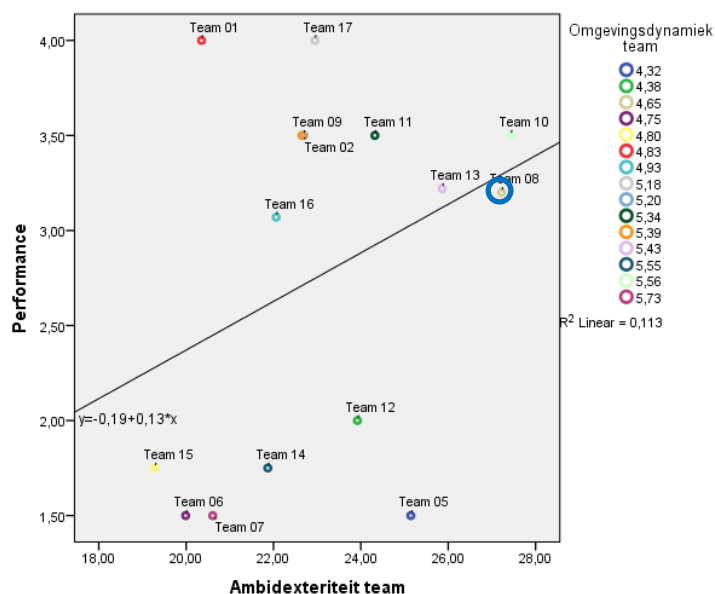
Figuur 9 en tabel 15: Verhouding organisatorische context en ambidexteriteit team 8



Gemeten constructen	Uitkomsten	Label uitkomst
Performance management context	5,22	Hoge mate
Sociale context	5,41	Hoge mate
Organisatorische context	28,27	Hoge mate
Exploratie team	4,57	Gemiddelde mate
Exploitatie team	5,95	Hoge mate
Ambidexteriteit team	27,22	Hoge mate

Bron: Surveyuitkomsten op teamniveau

Figuur 10 en tabel 16: Verhouding ambidexteriteit en performance, en omgevingsdynamiek team 8



Gemeten constructen	Uitkomsten	Label uitkomst
Omgevingsdynamiek	4,65	Laag
Performance indicator	3,2	Hoog

Bron: Surveyuitkomsten op teamniveau

5.3.2 INTERVIEWUITKOMSTEN TEAM 8

In tabel 17 zijn de quotes uit de interviews met leden uit team 8, welke betrekking hebben op de totstandkoming van werkzaamheden, geplote op de theoretische attributen welke de mate van stretch en

discipline bepalen. De invulling van deze attributen vormen tezamen de performance management context van team 8.

Tabel 17: Performance management context team 8

Performance management bestaat uit de elementen stretch en discipline		
Stretch: Stretch is een kenmerk van de organisatorische context welke medewerkers ertoe beweegt om vrijwillig te streven naar meer, in plaats van minder, ambitieuze doelstellingen		
Elementen van stretch	Interview medewerker	Interview manager
De totstandkoming van een gezamenlijke ambitie ^{a)}	- <i>"Niet echt gefocust op toekomst/andere zaken"</i>	- <i>"De visie van het pensioenbedrijf heeft geen invloed op de manier hoe wij onze werkzaamheden verrichten"</i> - <i>"Op het moment dat het bedrijf zegt we gaan een all-time hoog resultaat halen, maar tegelijkertijd gaan de prijs zodanig verslechteren dat we bijna niet kunnen concurreren, dan moet de resultaatafpraak niet meer serieus nemen. Die hebben we als het ware geestelijk teruggegeven"</i>
De ontwikkeling van een collectieve identiteit ^{a)}	^{b)}	^{b)}
Het geven van persoonlijke betekenis aan het bestaansrecht van de organisatie ^{a)}	^{b)}	- <i>"Bij dit product waren alle randvoorwaarden aanwezig, de markt, een gemotiveerd team, wet- en regelgeving die meehielp om er een succes van te maken. Alleen iemand moest het zien en het doen"</i> - <i>"In de genen van het team, die blijven, op het moment dat het wederzijds lucratief is, ervoor gaan"</i> - <i>"Wat we wel doen, is zo creatief mogelijk te zijn dat iedere kans die we krijgen wel te benutten. Niet om de resultatenafspraken te halen, maar omdat het in onze genen zit om zoveel mogelijk zaken te doen"</i>
Discipline: Discipline beweegt medewerkers ertoe om alle verwachtingen als gevolg van ex- e/o impliciete verplichtingen vrijwillig na te komen		
Elementen van discipline	Interview medewerker	Interview manager
Duidelijke prestatie- en gedragsnormen ^{a)}	- <i>"Het behalen van persoonlijke targets en bijdragen aan de teamtarget"</i> - <i>"Resultaatafspraken op bestaande zaken, maar de manier waarop is niet echt belangrijk"</i> - <i>"Focus op bedrag in de offerte"</i> - <i>"Ons beleid bepaald wat er wel en niet mag"</i>	- <i>"Het gros van de mensen doet gewoon wat er gevraagd wordt"</i>
Een systeem van open, eerlijke, en snelle feedback ^{a)}	- <i>"Binnen het team gesteund. Zichtbaar dat er iets gedaan wordt"</i>	^{b)}
Consistentie in de toepassing van sancties ^{a)}	^{b)}	- <i>"Wij accepteren gelaten dat we die doelstellingen niet gaan halen"</i>
Uitkomsten performance management context van team 8		
Stretch ^{c)}	De afwezigheid van de totstandkoming van een gezamenlijke ambitie en aanwezigheid van het geven van persoonlijke betekenis aan het bestaansrecht van de organisatie, leidt tot een gemiddelde mate van stretch ^{d)}	
Discipline ^{c)}	De afwezigheid van consistentie in de toepassing van sancties en aanwezigheid van zowel een systeem van open, eerlijke, en snelle feedback als duidelijke prestatie- en gedragsnormen, leidt tot een gemiddelde mate van discipline	

^{a)} Positief beoordeelde quotes staan in het groen weergegeven en negatief beoordeelde quotes in het rood

^{b)} In de interviews zijn geen uitspraken gedaan die geplot konden worden binnen dit element

^{c)} Uitkomst bepaald op basis van tabel 14 op bladzijde 31

^{d)} Op basis van de geplotte uitspraken uit het interview met de manager

In tabel 18 zijn de quotes uit de interviews met leden uit team 8, welke betrekking hebben op de totstandkoming van werkzaamheden, geplot op de theoretische attributen welke de mate van support en trust bepalen. De invulling van deze attributen vormen tezamen de sociale context van team 8.

Tabel 18: Sociale context team 8

Sociale context bestaat uit de elementen support en trust		
Support: Support beweegt medewerkers ertoe om hulp en assistentie te verlenen aan anderen		
Elementen van support	Interview medewerker	Interview manager
Toegang/beschikbaarheid tot algemeen beschikbare middelen/resources ^{a)}	^{b)}	^{b)}
Vrijheid m.b.t. het nemen van initiatief ^{a)}	^{b)}	- "Dan deed ik het gewoon, wel met goed verstand en met de regel- en wetgeving kennend, en soms de grenzen opzoeken"
Het management geeft prioriteit aan begeleiding en hulp in plaats van het uitoefenen van gezag ^{a)}	^{b)}	- "Als manager weet een team te smeden waarin iedereen in zijn kracht zit, de successen viert en deelt, en niet bang bent als je een keer iets niet weet maar elkaar juist opzoekt als je iets niet weet dan ga je vanzelf groeien als team en dan krijg je een winning team" - "Veel lachen, dat is plezierig werken voor de medewerker en manager, dat is gewoon heel plezier werken" - "Als manager ben ik resultaat gedreven, maar wel met een hoge samen factor"
Trust: Trust is een kenmerk van de organisatorische context die medewerkers ertoe beweegt om vertrouwen te hebben in elkaar en de onderlinge verbintenissen		
Elementen van trust	Interview medewerker	Interview manager
Eerlijkheid en rechtvaardigheid in beslissingsprocessen ^{a)}	- "Verschillende partijen en meningen, schaadt het vertrouwen op een gegeven moment" "Vanwege beleid afgewezen offerteverzoeken, die vervolgens na een klacht worden gehonoreerd" - "Achter het beleid verschuilen"	^{b)}
Betrokkenheid van individuen bij beslissingen en activiteiten die hen betreft ^{a)}	- "Geen goed zicht op wat er gaat veranderen in de interne organisatie"	- "Als onze resultaatafspraken niet SMART (specifiek, meetbaar, accuraat, realistisch en tijdsgebonden) zijn dan weten we dat in januari al en daar gaan wij niet anders door werken" - "Een niet realistische resultaatafpraak, is voor mij niets waard"
De juiste mensen zitten op de juiste plaats binnen de organisatie ^{a)}	- "Binnen de organisatie is het niet vaak duidelijk bij wie vragen over uitzonderingen belegd moeten worden" - "Het gevoel dat niet duidelijk is bij wie het thuishoort en geen medewerking" - "Hier zit je soms in zo'n molen"	- "Uiteindelijk hobbelde ze wel mee, maar de organisatie was lang niet zo ver als dat wij dat waren" - "De afgelopen jaren hebben we wel lef en durf moeten tonen om zaken voor elkaar te krijgen. Het was niet zo dat andere afdelingen wisten en begrepen wat we wilde"
Conclusie sociale context team 8		
Support ^{c)}	De aanwezigheid van zowel vrijheid m.b.t. het nemen van initiatief als het management geeft prioriteit aan begeleiding en hulp in plaats van het uitoefenen van gezag, leidt tot een hoge mate van support ^{d)}	
Trust ^{c)}	De afwezigheid van zowel eerlijkheid en rechtvaardigheid in beslissingsprocessen, betrokkenheid van individuen bij beslissingen en activiteiten die hen betreft als de juiste mensen zitten op de juiste plaats binnen de organisatie, leidt tot de afwezigheid van trust	

^{a)} Positief beoordeelde quotes staan in het groen weergegeven en negatief beoordeelde quotes in het rood

^{b)} In de interviews zijn geen uitspraken gedaan die geplot konden worden binnen dit element

^{c)} Uitkomst bepaald op basis van tabel 14 op bladzijde 31

^{d)} Op basis van de geplote uitspraken uit het interview met de manager

In tabel 19 staan quotes uit de interviews met leden uit team 8 welke niet geplot konden worden op de theoretische attributen van de organisatorische context. Uitspraken die bedrijfskundig relevant zijn, zijn vervolgens voorzien van een categorie.

Tabel 19: Inzichten buiten het theoretisch kader m.b.t. organisatorische context uit team 8

Inzichten die vallen buiten het kader van de organisatorische context	Categorie
- "Grote organisaties, en misschien kenmerkt dat ook wel Nationale Nederlanden, dat er oeverloos gediscussieerd moet worden en tien afdelingen zich ermee moeten bemoeien voordat iets voor elkaar is"	Organisatorische indeling
- "We hebben te maken met productmanagement voor wat betreft het regie en het beleid, we hebben te maken met pricing meer dan ooit, met operations wat die moeten de verkochte producten administreren en nu met de ontwikkeling van DIP in sap ook met de IT. Ik heb nogal met wat afdelingen te maken"	Productcomplexiteit
"Een aantal jaar geleden is de hele aanpak m.b.t. de verkoop van het product gewijzigd (van reactief naar proactief). Sindsdien zijn de werkzaamheden die hiervoor gebeuren routinematig en standaard van aard. De meeste werkzaamheden binnen het team voldoen aan dit profiel"	Historische context

In tabel 20 staan omschreven welke werkzaamheden binnen het team volgens de respondenten bestaand en routinematig van aard zijn (exploitatie) en welke werkzaamheden nieuw of vernieuwend van aard zijn (exploratief). Op basis van deze verdeling is vervolgens de mate van ambidexteriteit binnen het team bepaald.

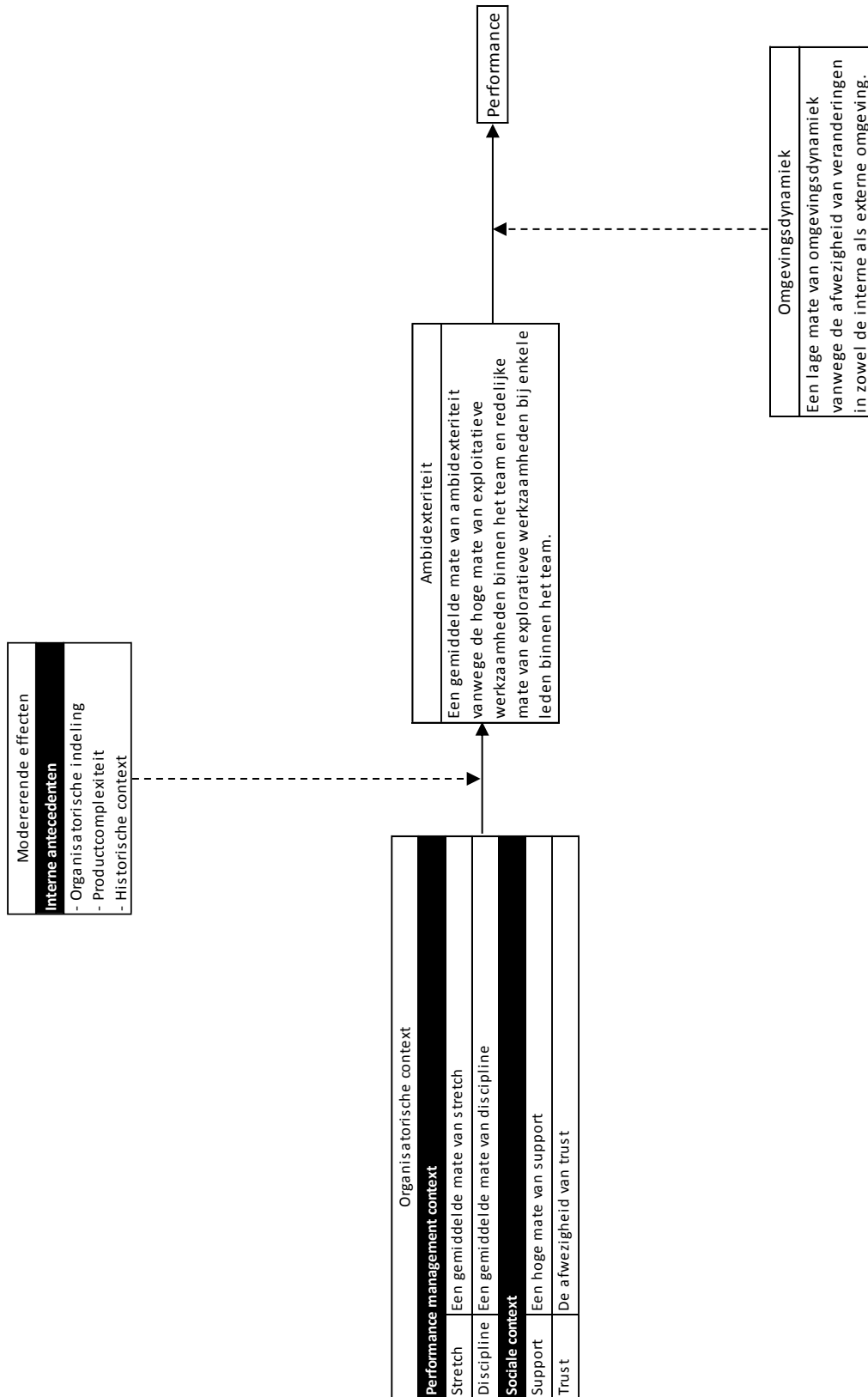
Tabel 20: Ambidexteriteit team 8

Exploitatie
O.b.v. een lijst/portefeuille van klanten (expirerende individuen pensioenpolissen) worden middels gestandaardiseerde processen en middelen offertes voor een direct ingaande pensioenuitkering opgesteld en aangeboden aan particulieren of pensioenadviseurs. De focus ligt op het sluiten van offertes, behalen van positieve actuariële resultaten, administratieve afhandeling en beantwoorden van vragen van klanten en verzekeringsadviseurs. Het allergrootste gedeelte van de werkzaamheden heeft betrekking op bestaande en routinematige werkzaamheden en zijn exploitatief van aard. "Het werk is wel redelijk hetzelfde" "Bijna alle activiteiten zijn routinematig" "Kokervisie"
Exploratie
Werkzaamheden die meer exploratief van aard zijn, hebben betrekking op het zoeken naar niet standaard oplossingen voor klanten. En enkele medewerkers binnen het team houden zich ook bezig met de ontwikkeling van een nieuw product binnen een nieuw IT landschap, metingen van de klanttevredenheid bij klanten die een product hebben afgenomen en op basis van de terugkoppeling verbetering/veranderingen doorvoeren binnen de werkzaamheden, en acquisitie doen in andere/nieuwe markten.
Uitkomsten ambidexteriteit team 8
Een gemiddelde mate van ambidexteriteit vanwege de hoge mate van exploitatieve werkzaamheden binnen het team en redelijke mate van exploratieve werkzaamheden bij enkele leden binnen het team.

Tabel 21: Omgevingsdynamiek team 8

Interne omgeving
De interne omgevingsdynamiek is laag. Weinig veranderingen, echter veranderingen op het te voeren prijsbeleid van het product hebben wel een enorme invloed.
Externe omgeving
De externe omgevingsdynamiek is eveneens laag. In het verleden (2013) waren er veel veranderingen a.g.v. wettelijke aanpassingen, echter nu zijn de veranderingen beperkt. Voorbeelden hiervan zijn; de komst van online vergelijkingssites en veranderde rentes op de kapitaalmarkt.
Uitkomsten omgevingsdynamiek team 8
Een lage mate van omgevingsdynamiek vanwege de afwezigheid van veranderingen in zowel de interne als externe omgeving.

Figuur 11: Uitkomsten interviews team 8 geplot op het conceptueel model



5.3.3 EMPIRISCHE UITKOMSTEN TEAM 8: TOELICHTING EN VERKLARING VAN DE RESULTATEN

Analyse op de *surveyuitkomsten* laat zien dat team 8 de, in verhouding tot de andere gemeten teams, hoge mate van organisatorische context (28,27) weet om te zetten in een hoge mate van ambidexter gedrag binnen het team (27,22). Echter daarentegen ervaart team 8 een lage omgevingsdynamiek (4,65). Een combinatie welke in combinatie met de relatief hoge ambidexteriteit theoretisch niet zou moeten leiden tot een bovengemiddelde performance (3,22). Op dit punt wijken de surveyuitkomsten van het team af van de theoretische verwachtingen.

Kijkend naar de organisatorische context dan laten de *interviewuitkomsten* zien dat de performance management context van het team getypeerd wordt door zowel een gemiddelde mate van stretch als discipline. De mate van stretch binnen de organisatorische context van het team wordt zowel beïnvloed door elementen buiten het team (visie) als het soort medewerker en manager binnen het team (genen). Ook bij discipline hebben zowel elementen binnen (targets, resultaatafspraken en onderlinge steun) als buiten het team (beleid) invloed op het vormen van de organisatorische context. De sociale context daarentegen bestaat uit een hoge mate van support en de afwezigheid van trust. Support wordt hierbij gezien als een attribuut wat voornamelijk binnen het team wordt gevormd (onderlinge sociale omgang, type manager en risicobereidheid), terwijl trust bepaald wordt door elementen buiten het team (beleid, organisatorische inrichting en samenwerking met andere afdelingen).

Met betrekking tot de ambidexteriteit van het team komt uit zowel de survey- als interviewuitkomsten naar voren dat de werkzaamheden binnen het team *voornamelijk exploitatief van aard zijn*. Opvallend hierbij is dat de mate van exploratie en exploitatie, op basis van de surveyuitkomsten, ongeveer 30% verschillen. Bij een dergelijk verschil is het de vraag of hier nog wel sprake is van contextuele ambidexteriteit. De voornaamste focus binnen het team ligt op het *uitvoeren van exploitatie*. Uit de interviews komt tevens naar voren dat maar een gedeelte van het team zich bezighoudt met exploratieve werkzaamheden. De mate van ambidexteriteit binnen het team wordt eerder verklaard door de *aanwezigheid van structurele ambidexteriteit* dan een ambidexteriteit op basis van de aanwezige context. Een andere mogelijke verklaring voor dit grote verschil komt vanuit de opgedane inzichten welke buiten het theoretisch kader van de organisatorische context liggen. Zowel de organisatorische inrichting als productcomplexiteit hebben als gevolg dat met verschillende interne teams en afdelingen geschakeld moet worden om als team operationeel te zijn en blijven. Dergelijke werkzaamheden verhogen de focus op exploitatie omdat deze werkzaamheden nodig zijn om de "daily business" uit te kunnen voeren, en beperken de exploratieve mogelijkheden hierdoor.

Het overwegend exploitatieve karakter van het team geeft ook een verklaring voor de behaalde performance binnen het team. Uit de interviews komt naar voren dat de ervaren omgevingsdynamiek wordt veroorzaakt door de afwezigheid van zowel interne als externe veranderingen. Het exploiteren van bestaande activiteiten leidt theoretisch dan tot het beste resultaat. Immers een hogere mate van ambidexteriteit leidt tot mindere performance bij een stabiele omgeving. De eerder genoemde aanwezigheid van structurele ambidexteriteit binnen het team lijkt ook hier een verklaring te geven voor de geconstateerde afwijking. Immers een groot deel van het team concentreert zich op het verbeteren van bestaande activiteiten om optimaal gebruik te maken van de stabiele omgeving, en verklaard daarmee ook de behaalde performance. Echter enkele leden van het team voeren ook exploratieve werkzaamheden uit en zorgen voor de mate van ambidexteriteit binnen het team zonder dat dit te koste gaat van de performance.

5.3.4 PRAKTISCHE IMPLICATIES TEAM 8

Ondanks de surveyuitkomst suggereren dat er een fit bestaat tussen de organisatorische context en de mate van ambidexteriteit binnen het team laten de interviewuitkomsten zien dat de mate van ambidexteriteit niet zozeer verklaard wordt door de context, maar meer door het toepassen van structureel gescheiden

werkzaamheden. Een groot gedeelte van de werkzaamheden hebben betrekking op exploitatie, welke aansluiten bij de lage omgevingsdynamiek en zorgen voor de hogere performance. Gezien de lage omgevingsdynamiek zal het team zich moeten afvragen of de exploratieve werkzaamheden die worden verricht binnen het team rendabel zijn, en of het niet verstandiger is om volledig te concentreren op exploitatie van huidige bestaande werkzaamheden om een nog betere performance te behalen. Om dit te realiseren, zal (naar aanleiding van de bovenstaande analyse) ook nagedacht moeten worden over hoe de productcomplexiteit en organisatorische inrichting versimpeld kunnen worden, zodat het team meer vrijheid heeft om te focussen op de exploitatie van de bestaande stabiele markt, in plaats van het managen van interne afhankelijkheden.

Box 1: Conclusies team 8

Surveyuitkomsten

- De hoge mate van organisatorische context en ambidexteriteit zouden in combinatie met de lage omgevingsdynamiek theoretische niet moeten leiden tot een bovengemiddelde performance.
- Het grote verschil tussen exploratie en exploitatie duidt op de aanwezigheid van structureel gescheiden werkzaamheden.

Interviewuitkomsten

- Werkzaamheden binnen het team zijn vooral exploitatief van aard.
- Een (klein) gedeelte van het team voert ook exploratieve werkzaamheden uit.
- De organisatorische inrichting van het team alsmede de productcomplexiteit beperken de slagkracht van het team.
- De organisatorische context wordt zowel bepaald door elementen van binnen als buiten het team:
 - **Stretch:** Visie van het bedrijf, en leiderschap en het soort medewerker binnen het team.
 - **Discipline:** Resultaatafspraken en onderlinge steun binnen het team, en productbeleid (buiten het team).
 - **Support:** Onderlinge sociale omgang, het type manager en de risicobereidheid van het team.
 - **Trust:** Beleid, organisatorische inrichting en samenwerking met andere afdelingen.

Verklaringen

- De mate van ambidexteriteit binnen het team wordt eerder verklaard door de aanwezigheid van structurele ambidexteriteit dan contextuele ambidexteriteit.
- De nadruk op exploitatieve werkzaamheden verklaard de behaalde (bovengemiddelde) performance bij een stabiele omgeving.

Aanvullende inzichten

1. Moderators

- De organisatorische inrichting en productcomplexiteit verminderen de focus op het exploiteren van bestaande markt.

2. Implicaties

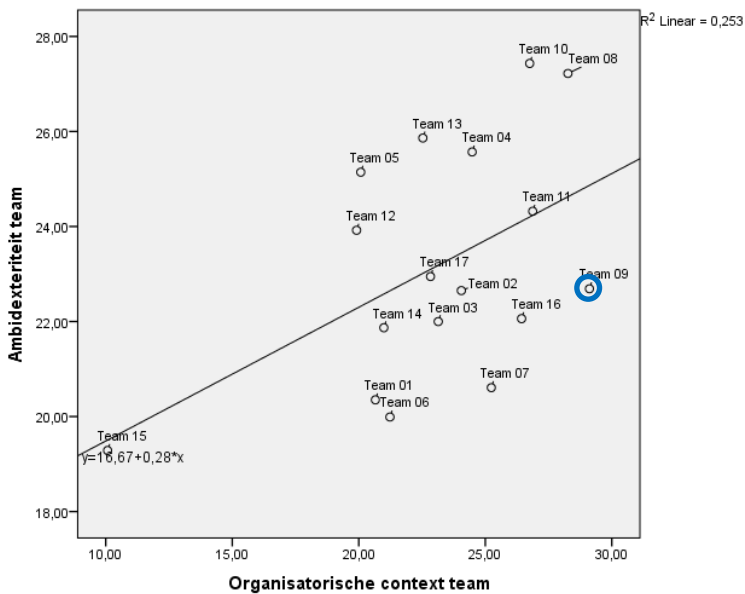
- De teamperformance kan, gezien de lage omgevingsdynamiek, verder verbeterd worden door de bestaande activiteiten beter te exploiteren.
- Het verminderen van de productcomplexiteit i.c.m. de organisatorische inrichting alsmede het beperken/opheffen van exploratieve werkzaamheden dragen bij aan het bevorderen van de teamperformance.

5.4 CASE ANALYSE TEAM 9: EMPIRISCHE UITKOMSTEN, VERKLARINGEN EN MANAGEMENTIMPLICATIES

De case analyse van team 9 bestaat achtereenvolgens uit een presentatie van de surveyuitkomsten, uitwerking van de interviewuitkomsten en toelichting op de gevonden empirische uitkomsten.

5.4.1 SURVEYUITKOMSTEN TEAM 9

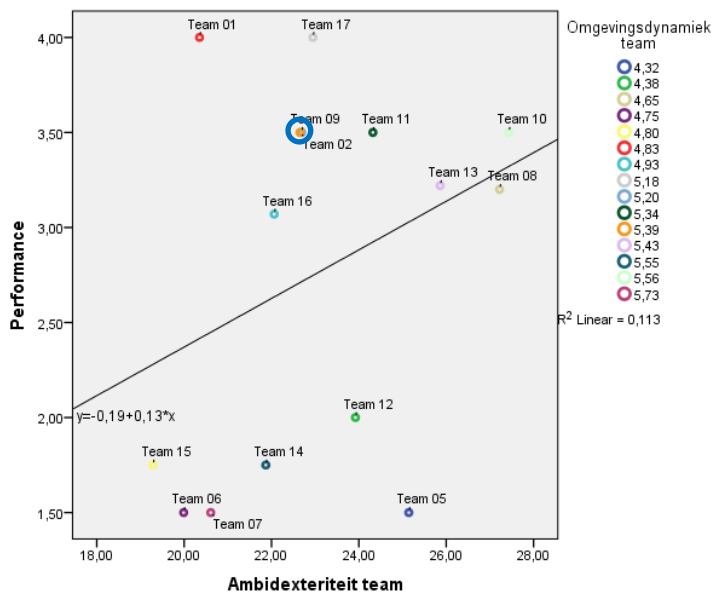
Figuur 12 en tabel 22: Verhouding organisatorische context en ambidexteriteit team 9



Gemeten constructen	Uitkomsten	Label uitkomst
Performance management context	5,60	Hoge mate
Sociale context	5,20	Hoge mate
Organisatorische context	29,12	Hoge mate
Exploratie team	4,83	Hoge mate
Exploitatie team	4,69	Lage mate
Ambidexteriteit team	22,69	Gemiddelde mate

Bron: Surveyuitkomsten op teamniveau

Figuur 13 en tabel 23: Verhouding ambidexteriteit en performance, en omgevingsdynamiek team 9



Gemeten constructen	Uitkomsten	Label uitkomst
Omgevingsdynamiek	5,20	Gemiddeld
Performance indicator	3,50	Bovengemiddeld

Bron: Surveyuitkomsten op teamniveau

5.4.2 INTERVIEWUITKOMSTEN TEAM 9

In tabel 24 zijn de quotes uit de interviews met leden uit team 9, welke betrekking hebben op de totstandkoming van werkzaamheden, geplot op de theoretische attributen welke de mate van stretch en

discipline bepalen. De invulling van deze attributen vormen tezamen de performance management context van team 9.

Tabel 24: Performance management context team 9

Performance management bestaat uit de elementen stretch en discipline		
Stretch: Stretch is een kenmerk van de organisatorische context welke medewerkers ertoe beweegt om vrijwillig te streven naar meer, in plaats van minder, ambitieuze doelstellingen		
Elementen van stretch	Interview medewerker	Interview manager
De totstandkoming van een gezamenlijke ambitie ^{a)}	- <i>"We hebben er als bedrijf voor gekozen om standaard producten te voeren"</i> - <i>"Als op directieniveau een beslissing wordt genomen, dan is dat onze koers"</i>	- <i>"Omdat wij de mensen meenemen in de looplijnen van het bedrijf. Wij leggen de mensen uit wat de gevolgen zijn van als je iets wel doet, of niet. Als je dat uitlegt, komt er begrip en als dat begrip er is, kan je daarop voorsorteren"</i>
De ontwikkeling van een collectieve identiteit	^{b)}	^{b)}
Het geven van persoonlijke betekenis aan het bestaansrecht van de organisatie ^{a)}	- <i>"Het moet een vanzelfsprekendheid zijn om klanten bij Nationale Nederlanden te houden"</i> - <i>"Alleen wij denken aan de klant"</i>	- <i>"Wij zitten er voor Nationale Nederlanden en de klant om het allerbeste eruit te halen"</i> - <i>"Wij zitten er niet om vinkjes te zetten, maar wij doen het voor de klant"</i> - <i>"Je kiest het werk wat het meest aan je hart ligt, daar geven we ze de vrijheid in"</i>
Discipline: Discipline beweegt medewerkers ertoe om alle verwachtingen als gevolg van ex- e/o impliciete verplichtingen vrijwillig na te komen		
Elementen van discipline	Interview medewerker	Interview manager
Duidelijke prestatie- en gedragsnormen ^{a)}	- <i>"Mijn functie is het verlengen van bestaande klanten, het sluiten van nieuwe en je klanten zo goed mogelijk tevreden houden "</i> - <i>"Ik kies voor mijn eigen werk, daar word ik op afgerekend. Andere dingen behoren niet tot mijn kerntaken"</i> - <i>"Het behalen van persoonlijke targets en bijdragen aan de teamtarget"</i> - <i>"Het doel is wel om eerst bestaande klanten te verlengen, en nieuwe zaken zijn mooi meegenomen"</i> - <i>"Wat er via de achterdeur verloren wordt, moet via de voordeur weer worden binnengehaald"</i> - <i>"Ervaring leert dat bestaande klanten niet snel overstappen, en dat we geen goede prijs hebben om nieuwe klanten te sluiten"</i> - <i>"Ik vul niet echt mijn werkzaamheden in o.b.v. mijn targets"</i> - <i>"Ik doe wat ik zelf wil, wat ik denk dat goed is"</i> - <i>"Kan ik het snel uitvoeren dan wel, maar anders beleg ik het op een andere plek, waar het thuishoort"</i>	- <i>"Tuurlijk zijn er vaste stramiens en kaders waar je niet overheen mag gaan"</i> - <i>"We krijgen een set KPI's, die rollen wij uit en daar komt van 50 man geen enkele vraag over. Wij hechten er niet zoveel waarde aan. We hechten er meer waarde aan over hoe je met elkaar omgaat, hoe je je ontwikkeld en hoe je je gedraagt" Daar wordt je op gecoacht en op beoordeeld"</i> - <i>"Ik heb hier allemaal individuele targets, maar daar maakt helemaal niemand zich druk om"</i> - <i>"Functieomschrijvingen, salarisverhogingen en promoties. We houden ons nergens aan"</i>
Een systeem van open, eerlijke, en snelle feedback	^{b)}	^{b)}
Consistentie in de toepassing van sancties ^{a)}	^{b)}	- <i>"Je zult niet, het is mooi als je het haalt"</i> - <i>"Je moet er zijn op de momenten dat je er moet zijn, anders krijg je een mindere beoordeling"</i> - <i>"In al die tijd hebben we nog niemand moeten oppeppen om resultaten te behalen. Als je het namelijk niet doet, val je buiten de boot en niemand wil buiten de boot vallen"</i>
Uitkomsten performance management context van team 9		
Stretch ^{c)}	De aanwezigheid van zowel de totstandkoming van een gezamenlijke ambitie als het geven van persoonlijke betekenis aan het bestaansrecht van de organisatie, leidt tot een hoge mate van	

	stretch
Discipline ^{c)}	De afwezigheid van zowel duidelijke prestatie- en gedragsnormen als consistentie in de toepassing van sancties, leidt tot een lage mate van discipline

^{a)} Positief beoordeelde quotes staan in het groen weergegeven en negatief beoordeelde quotes in het rood

^{b)} In de interviews zijn geen uitspraken gedaan die geplot konden worden binnen deze categorie

^{c)} Uitkomst bepaald op basis van tabel 14 op bladzijde 31

In tabel 25 zijn de quotes uit de interviews met leden uit team 9, welke betrekking hebben op de totstandkoming van werkzaamheden, geplot op de theoretische attributen welke de mate van support en trust bepalen. De invulling van deze attributen vormen tezamen de sociale context van team 9.

Tabel 25: Sociale context team 9

Sociale context bestaat uit de elementen support en trust		
Support: Support beweegt medewerkers ertoe om hulp en assistentie te verlenen aan anderen		
Elementen van support	Interview medewerker	Interview manager
Toegang/beschikbaarheid tot algemeen beschikbare middelen/resources ^{a)}	<p><i>- "Producten zijn standaard. Andere productvormen wordt over nagedacht, maar niet zelf verder uitwerken, omdat daar andere afdelingen voor nodig zijn"</i></p> <p><i>- "Activiteiten om nieuwe zaken op te pakken of dingen te verbeteren hebben we andere afdelingen voor. Daar ligt de verantwoordelijkheid"</i></p> <p><i>- "Zaken waar geen beleid voor is, loop je altijd wel tegenaan. Deze moeten via beleidscomités e/o andere afdelingen"</i></p>	^{b)}
Vrijheid m.b.t. het nemen van initiatief ^{a)}	<p><i>- "Echter de kernactiviteiten nemen alle tijd in beslag. Als ik nog tijd had zou ik zaken verbeteren die nu ontbreken."</i></p> <p><i>- "Ik leef continu in een spagaat tussen laaghangend fruit waarmee ik klanten nu help of initiatieven voor de lange termijn"</i></p>	<p><i>- "Durven veel meer besluiten te nemen dan in de rest van het bedrijf gebeurt"</i></p> <p><i>- "Wij geven mensen de vrijheid en dekken ze wanneer er fouten worden gemaakt"</i></p>
Het management geeft prioriteit aan begeleiding en hulp in plaats van het uitoefenen van gezag ^{a)}	^{b)}	<p><i>- "Mensen die vastlopen, geven dat aan en dan zoeken we naar een oplossing"</i></p> <p><i>- "We stimuleren ook om niet te komen als je geen zin hebt"</i></p> <p><i>- "Ik geloof helemaal niet dat ik moet gaan lopen sturen en lijstjes sturen"</i></p> <p><i>- "Ik heb een keer in de drie weken teamoverleg, en dan gaan we naar buiten ergens zitten en praten over hoe iedereen erin zit. Gaat helemaal niet over werk. Het gaat over mensen, zowel aan de klantkant, aan de adviseurskant als aan de medewerkerskant. Daar moet je aandacht voor hebben en dan werken ze zich scheel voor je"</i></p> <p><i>- "Wat we aan het doen zijn, is allemaal spel. We doen het allemaal op een leuke manier"</i></p> <p><i>- "Leuke dingen met elkaar doen"</i></p>
Trust: Trust is een kenmerk van de organisatorische context die medewerkers ertoe beweegt om vertrouwen te hebben in elkaar en de onderlinge verbintenissen		
Elementen van trust	Interview medewerker	Interview manager
Eerlijkheid en rechtvaardigheid in beslissingsprocessen ^{a)}	<p><i>- "We hebben er als bedrijf voor gekozen om standaard producten te voeren, echter blijkt in de praktijk dat een hoop dingen niet aansluiten bij de behoefte van de klant. Er gaat veel tijd en energie zitten om dit te bespreken en uit te leggen aan klanten"</i></p> <p><i>- "De middelen zijn een drama om bestaande klanten mee te bedienen. Hier gaat veel tijd in zitten. Vanuit het bedrijf krijg ik zo'n mooi instrument om mijn werk mee te doen (sarcastisch). Hierdoor moet ik veel tijd en</i></p>	<p><i>- "Wij maken niet het beleid en kunnen dat niet veranderen. Dat is frustrerend, dan kan je zitten klagen, maar dat heeft allemaal geen zin"</i></p>

	<i>energie steken om bestaande klanten en zaken te begeleiden"</i> <i>- "Nieuwe wensen, zet maar onder aan het lijstje. Rationeel kan ik het wel zien, maar ik denk dan NN, zet er een paar handjes meer bij, en maak het af. Dat frustrereert erom. Ik zit met de klant aan tafel"</i>	
Betrokkenheid van individuen bij beslissingen en activiteiten die hen betreft ^{a)}	<i>- "Degene die beslist zit bijvoorbeeld in zijn ivoren toren achter zijn bureau"</i>	^{b)}
De juiste mensen zitten op de juiste plaats binnen de organisatie ^{a)}	<i>- "Verantwoordelijkheden worden op andere afdelingen niet opgepakt"</i>	<i>-"Signalen vanuit de omgeving sturen we naar productmanagement en horen we vervolgens niets meer van"</i> <i>-"Wij vinden het niet belangrijk, regel gewoon het contract in, maar er zitten mensen aan de andere kant van de afdeling die zeggen: je moet eerst dat vinkje zetten, anders doen wij het niet"</i>
Conclusie sociale context team 9		
Support ^{c)}	De aanwezigheid van zowel vrijheid m.b.t. het nemen van initiatief als het management geeft prioriteit aan begeleiding en hulp in plaats van het uitoefenen van gezag, en de afwezigheid van toegang/beschikbaarheid tot algemeen beschikbare middelen/resources, leidt tot een gemiddelde mate van support	
Trust ^{c)}	De aanwezigheid van zowel eerlijkheid en rechtvaardigheid in beslissingsprocessen, betrokkenheid van individuen bij beslissingen en activiteiten die hen betreft als de juiste mensen zitten op de juiste plaats binnen de organisatie, leidt tot de afwezigheid van trust	

^{a)} Positief beoordeelde quotes staan in het groen weergegeven en negatief beoordeelde quotes in het rood

^{b)} In de interviews zijn geen uitspraken gedaan die geplot konden worden binnen deze categorie

^{c)} Uitkomst bepaald op basis van tabel 14 op bladzijde 31

In tabel 26 staan quotes uit de interviews met leden uit team 9 welke niet geplot konden worden op de theoretische attributen van de organisatorische context. Uitspraken die bedrijfskundig relevant zijn, zijn vervolgens voorzien van een categorie.

Tabel 26: Inzichten buiten het theoretisch kader m.b.t. organisatorische context uit team 9

Inzichten die vallen buiten het kader van de organisatorische context	Categorie
<i>- "Je zit bij een verzekeraar en hier werken niet de grootste risicozoekers"</i>	Soort bedrijf/stak/industrie
<i>- "Heel ander soort mensen zitten hier"</i>	Type medewerker
<i>- "Dat zit in de genen van de mensen"</i>	Type medewerker
<i>- "Het ligt aan het soort mensen wat er zit, de medewerkers in dit team zijn meer administratief gericht en minder geneigd om risico's te nemen"</i>	Type medewerker

Bron: Interviews

In tabel 27 staan omschreven welke werkzaamheden binnen het team volgens de respondenten bestaand en routinematig van aard zijn (exploitatie) en welke werkzaamheden nieuw of vernieuwend van aard zijn (exploratie). Op basis van deze verdeling is vervolgens de mate van ambidexteriteit binnen het team bepaald.

Tabel 27: Ambidexteriteit team 9

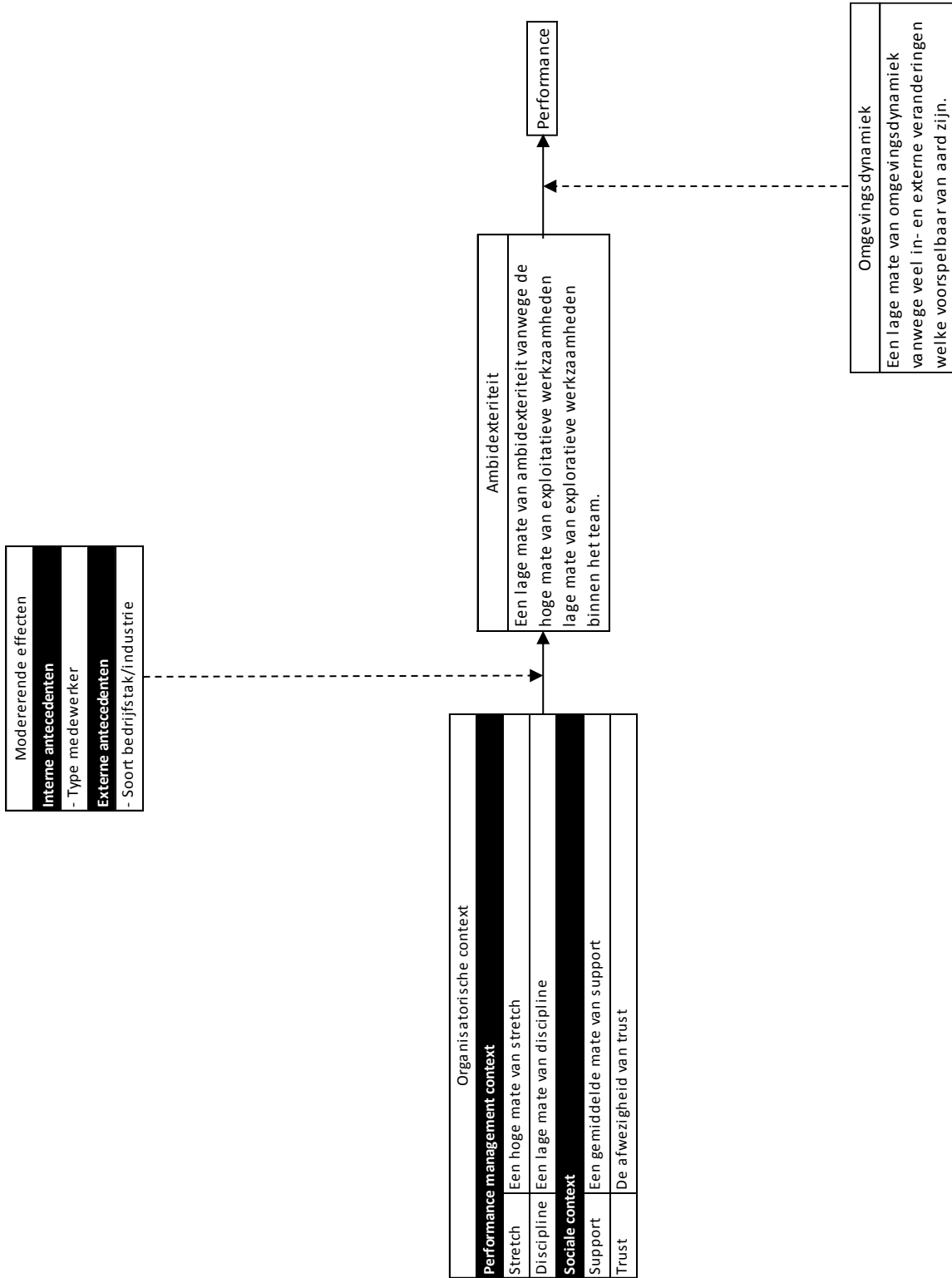
Exploitatie
Het grootste gedeelte van de persoonlijke werkzaamheden en werkzaamheden binnen het team zijn routinematig, gericht op bestaande klanten en binnen de huidige markt. De focus ligt met name op het verlengen van (pensioen-) contracten van bestaande klanten, en het beantwoorden van vragen hierover. <i>"Vaak met bestaande zaken bezig. Vragen over offertes, juridische stukken en deelnemergegevens. En bij nieuwe zaken offertes opstellen, tarief bepalen. Dat zijn met name de standaardactiviteiten", "Weinig tijd en ruimte om andere zaken op te pakken" en "Niet echt vooruitstrevend"</i>
Exploratie
Werkzaamheden die meer exploratief van aard zijn, hebben betrekking op nieuwe klanten, direct contact met werkgevers of de samenwerking met andere (o.a. actuariële) adviesbureaus. <i>"Enkele activiteiten die anders worden ingericht" en "Vroeger meer via de verzekeringsadviseur, nu meer met de klant (werkgever)"</i>
Uitkomsten ambidexteriteit team 9

Een lage mate van ambidexteriteit vanwege de hoge mate van exploitatieve werkzaamheden lage mate van exploratieve werkzaamheden binnen het team.

Tabel 28: Omgevingsdynamiek team 9

Interne omgeving
De meeste veranderingen komen van intern en hebben vaak betrekking op veranderingen in beleid of administratieve/product technische wijzigingen. Er veranderd ontzettend veel en snel. De interne veranderingen bepalen de koers welke vanuit directieniveau wordt aangestuurd.
Externe omgeving
De externe omgevingsdynamiek is minimaal, weinig echte wijzigingen. De meeste veranderingen voorspelbaar en niet intens Nieuwe adviesbureaus, wettelijke aanpassingen en vragen vanuit klanten omtrent niet standaard (aangeboden) productoplossingen zijn de meest voorkomende veranderingen.
Uitkomsten omgevingsdynamiek team 9
Een lage mate van omgevingsdynamiek vanwege veel in- en externe veranderingen welke voorspelbaar van aard zijn.

Figuur 14: Uitkomsten interviews team 9 geplot op het conceptueel model



5.4.3 EMPIRISCHE UITKOMSTEN TEAM 9: TOELICHTING EN VERKLARING VAN DE RESULTATEN

De surveyuitkomsten laten zien dat team 9, in tegenstelling tot de theoretische verwachting en in vergelijking met de uitkomsten van de andere teams, de mate van organisatorische context (29,12) in mindere mate weet te vertalen in ambidexter gedrag binnen het team (22,69). Echter weet het team, ondanks de gemiddelde omgevingsdynamiek (5,20), een bovengemiddelde performance te behalen.

Verhoudingsgewijs laten *de interviewuitkomsten* een ander beeld zien dat de uitkomsten van de survey. Waaruit de survey blijkt dat er een redelijke hoge organisatorische aanwezig is, komt uit de interviews naar voren dat bij zowel de performancemanagement als sociale context er verschillende attributen (discipline en trust) binnen het theoretisch model missen die bevorderlijk zijn voor de mate van ambidexteriteit. Binnen de organisatorische context wordt de dimensie *stretch* enerzijds bepaald door de visie en strategie van de organisatie. Elementen die buiten het team vallen. En anderzijds door de manager en het type medewerker binnen het team. Binnen *discipline* worden de prestatie- en gedragsnormen bepaald door functieomschrijvingen, resultaatafspraken en het type medewerker. Elementen die zowel vanuit binnen als buiten het team beïnvloed worden. Consistentie in de toepassing van sancties daarentegen wordt met name binnen het team door het type manager bepaald. Ook *support* wordt gevormd door zowel invloeden van buiten het team (beleid en functieomschrijvingen) als binnen het team (het type manager). De mate van *trust* daarentegen wordt grotendeels bepaald door invloeden buiten het team (beleid, strategie en organisatorische inrichting).

In lijn met de surveyuitkomsten laten de interviewuitkomsten zien, dat de aanwezige organisatorische context zich maar in beperkte mate weet te vertalen in ambidexteriteit. Echter in tegenstelling tot de surveyuitkomsten komt uit de interviews naar voren dat de voornaamste focus van het team ligt op de uitvoering van exploitatieve werkzaamheden (*"Vaak met bestaande zaken bezig. Vragen over offertes, juridische stukken en deelnemersgegevens. En bij nieuwe zaken offertes opstellen, tarief bepalen. Dat zijn met name de standaardactiviteiten"*). De voornaamste reden waarom de organisatorische context zich in beperkte mate vertaald in ambidexter gedrag binnen team 1 wordt verklaard door het type medewerker binnen het team. Uit het interview met de manager van team 1 komt naar voren dat in dit team voornamelijk medewerkers werkzaam zijn die niet geneigd zijn om risico's te nemen en zich meer comfortabel voelen bij het uitvoeren van administratieve werkzaamheden. (*"Het ligt aan het soort mensen wat er zit, de medewerkers in dit team zijn meer administratief gericht en minder geneigd om risico's te nemen"*). Ondanks deze medewerkers een organisatorische context ervaren die theoretisch moet leiden tot meer ambidexter gedrag lijkt er een afhankelijkheid te zijn met het type medewerker waarop deze context van toepassing is.

Met betrekking tot de omgeving blijkt uit de survey dat team 9 deze als dynamisch ervaart. Uit de interviews komt naar voren dat dit voornamelijk komt door veel in- en externe veranderingen die voorspelbaar zijn. Aangezien de performance van het team grotendeel afhankelijk is de externe omgeving (klanten en verzekeringsadviseurs) is de mate van ambidexteriteit binnen het team voldoende om de veranderingen vanuit de externe omgeving te absorberen en om te zetten in een bovengemiddelde performance.

5.4.4 PRAKTISCHE IMPLICATIES TEAM 9

Ondanks de huidige mate van ambidexteriteit van team 9 heeft geleid tot een bovengemiddelde performance, is het de vraag of de huidige organisatorische context teveel gericht is op het bevorderen van exploratief gedrag, terwijl de externe omgevingsdynamiek voorspelbaar en beperkt intens is. Bij een dergelijke omgevingsdynamiek is de performance van het team meer afhankelijk van exploitatieve werkzaamheden en een organisatorische context die de nadruk legt op het bevorderen hiervan. Het type medewerker binnen het team sluit hier ook ogenschijnlijk beter bij aan. Om een betere performance te behalen is team 9 erbij gebaat zich te richten op het bevorderen van de performancemanagement context, en met name de discipline,

binnen het team om gewenste exploitatieve gedrag te bevorderen en zodoende de performance te verbeteren.

Echter wanneer de verwachting is dat de omgevingsdynamiek zal toenemen, zal allereerst aandacht moeten worden besteed worden aan de attributen discipline en trust binnen de organisatorische context. Daarnaast zal het type medewerker binnen het team in lijn moeten worden gebracht met exploratieve kenmerken, zoals: het nemen van risico's, innoveren en ontdekken. Op deze kan de organisatorische context nog beter bijdragen aan ambidexteriteit binnen het team, en de benodigde performance leveren bij een dynamischere omgeving.

Box 2: Conclusies team 9

Surveyuitkomsten

- In tegenstelling tot de theoretische verwachting leidt de hoge mate van organisatorische context tot een (in verhouding) lage mate van ambidexteriteit, en behaald het team een bovengemiddelde performance ondanks de gemiddelde (ervaren) omgevingsdynamiek.

Interviewuitkomsten

- Binnen zowel de performance management context als sociale context ontbreken attributen (discipline en trust) die zorgen voor een organisatorische context die ambidexteriteit bevordert.
- Werkzaamheden binnen het team zijn vooral exploitatief van aard.
- Medewerkers binnen het team zijn niet geneigd risico's te nemen en voelen zich meer comfortabel bij het uitvoeren van administratieve werkzaamheden.
- De organisatorische context wordt zowel bepaald door elementen van binnen als buiten het team.
 - **Stretch:** De visie en strategie van directieniveau, en het soort manager/medewerker binnen het team.
 - **Discipline:** Opgelegde functieomschrijvingen en resultaatafspraken (buiten het team), en de manager/medewerker binnen het team.
 - **Support:** Beleid en functieomschrijvingen buiten het team, en de manager binnen het team.
 - **Trust:** Beleid, strategie en organisatorische inrichting (buiten het team).

Verklaringen

- Het type medewerker (administratief) binnen het team zorgt ervoor dat de hoge mate van organisatorische context niet leidt tot een hoge mate van ambidexteriteit.
- Veranderingen uit de interne en externe omgeving worden als voorspelbaar ervaren, en verklaren waarom de overwegend exploitatieve werkzaamheden leiden tot een bovengemiddelde performance.

Aanvullende inzichten

1. Moderators

- Het type medewerker (administratief) binnen het team beperkt de relatie tussen de organisatorische context en mate van ambidexteriteit binnen het team.

2. Implicaties

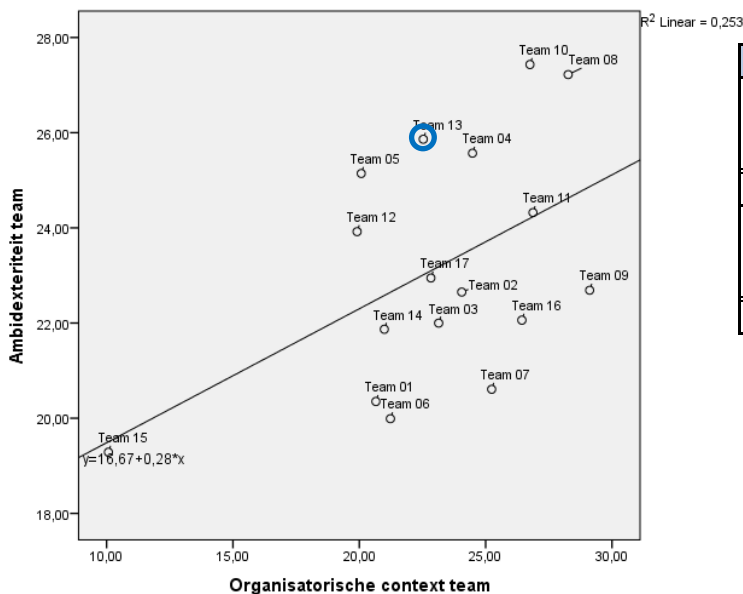
- De organisatorische context binnen het team is teveel gericht op het bevorderen van zowel exploratie-als exploitatieactiviteiten. Actievere sturing op exploitatie middels performance management (discipline) leidt tot een hogere performance bij de beperkte omgevingsdynamiek.

5.5 CASE ANALYSE TEAM 13: EMPIRISCHE UITKOMSTEN, VERKLARINGEN EN MANAGEMENTIMPLICATIES

De case analyse van team 13 bestaat achtereenvolgens uit een presentatie van de surveyuitkomsten, uitwerking van de interviewuitkomsten en toelichting op de gevonden empirische uitkomsten.

5.5.1 SURVEYUITKOMSTEN TEAM 13

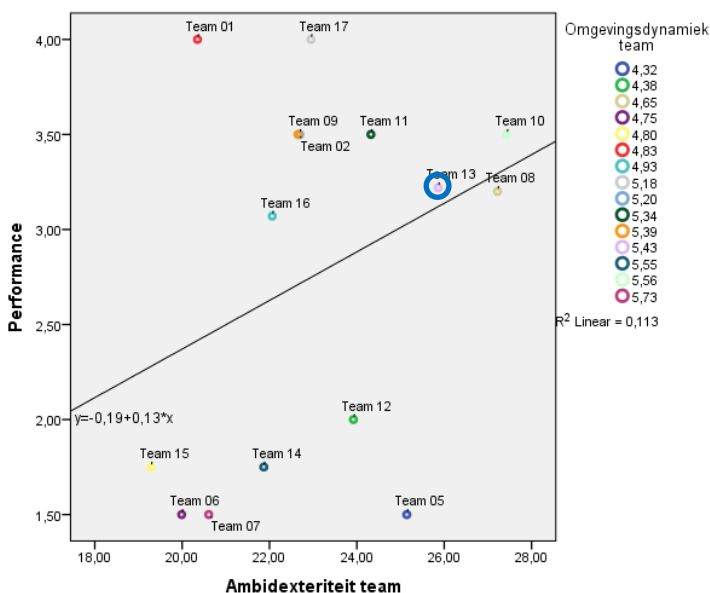
Figuur 15 en tabel 29: Verhouding organisatorische context en ambidexteriteit team 13



Gemeten constructen	Uitkomsten	Label uitkomst
Performance management context	4,86	Gemiddelde mate
Sociale context	4,64	Gemiddelde mate
Organisatorische context	22,53	Gemiddelde mate
Exploratie team	4,68	Bovengemiddelde mate
Exploitatie team	5,52	Hoge mate
Ambidexteriteit team	25,86	Hoge mate

Bron: Surveyuitkomsten op teamniveau

Figuur 16 en tabel 30: Verhouding ambidexteriteit en performance, en omgevingsdynamiek team 13



Gemeten constructen	Uitkomsten	Label uitkomst
Omgevingsdynamiek	5,43	Bovengemiddeld
Performance indicator	3,22	Bovengemiddeld

Bron: Surveyuitkomsten op teamniveau

5.5.2 INTERVIEWUITKOMSTEN TEAM 13

In tabel 31 zijn de quotes uit de interviews met leden uit team 13, welke betrekking hebben op de totstandkoming van werkzaamheden, geplote op de theoretische attributen welke de mate van stretch en discipline bepalen. De invulling van deze attributen vormen tezamen de performance management context van team 13.

Tabel 31: Performance management context team 13

Performance management bestaat uit de elementen stretch en discipline		
Stretch: Stretch is een kenmerk van de organisatorische context welke medewerkers ertoe beweegt om vrijwillig te streven naar meer, in plaats van minder, ambitieuze doelstellingen		
Elementen van stretch	Interview medewerker I	Interview medewerker II
De totstandkoming van een gezamenlijke ambitie ^{a)}	- <i>"Voor een deel is het gewoon business as usual, er moeten gewoon dingen afgehandeld worden zoals die altijd gingen, maar een ander deel ben je nadrukkelijk bezig met het uitvoeren van de strategie zoals die is neergezet en houdt je daar in je achterhoofd altijd wel rekening mee"</i>	- <i>"Als ik eerlijk ben, is dat niet altijd het geval. Ik kijk naar wat zo goed mogelijk is voor de klant en probeer daarin zo goed mogelijk mijn weg te vinden. Maar wordt niet elke dag gedreven door de visie en strategie"</i> - <i>"Wat willen we nu als Nationale Nederlanden?"</i>
De ontwikkeling van een collectieve identiteit ^{a)}	^{b)}	^{b)}
Het geven van persoonlijke betekenis aan het bestaansrecht van de organisatie ^{a)}	- <i>"Omdat ze zich verantwoordelijk voelen richting de klanten en zichzelf vereenzelvigen met de organisatie waarvoor ze werken, dus ook het succes ervan en werkzaamheden uitvoeren die er echt toe doen, dus dat je het verschil kunt maken"</i>	^{b)}
Discipline: Discipline beweegt medewerkers ertoe om alle verwachtingen als gevolg van ex- e/o impliciete verplichtingen vrijwillig na te komen		
Elementen van discipline	Interview medewerker I	Interview medewerker II
Duidelijke prestatie- en gedragsnormen ^{a)}	- <i>"Hoe ik opereer bij een klant, die gevoeligheid/empathie, kan je allemaal niet meten opzicht. Je hooguit zeggen dat tie tevreden blijft. Bij sommige is dat heel lastig en bij sommige is dan makkelijker. Dat is moeilijk te vatten in een KPI."</i> - <i>"Wat in feite een hard resultaat is, probeer je op verschillende manieren te bereiken"</i> - <i>"Wat wel in een KPI is te vatten is hoe opereer je ten aanzien van stukken die je verstuurd, de snelheid ervan, de kwaliteit ervan dat zijn allemaal dingen die meetbaar zijn, en ook gemeten worden."</i> - <i>"Als er een nieuw contract gesloten dan geldt dat er binnen een bepaalde tijd een getekend stuk moet liggen"</i>	- <i>"Je wordt inderdaad wel gestuurd op bepaalde dingen. Juridische documenten die op tijd af moeten zijn, de klanttevredenheid, de doorgifte (intern communicatiemiddel) moet op tijd klaar liggen. Op deze dingen wordt vanuit het management gestuurd"</i> - <i>"Er wordt vaak intern gestuurd op een lijst, terwijl extern je de klant tevreden kan stellen met een ander verhaal dan moet dat ook weleens kunnen"</i> - <i>"Dus op het moment dat jij aantoonbaar dingen niet goed doet, lijstjes niet vult of wat dan ook, dan zien ze dat wel. Maar als je met de klant een aantal gesprekken hebt gevoerd, dat ziet het management dat niet zo, dat zien de mensen in het team waar je mee samenwerkt veel meer"</i> - <i>"Het is wel zoeken welke rol je moet vervullen. Vanuit afdeling 1 wordt de offerte gemaakt, afdeling 2 doet de toelichting aan de klant, en welke rol pakken wij dan. Gaan we mee naar de klant of ben je voor het inregelen en eventuele vragen van de klant hierover"</i> - <i>"Welke werkzaamheden wij moeten doen, is opzicht wel helder. Alleen wordt door het management onderschat welke extra werkzaamheden nodig zijn om de klant tevreden te houden"</i> - <i>"Mijn baan bestaat uit het feit dat er iemand nodig is tussen de klant en de interne organisatie om goede afspraken te maken, zorgen dat dingen worden vastgelegd en dat de relatie met de klant goed blijft"</i> - <i>"Ik weet overigens niet precies mijn functieomschrijving"</i> - <i>"De wereld is veranderd, waardoor ook mijn functie is veranderd"</i> - <i>"Jij doet dit en de ander doet dat, daar is niet echt beleid voor"</i>

Een systeem van open, eerlijke, en snelle feedback ^{a)}	- "Je probeert altijd wel open te staan voor feedback van mensen, andersom vind ik vaak wel lastiger. Het aanspreken van mensen op bepaalde dingen vind ik lastig, maar dat is wel iets wat ik nastreef. De vraag is alleen wel wat wordt er mee gedaan" - "Ik heb meer aan mijn collega's waar ik mee samen een account beheer en van wie ik feedback krijg. Wat dat betreft heb ik daar meer aan. Die zien ook meer van je en kunnen je daarbij dan ook ondersteunen. Die kunnen je wat dat betreft meer belonen voor de dingen die je goed doet en aanspreken op de dingen die je minder goed doet"	^{b)}
Consistentie in de toepassing van sancties ^{a)}	^{b)}	- "Want op een gegeven moment merk je vanuit Nationale Nederlanden dat lijstje belangrijker zijn, en als je dat steeds laat liggen dan snij je jezelf op een gegeven moment in de vingers. Uiteindelijk wordt je gedeeltelijk beoordeeld op die lijstjes"
Uitkomsten performance management context van team 13		
Stretch ^{c)}	De afwezigheid van de totstandkoming van een gezamenlijke ambitie en aanwezigheid van het geven van persoonlijke betekenis aan het bestaansrecht van de organisatie, leidt tot een gemiddelde mate van stretch	
Discipline ^{c)}	De afwezigheid van duidelijke prestatie- en gedrag norms, en aanwezigheid van zowel een systeem van open, eerlijke, en snelle feedback als consistentie in de toepassing van sancties, leidt tot een gemiddelde mate van discipline	

^{a)} Positief beoordeelde quotes staan in het groen weergegeven en negatief beoordeelde quotes in het rood

^{b)} In de interviews zijn geen uitspraken gedaan die geplot konden worden binnen deze categorie

^{c)} Uitkomst bepaald op basis van tabel 14 op bladzijde 31

In tabel 32 zijn de quotes uit de interviews met leden uit team 13, welke betrekking hebben op de totstandkoming van werkzaamheden, geplot op de theoretische attributen welke de mate van support en trust bepalen. De invulling van deze attributen vormen tezamen de sociale context van team 13.

Tabel 32: Sociale context team 13

Sociale context bestaat uit de elementen support en trust		
Support: Support beweegt medewerkers ertoe om hulp en assistentie te verlenen aan anderen		
Elementen van support	Interview medewerker I	Interview medewerker II
Toegang/beschikbaarheid tot algemeen beschikbare middelen/resources ^{a)}	^{b)}	- "Ik merk dat afdeling Y heel erg onder druk staat, en dat ik moet bijspringen om de klant tevreden te houden" - "Tegenwoordig leg je het bij een andere afdeling neer en hoop je dat er iets mee gebeurt" - "Op een gegeven moment loop je intern tegen muren op"
Vrijheid m.b.t. het nemen van initiatief ^{a)}	^{b)}	- "Je mag eigen initiatief tonen, maar op het moment dat iets van de band valt wat intern dan belangrijk is, dan wordt er gezegd "maar dat kan niet", en dat is lastig" - "Je wordt wel redelijk vrijgelaten in wat je kan doen, alleen de lijstjes zijn er uiteraard wel" - "Je hebt wel eens soms "hier zou je wat mee kunnen doen" of "hier zouden we een mooie winst kunnen behalen" alleen de ruimte om hier iets voor op te starten is heel lastig. Die is er eigenlijk gewoon niet" - "Op het moment dat er echt een significante verbeteringen haalbaar is, of hiermee is echt veel tijdswinst mee te behalen. Dan moet je dat aangegeven en vind ik dat je daarin iets"

<p>Het management geeft prioriteit aan begeleiding en hulp in plaats van het uitoefenen van gezag ^{a)}</p>	<p><i>- "Die stellen de KPI's vast, binnen welke termijn iets geleverd moet worden, dit zijn de prioriteiten, die (de manager) speelt daar wel een nadrukkelijk rol in"</i></p> <p><i>- "Uiteindelijk als iemand de leidinggevende is die bepaalde dingen aangeeft dan ga je daar op lopen. Of dat voor jou dan werkt is een tweede, Voor mij werkt dat in ieder geval niet zo goed"</i></p> <p><i>- "Als iemand daar nadrukkelijk op gaat sturen, en het herhaalt en herhaalt en herhaalt, nou goed dan op een gegeven moment werkt het gewoon zo"</i></p> <p><i>- "Het is wel diegene (manager) die jou uiteindelijk beoordeeld. maar of je daar persoonlijk wat aan hebt, daar kun je je twijfels over hebben."</i></p> <p><i>- "Hoe ik het nu ervaar is dat het een leidinggevende is die heel erg sturend is"</i></p> <p><i>- "Je merkt wel dat zij (de manager) veel meer aan het stuur zit, minder coachend"</i></p>	<p>moet doen"</p> <p><i>- "Samen met een collega ben ik het commerciële team voor klant X. Je ziet wel dat het management meekijkt, omdat het een grote klant is, maar wij hebben wel de vrijheid om te offrenen wat we willen"</i></p> <p><i>- "Die (de managers) hebben invloed op mijn werkzaamheden door met je te zitten en het maken en bespreken van de resultaatafspraken"</i></p>
<p>Trust: Trust is een kenmerk van de organisatorische context die medewerkers ertoe beweegt om vertrouwen te hebben in elkaar en de onderlinge verbintenissen</p>		
<p>Elementen van trust</p>	<p>Interview medewerker I</p>	<p>Interview medewerker II</p>
<p>Eerlijkheid en rechtvaardigheid in beslissingsprocessen ^{a)}</p>	<p>^{b)}</p>	<p><i>- "Het verbaast mij wel dat in verhouding het aantal medewerkers meer is afgenomen dat het aantal managers binnen de organisatie"</i></p>
<p>Betrokkenheid van individuen bij beslissingen en activiteiten die hen betreft ^{a)}</p>	<p>^{b)}</p>	<p><i>- "Een aantal jaar geleden, behandelde we per persoon 10 contracten, nu zijn dat er al 25 per persoon. Nu proberen we gewoon ons hoofd boven water te houden"</i></p> <p><i>- "We hebben een aantal keer aangegeven dit zien we niet zitten en dit gaat niet goed, daarvan is toch gezegd "communiqueer het maar en we zien wel waar het schip strand"</i></p> <p><i>- "Het afgelopen jaar heb ik echt het gevoel dat de besluitvorming beter is. Dat er echt stappen zijn gemaakt en intern duidelijk is gecommuniceerd"</i></p>
<p>De juiste mensen zitten op de juiste plaats binnen de organisatie ^{a)}</p>	<p>^{b)}</p>	<p>^{b)}</p>
<p>Conclusie sociale context team 13</p>		
<p>Support ^{c)}</p>	<p>De afwezigheid van zowel toegang/beschikbaarheid tot algemeen beschikbare middelen/resources, vrijheid m.b.t. het nemen van initiatief als het management geeft prioriteit aan begeleiding en hulp in plaats van het uitoefenen van gezag, leidt tot de afwezigheid van support</p>	
<p>Trust ^{c)}</p>	<p>De afwezigheid van zowel eerlijkheid en rechtvaardigheid in beslissingsprocessen als betrokkenheid van individuen bij beslissingen en activiteiten, leidt tot een lage mate van trust</p>	

^{a)} Positief beoordeelde quotes staan in het groen weergegeven en negatief beoordeelde quotes in het rood

^{b)} In de interviews zijn geen uitspraken gedaan die geplot konden worden binnen dit element

^{c)} Uitkomst bepaald op basis van tabel 14 op bladzijde 31

In tabel 33 staan quotes uit de interviews met leden uit team 13 welke niet geplot konden worden op de theoretische attributen van de organisatorische context. Uitspraken die bedrijfskundig relevant zijn, zijn vervolgens voorzien van een categorie.

Tabel 33: Inzichten buiten het theoretisch kader m.b.t. organisatorische context uit team 13

Inzichten die vallen buiten het kader van de organisatorische context	Categorie
- "Ik denk dat het wel heel specifiek is voor mijn team, maar mensen zijn wel heel serieus met hun werk bezig. Mensen voelen zich er verantwoordelijk voor datgene wat ze doen. En zijn bereid daar een stapje harder voor te lopen"	Type medewerker

In tabel 34 staan omschreven welke werkzaamheden binnen het team volgens de respondenten bestaand en routinematig van aard zijn (exploitatie) en welke werkzaamheden nieuw of vernieuwend van aard zijn (exploratief). Op basis van deze verdeling is vervolgens de mate van ambidexteriteit binnen het team bepaald.

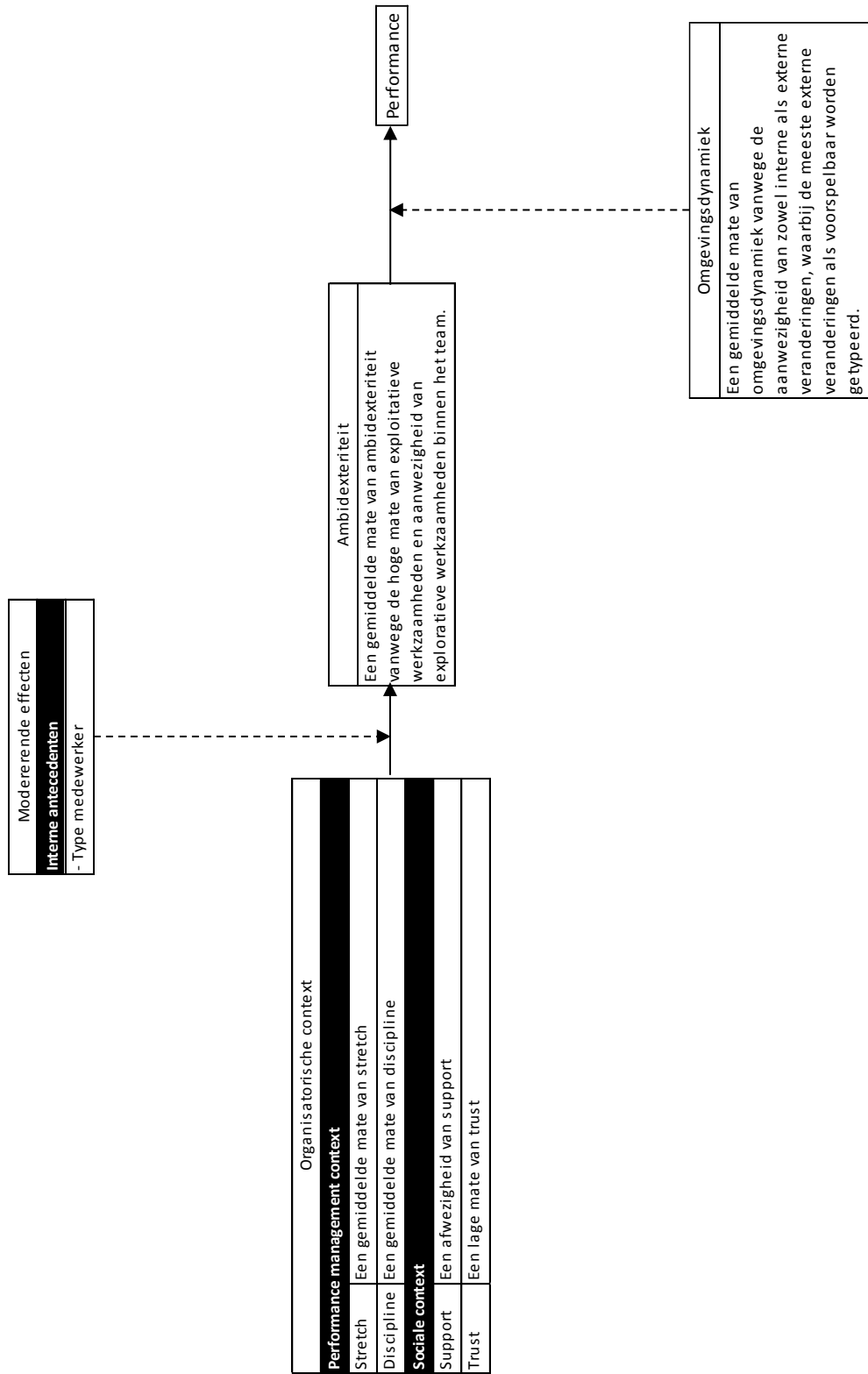
Tabel 34: Ambidexteriteit team 13

Exploitatie
De werkzaamheden binnen het team zijn gericht op de uitvoering van pensioenregelingen en het begeleiden van implementatietrajecten binnen de interne organisatie. De werkzaamheden die hierbij horen zijn standaard en routinematig van aard, en gericht op bestaande klanten binnen de bestaande markt.
- "Als je het hebt over de uitvoering van een pensioenregeling, het opstellen van een pensioencontract, de winstdeling die je afsprekt met een klant, welke rapportages je levert, hoe je administratie wordt gedaan; dan is opzicht allemaal vervat in standaard processen, procedures, documenten en noem maar op"
- "Vragen die je krijgt, heb je al eerder gezien en kan je redelijk makkelijk beantwoorden"
- "Ik ben eigenlijk een soort spil tussen de klant en de interne afdelingen"
Exploratie
Echter vanwege wijzigingen in de interne organisatie en producten zijn verschillende taken en verantwoordelijkheden niet meer helder, en dienen er geregeld ander soort werkzaamheden te worden uitgevoerd. Tevens zijn er werkzaamheden die betrekking hebben op het onderhouden van de relatie met klanten. Deze zijn meer divers en minder gestructureerd van aard.
- "Iedere situatie is er weer een opzicht, maar om nou te zeggen dat het totaal oncomfortabel is en ik moet heel iets nieuws gaan doen, nee dat niet. Wat dat betreft hak je wel vaker met hetzelfde bijltje"
- "De klanten zijn hetzelfde gebleven, alleen de nieuwe producten veroorzaakt het probleem dat we niet meer de oude mogelijkheden kunnen aanbieden en je veel moet uitleggen aan de klant hierover"
- "De wereld is veranderd, eerst deden we altijd product 1 en 2, maar nu heb je ook de nieuwe producten. Mijn werkzaamheden zijn hierdoor veranderd"
- "Je bent nog steeds bezig met een klant en een offerte, dat is niet veranderd. Alleen het product is veranderd en hoe je daar mee om moet gaan. Dat is nu een beetje zoeken. Welke rol pak je, en hoe gaat dat in de toekomst"
Uitkomsten ambidexteriteit team 13
Een gemiddelde mate van ambidexteriteit vanwege de hoge mate van exploitatieve werkzaamheden en aanwezigheid van exploratieve werkzaamheden binnen het team.

Tabel 35: Omgevingsdynamiek team 13

Interne omgeving
Intern zijn er veel veranderingen. Er is sprake van een afslankende organisatie, waarin keuzes voor de toekomst worden gemaakt, een andere klantbediening, het managen van klanten die overstappen naar nieuwe producten en systeemtechnische ontwikkelingen.
Externe omgeving
Extern zijn er veel veranderingen, echter zijn deze veelal voorspelbaar. Een versnelling bij klanten voor wat betreft het pensioenbewustzijn. Er worden andere vragen en eisen gesteld aan de prijs en uitvoering van de pensioenregeling, Verzekeringsadviseurs die heel anders (zijn) gaan werken (ander verdienmodel), de komst van nieuwe concurrenten en veranderingen vanuit de wetgeving.
Uitkomsten omgevingsdynamiek team 13
Een gemiddelde mate van omgevingsdynamiek vanwege de aanwezigheid van zowel interne als externe veranderingen, waarbij de meeste externe veranderingen als voorspelbaar worden getypeerd.

Figuur 17: Uitkomsten interviews team 13 geplott op het conceptueel model



5.5.3 EMPIRISCHE UITKOMSTEN TEAM 13: TOELICHTING EN VERKLARING VAN DE RESULTATEN

Analyse op de *surveyuitkomsten* laat zien dat team 13 de organisatorische context (22,53) weet om te zetten, in verhouding tot de andere teams, hogere mate van ambidexter gedrag binnen het team (25,86). In vergelijking tot de andere teams ervaart team 13 een bovengemiddelde omgevingsdynamiek (5,43), welke in combinatie met een relatief hogere mate van ambidexteriteit leidt tot een bovengemiddelde performance (3,22). Uitkomsten welke grotendeels in lijn liggen met de theoretische verwachting.

Aanvullend op de *surveyuitkomsten* laten *de uitkomsten uit de interviews* zien dat de organisatorische context binnen team 13 meer gedefinieerd wordt door attributen uit de performance management context dan uit de sociale context. Conform de theoretische verwachtingen, en ondersteund door de uitkomst van de survey, zorgt dit voor een organisatiecontext welke aansluit bij een gemiddelde mate van ambidexteriteit binnen het team. De dimensie *stretch* wordt beïnvloed door de strategie en visie van de organisatie, en door het type medewerker binnen het team. De dimensie *discipline* wordt enerzijds beïnvloed door elementen van binnen en buiten het team, zoals resultaatafspraken, KPI's, beleid en functieomschrijvingen. Anderzijds komt het systeem van open, eerlijke, en snelle feedback met name binnen het team tot stand komt. Ook de dimensie *support* wordt gevormd door zowel invloeden van binnen (manager) als buiten het team (samenwerking met andere teams/afdelingen). *Trust* daarentegen wordt grotendeel bepaald door invloeden van buiten het team (organisatorische besluitvorming).

Ondanks de gemiddelde aanwezigheid van ambidexteriteit binnen het team, wordt vanuit de *surveyuitkomsten* duidelijk dat de mate van ambidexteriteit met name wordt veroorzaakt door exploitatiewerkzaamheden (5,52), en dat er een relatief groot verschil is met de mate van exploratiewerkzaamheden binnen het team (4,68). Een mogelijke verklaring is de aanwezigheid van structurele ambidexteriteit. Uit de interviews was hier overigens geen sprake van. Een andere verklaring is het type medewerker binnen het team (*"Ik denk dat het wel heel specifiek is voor mijn team, maar mensen zijn wel heel serieus met hun werk bezig. Mensen voelen zich er verantwoordelijk voor datgene wat ze doen. En zijn bereid daar een stapje harder voor te lopen"*). Medewerkers ervaren nieuwe/veranderende werkzaamheden (exploratie) welke zij oppakken op basis van hun persoonlijke verantwoordelijkheidsgevoel voor de organisatie, en verhogen daarmee de mate van exploratie (en ambidexteriteit) binnen het team.

Uit de uitkomsten van de survey komt naar voren dat team 13 een bovengemiddelde omgevingsdynamiek ervaart. Deze omgevingsdynamiek wordt veroorzaakt door zowel veranderingen van binnen als buiten de organisatie. Veranderingen van buiten de organisatie zijn aanwezig, maar worden getypeerd door voorspelbaarheid en beperkte intensiteit. Aangezien de performance van het team grotendeel afhankelijk is de externe omgeving (klanten en verzekeringsadviseurs) is de mate van ambidexteriteit binnen het team voldoende om de veranderingen vanuit de externe omgeving te absorberen en om te zetten in bovengemiddelde performance.

5.5.4 PRAKTISCHE IMPLICATIES TEAM 13

Ondanks uit de *surveyuitkomsten* blijkt dat er een redelijke fit bestaat tussen de organisatorische context, mate van ambidexteriteit, omgevingsdynamiek en behaalde performance van het team, wordt de ambidexteriteit binnen het team met name bepaald door de hoogte van exploitatieve werkzaamheden binnen het team. Ondanks dit, weet het team wel een bovengemiddelde performance te halen. De praktische implicatie voor team 13 is om bij een gelijkblijvende omgevingsdynamiek meer invulling te geven aan een organisatorische context die zich richt op de exploratieve werkzaamheden en de disbalans welke nu is ontstaan tussen exploratie en exploitatie minder groot te maken. Met name het verbeteren/invullen van de attributen binnen de sociale context van het team kunnen er voor zorgen dat medewerkers meer vertrouwen

en support voelen om nieuwe werkzaamheden op te pakken en invulling te geven aan nieuwe kansen vanuit de omgeving waardoor de performance van het team nog meer kan stijgen.

Box 3: Conclusies team 13

Surveyuitkomsten

- De organisatorische context binnen het team leidt verhoudingsgewijs tot een hogere mate van ambidexteriteit, welke in combinatie met een bovengemiddelde omgevingsdynamiek leidt een theoretisch bovengemiddelde performance.
- De focus binnen het team ligt voornamelijk op exploitatieve werkzaamheden

Interviewuitkomsten

- De organisatorische context wordt meer bepaald door attributen uit de performance management context dan de sociale context.
- Nieuwe/veranderende werkzaamheden worden als exploratief ervaren.
- De dynamiek in de omgeving wordt als voorspelbaarheid en beperkt intensief ervaren.
- De organisatorische context wordt zowel bepaald door elementen van binnen als buiten het team:
 - **Stretch:** De strategie en visie van de organisatie, en door het type medewerker binnen het team
 - **Discipline:** Resultaatafspraken, KPI's, beleid en functieomschrijvingen (binnen en buiten het team), en een systeem van open, eerlijke, en snelle feedback (binnen het team)
 - **Support:** De manager van het team en samenwerking met andere teams/afdelingen.
 - **Trust:** Organisatorische besluitvorming

Verklaringen

- Het type medewerker (hoge mate van verantwoordelijkheidsgevoel) binnen het team zorgt ervoor dat nieuwe/veranderde werkzaamheden worden opgepakt, en dragen bij aan de mate van exploratie binnen het team.
- Veranderingen uit de interne en externe omgeving worden als voorspelbaar ervaren, en verklaren waarom de overwegend exploitatieve werkzaamheden leiden tot een bovengemiddelde performance.

Aanvullende inzichten

1. Moderators

- Het type medewerker binnen het team modereert positief het verband tussen de organisatorische context en mate van ambidexteriteit binnen het team.

2. Implicaties

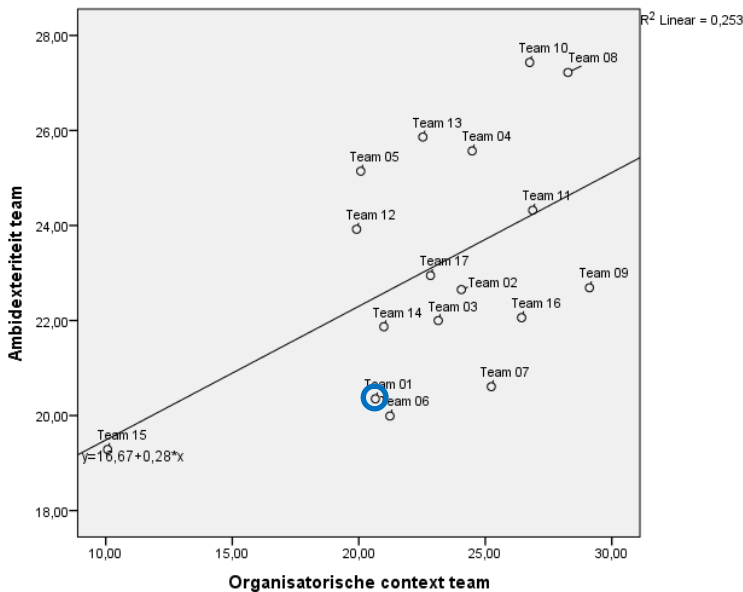
- De sociale context binnen het team verbeteren, zodat nieuwe/veranderende werkzaamheden nog beter opgepakt kunnen worden, en de teamperformance hierdoor kan gaan verbeteren.

5.6 CASE ANALYSE TEAM 1: EMPIRISCHE UITKOMSTEN, VERKLARINGEN EN MANAGEMENTIMPLICATIES

De case analyse van team 1 bestaat achtereenvolgens uit een presentatie van de surveyuitkomsten, uitwerking van de interviewuitkomsten en toelichting op de gevonden empirische uitkomsten.

5.6.1 SURVEYUITKOMSTEN TEAM 1

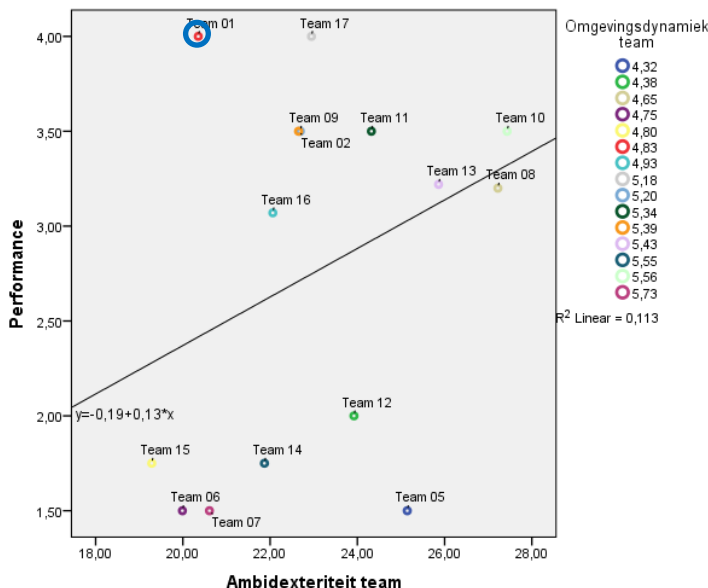
Figuur 18 en tabel 35: Verhouding organisatorische context en ambidexteriteit team 1



Gemeten constructen	Uitkomsten	Label uitkomst
Performance management context	4,57	Lage mate
Sociale context	4,52	Onder gemiddelde mate
Organisatorische context	20,66	Lage mate
Exploratie team	4,67	Bovengemiddelde mate
Exploitatie team	4,36	Lage mate
Ambidexteriteit team	20,35	Lage mate

Bron: Surveyuitkomsten op teamniveau

Figuur 19 en tabel 36: Verhouding ambidexteriteit en performance, en omgevingsdynamiek team 1



Gemeten constructen	Uitkomsten	Label uitkomst
Omgevingsdynamiek	4,83	Laag
Performance indicator	4,00	Hoog

Bron: Surveyuitkomsten op teamniveau

5.6.2 INTERVIEWUITKOMSTEN TEAM 1

In tabel 37 zijn de quotes uit de interviews met leden uit team 1, welke betrekking hebben op de totstandkoming van werkzaamheden, geplote op de theoretische attributen welke de mate van stretch en

discipline bepalen. De invulling van deze attributen vormen tezamen de performance management context van team 1.

Tabel 37: Performance management context team 1

Performance management bestaat uit de elementen stretch en discipline		
Stretch: Stretch is een kenmerk van de organisatorische context welke medewerkers ertoe beweegt om vrijwillig te streven naar meer, in plaats van minder, ambitieuze doelstellingen		
Elementen van stretch	Interview medewerker I	Interview medewerker II
De totstandkoming van een gezamenlijke ambitie ^{a)}	- <i>"Wij lopen er een beetje achteraan. Je hebt de strategie en visie, daar wordt het product op bepaald en wij passen de output vervolgens daar op aan"</i> - <i>"Op hoger niveau wordt de visie vastgelegd, en ik ben eigenlijk meer diegene die hem dan uitvoert"</i>	- <i>"Het is nog niet zo dat de strategie en visie onze werkzaamheden bepaald. We gaan daar wel steeds verder in"</i>
De ontwikkeling van een collectieve identiteit ^{a)}	^{b)}	^{b)}
Het geven van persoonlijke betekenis aan het bestaansrecht van de organisatie ^{a)}	^{b)}	- <i>"Als ik vanuit mijn baan de opdracht krijg om een product neer te zetten dan kan ik er slecht tegen als het niet werkt zoals het zou moeten werken"</i> - <i>"Omdat ik denk dat dat het goede is"</i> - <i>"Ik heb zelf de innerlijke drijfveer om product x zo goed mogelijk af te krijgen"</i>
Discipline: Discipline beweegt medewerkers ertoe om alle verwachtingen als gevolg van ex- e/o impliciete verplichtingen vrijwillig na te komen		
Elementen van discipline	Interview medewerker I	Interview medewerker II
Duidelijke prestatie- en gedragsnormen ^{a)}	- <i>"Alles draait om de visie, zo simpel is het. Dat is onze richtlijn om de output te schrijven"</i> - <i>"Aan het begin van het jaar maken we afspraken, die stellen we nooit bij, en om eerlijk te zijn weet ik nog geeneens wat mijn afspraken zijn"</i> - <i>"Ik verzin zelf niet een nieuw product, dat gebeurt door de productmanagers. Die geven aan dit is wat we hebben, en aan de hand van dat keurslijf ga ik eigenlijk een beetje de output creëren"</i> - <i>"Als kenniscoördinator heb je een functieomschrijving met daarin beschreven de werkzaamheden omtrent output, kennisborging en vraagbaak zijn voor de organisatie. Echter in de werkelijkheid komen we naast output hier bijna niet aan toe"</i>	- <i>"Officieel ben ik productmanager, dus dat betekend beleid maken, product bedenken, toetsen aan wetgeving en afstemmen met stakeholders"</i> - <i>"Enerzijds is dat wat mij verteld is om te doen, maar dat staat niet echt ergens. Anderzijds zijn het de resultaatafspraken, maar die veranderen ook weleens gedurende het jaar"</i> - <i>"Aan de ene kant krijg ik de opdracht maak een nieuw product wat voldoet aan de volgende voorwaarden, aan de andere kant doe ik werkzaamheden die niet bij deze opdracht horen"</i>
Een systeem van open, eerlijke, en snelle feedback	^{b)}	^{b)}
Consistentie in de toepassing van sancties ^{a)}	- <i>"Aan het eind van het jaar wordt er gekeken hoe ik gepresteerd heb, en of ik voldoende bijdrage heb geleverd aan de roadmap (productontwikkeling), daarop wordt ik dan beoordeeld"</i>	- <i>"Dat beïnvloed mijn werk wel. Ik vind persoonlijk wel dat als iemand zijn werk goed doet hij beloond zou mogen worden, en als iemand dat niet goed doet dan ook gestraft zou mogen worden. Als ik nu zie dat beide situaties gelijkwaardig beoordeeld worden, dan beïnvloed dat mij wel"</i>
Uitkomsten performance management context van team 1		
Stretch ^{c)}	De afwezigheid van de totstandkoming van een gezamenlijke ambitie en aanwezigheid van het geven van persoonlijke betekenis aan het bestaansrecht van de organisatie, leidt tot een gemiddelde mate van stretch	
Discipline ^{c)}	De afwezigheid van zowel duidelijke prestatie- en gedragsnormen als consistentie in de toepassing van sancties, leidt tot een lage mate van discipline	

^{a)} Positief beoordeelde quotes staan in het groen weergegeven en negatief beoordeelde quotes in het rood

^{b)} In de interviews zijn geen uitspraken gedaan die geplot konden worden binnen deze categorie

^{c)} Uitkomst bepaald op basis van tabel 14 op bladzijde 31

In tabel 38 zijn de quotes uit de interviews met leden uit team 1, welke betrekking hebben op de totstandkoming van werkzaamheden, geplot op de theoretische attributen welke de mate van support en trust bepalen. De invulling van deze attributen vormen tezamen de sociale context van team 1.

Tabel 38: Sociale context team 1

Sociale context bestaat uit de elementen support en trust		
Support: Support beweegt medewerkers ertoe om hulp en assistentie te verlenen aan anderen		
Elementen van support	Interview medewerker I	Interview medewerker II
Toegang/beschikbaarheid tot algemeen beschikbare middelen/resources ^{a)}	<ul style="list-style-type: none"> - <i>"Zelf mag ik uitdenken, hoe gaan we de klant benaderen. Daarna moet dit worden afgestemd met de juristen, communicatieafdeling en compliance. Dus je moet met heel veel mensen schakelen"</i> - <i>"Bij product 1 is het een heel klein team en schakel je heel snel met elkaar. Daar heb je echt een teamgevoel. Ik probeer bij product 2 bij het team te zitten, maar er simpelweg geen ruimte. Ik heb heel de feeling met het team niet. Je mist de connectie en het samenwerken"</i> - <i>"Ik vind Nationale Nederlanden als maatschappij wel heel erg log. Voordat ik mijn werkzaamheden afgerond heb, moet ik wel langs zes verschillende afdelingen. Dat maakt het wel mega lang"</i> 	b)
Vrijheid m.b.t. het nemen van initiatief ^{a)}	<ul style="list-style-type: none"> - <i>"Als ik vol op output had gezeten, had ik dat gat niet ingesprongen. Nu had ik wel de ruimte en heb ik het ook gedaan"</i> - <i>"Als ik denk dat kan beter of dit kan anders dan gaat ik dat doen. Dat moet ik zelf kunnen verantwoorden"</i> - <i>"Ervaring is het belangrijkste dus ik heb vertrouwen in hetgeen in doe, maar dat vertrouwen krijg ik ook"</i> 	b)
Het management geeft prioriteit aan begeleiding en hulp in plaats van het uitoefenen van gezag ^{a)}	<ul style="list-style-type: none"> - <i>"Soms kan ik de keuze zelf maken en dan maak ik die, en soms kan dat niet en leg ik het voor aan mijn manager"</i> - <i>"Ik gebruik enkel mijn manager voor dergelijke gevallen, wanneer het water over de rand loopt"</i> - <i>"Ik word voor mijn gevoel niet gestuurd door een manager"</i> - <i>"Je wordt ook wel geleefd, je geeft het ook wel aan, maar mijn manager zegt gewoon output is het belangrijkste"</i> - <i>"Als het iets groots is wat gaan bosten, dan zal ik dat aan mijn manager voorleggen en vragen aan hem een keuze te maken. Dit om afgedekt te zijn dat hij de keuze gemaakt heeft en ik kan zeggen dat hij de keuze gemaakt heeft en mij daar niet op kan afrekenen"</i> 	- <i>"Mijn leidinggevende stelt mij in staat de werkzaamheden te doen en geeft mij de ruimte deze op te pakken"</i>
Trust: Trust is een kenmerk van de organisatorische context die medewerkers ertoe beweegt om vertrouwen te hebben in elkaar en de onderlinge verbintenissen		
Elementen van trust	Interview medewerker I	Interview medewerker II
Eerlijkheid en rechtvaardigheid in beslissingsprocessen ^{a)}	b)	b)
Betrokkenheid van individuen bij beslissingen en activiteiten die hen betreft ^{a)}	<ul style="list-style-type: none"> - <i>"Ergens wordt er iets besloten, en als kenniscoördinatoren worden we hier niet heel erg bij betrokken"</i> - <i>"Ik word altijd wel betrokken, besluitvorming valt voor mij nooit zomaar uit"</i> 	b)

	<i>de lucht. Ik weet wat mijn collega's doen en geef ook input op de besluitvormingsstukken"</i>	
De juiste mensen zitten op de juiste plaats binnen de organisatie ^{a)}	<i>- "Soms verzinnen we wat waarmee we vernieuwend zijn, maar voordat dit uitgewerkt is, zijn we al aan zes kanten ingehaald"</i> <i>- "Het mooie is dat ik voor twee producten werk. Voor product 1 kan ik een brief maken en twee dagen later afgerond hebben, omdat ik daar maar een paar mensen nodig heb om mee af te stemmen. Bij product 2 is dat, jeetje, dan zijn we weken verder voordat we daar eens een keertje iets afgetikt hebben"</i>	^{b)}
Conclusie sociale context team 1		
Support ^{c)}	De afwezigheid van toegang/beschikbaarheid tot algemeen beschikbare middelen/resources en aanwezigheid van zowel vrijheid m.b.t. het nemen van initiatief als het management geeft prioriteit aan begeleiding en hulp in plaats van het uitoefenen van gezag, leidt tot een gemiddelde mate van support	
Trust ^{c)}	De afwezigheid van zowel consistente betrokkenheid van individuen bij beslissingen en activiteiten die hen betreft als de juiste mensen zitten op de juiste plaats binnen de organisatie, leidt tot een lage mate van trust	

^{a)} Positief beoordeelde quotes staan in het groen weergegeven en negatief beoordeelde quotes in het rood

^{b)} In de interviews zijn geen uitspraken gedaan die geplot konden worden binnen deze categorie

^{c)} Uitkomst bepaald op basis van tabel 14 op bladzijde 31

In tabel 39 staan quotes uit de interviews met leden uit team 1 welke niet geplot konden worden op de theoretische attributen van de organisatorische context. Uitspraken die bedrijfskundig relevant zijn, zijn vervolgens voorzien van een categorie.

Tabel 39: Inzichten buiten het theoretisch kader m.b.t. organisatorische context uit team 1

Inzichten die vallen buiten het kader van de organisatorische context	Categorie
<i>- "Het is wel iets nieuws wat je maakt, maar je zit wel gebonden aan de wettelijke bepalingen, de zaken die je moet vertellen en aan de IT systemen"</i>	Wetgeving

In tabel 40 staan omschreven welke werkzaamheden binnen het team volgens de respondenten bestaand en routinematig van aard zijn (exploitatief) en welke werkzaamheden nieuw of vernieuwend van aard zijn (exploratief). Op basis van deze verdeling is vervolgens de mate van ambidexteriteit binnen het team bepaald.

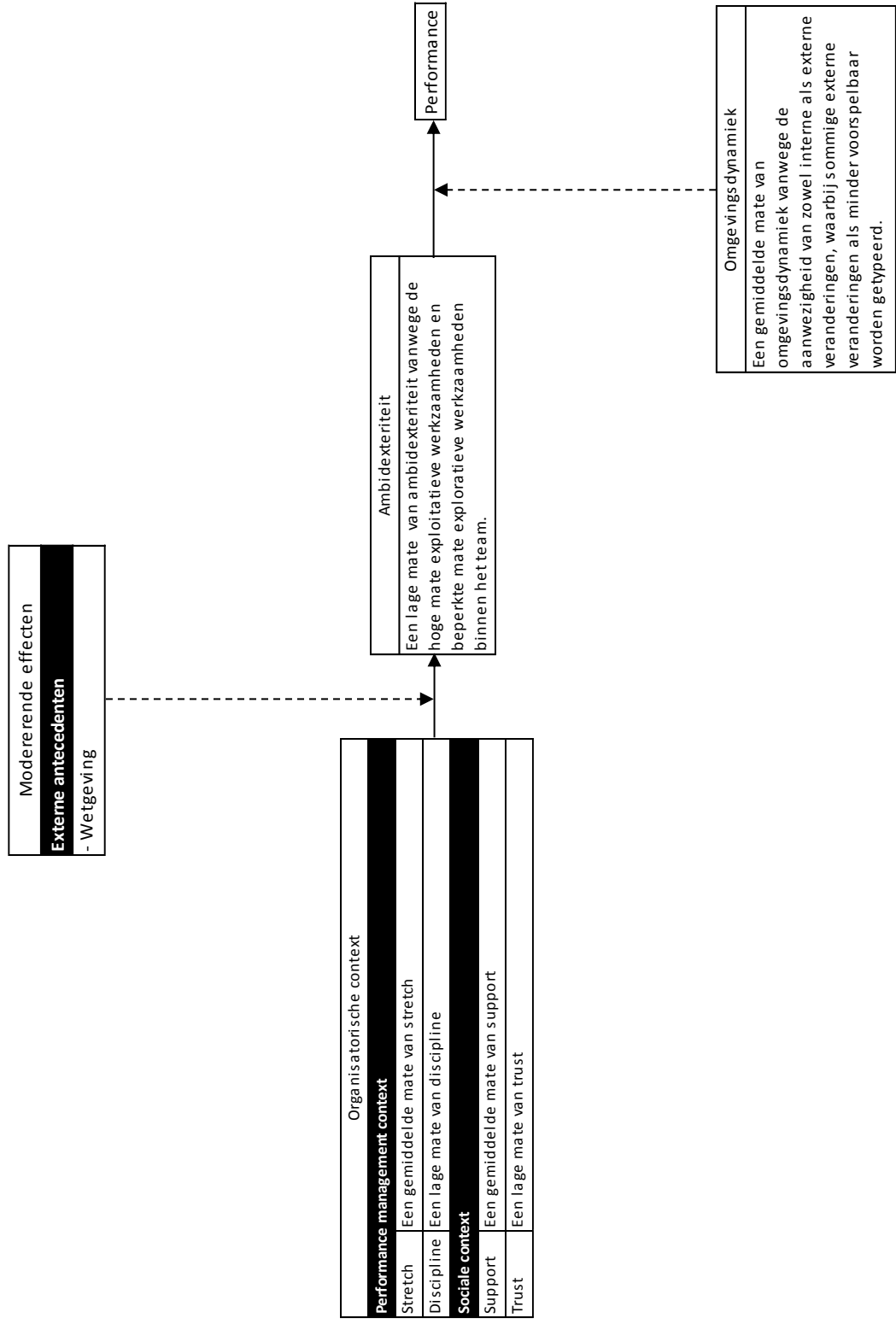
Tabel 40: Ambidexteriteit team 1

Exploitatie
De werkzaamheden binnen het team zijn gericht op het aanpassen en ontwikkelen van pensioenproducten. Enerzijds zijn deze werkzaamheden exploitatief van aard, omdat ze via standaard processen en werkzaamheden verlopen.
<i>"Mijn hoofdmoot is het verstrekken van output (brieven, teksten), zorgen dat de juiste stukken bij werkgevers en werknemers terecht komen. Dat doe ik al jaren"</i>
<i>"Het grappige is dat alles wat ik doe, is routinematig denk ik, omdat je via een vast format werkt. Elke drie weken lever je nieuwe functionaliteit op en dit doe je volgens de opgezette roadmap"</i>
Exploratie
Een klein gedeelte van de werkzaamheden, heeft enerzijds betrekking op de ontwikkeling van een nieuw product (product 1). Binnen deze context worden er ander soort werkzaamheden verwacht. Anderzijds zijn het vaak nieuwe inhoudelijke zaken die binnen bestaande structuren en methoden moeten worden opgelost/ingericht.
<i>"In een heel klein team moet je gewoon de werkzaamheden doen die op je pad komen. Daar heb ik werkzaamheden gedaan die niet bij mijn werkzaamheden horen, die niet horen bij de functie van een kennis coördinator"</i>
<i>"Veel werkzaamheden die ik verricht vanuit mijn huidige rol zijn nieuw van aard. In die zin, daarvoor deed ik andere werkzaamheden"</i>
<i>"Na de ontwikkeling van het product, moeten we vanaf dit jaar ook de beheerkant van het product doen. Dat vergt een andere manier van werken. Ontwikkeling kun je heel goed inschatten, maar beheer veroorzaakt vaak verrassingen"</i>
<i>"Het proces is routinematig, maar de inhoud is steeds anders"</i>
Uitkomsten ambidexteriteit team 1
Een lage mate van ambidexteriteit vanwege de hoge mate exploitatieve werkzaamheden en beperkte mate exploratieve werkzaamheden binnen het team.

Tabel 41: Omgevingsdynamiek team 1

Interne omgeving
De hoeveelheid interne veranderingen zijn gemiddeld. De belangrijkste veranderingen hebben betrekking op de inhoud van de werkzaamheden en hoe de werkzaamheden moeten worden uitgevoerd, en IT veranderingen.
Externe omgeving
De hoeveelheid externe veranderingen zijn gemiddeld. Veranderingen die intens en onverwachts zijn, zijn bijvoorbeeld veranderingen op de financiële markten (rentestanden). Andere externe veranderingen zoals wettelijke wijzigingen en concurrentie zijn meer voorspelbaar.
Uitkomsten omgevingsdynamiek team 1
Een gemiddelde mate van omgevingsdynamiek vanwege de aanwezigheid van zowel interne als externe veranderingen, waarbij sommige externe veranderingen als minder voorspelbaar worden getypeerd.

Figuur 20: Uitkomsten interviews team 1 geplot op het conceptueel model



5.6.3 EMPIRISCHE UITKOMSTEN TEAM 1: TOELICHTING EN VERKLARING VAN DE RESULTATEN

De surveyuitkomsten laten zien dat team 1, in verhouding tot andere teams, de lage mate van organisatorische context (20,66) in verhouding is met de lage mate van ambidexter gedrag binnen het team (20,35). In tegenstelling tot de andere teams is de mate van exploratie (4,67) hoger dan exploitatie (4,36). In combinatie met de lage ervaren omgevingsdynamiek zou dit theoretisch niet moeten leiden tot een hoge performance (4,0).

Aanvullend op de surveyuitkomsten laten de *uitkomsten uit de interviews* zien dat de organisatorische context binnen team 1 getypeerd wordt door de lage of middelmatige aanwezigheid van attributen die een organisatorische context voor ambidexteriteit bevorderen. Conform de theoretische verwachtingen, en ondersteund door de uitkomst van de survey, zorgt dit voor een organisatiecontext welke aansluit bij de lagere mate van ambidexteriteit binnen het team. Binnen de dimensie *stretch* wordt het attribuut gezamenlijke ambitie met name bepaald de invloeden buiten het team (visie en strategie), terwijl persoonlijke betekenis wordt bepaald door het type medewerker binnen het team. De dimensie *discipline* wordt beïnvloed door elementen binnen (beoordeling door manager) en buiten het team (visie, productontwikkeling en functieomschrijving). *Support* wordt gevormd door zowel invloeden van buiten het team (organisatorische inrichting) als binnen het team (type medewerker en manager). *Trust* wordt beïnvloed door de organisatorische inrichting en besluitvorming binnen en buiten het team.

Naast de attributen die onderdeel zijn van de organisatorische context, komt uit de interviews naar voren dat wetgeving binnen de financiële sector (pensioenen) een dempende werking heeft op vernieuwende activiteiten en werkzaamheden. (*"Het is wel iets nieuws wat je maakt, maar je zit wel gebonden aan de wettelijke bepalingen"*). Een modererend effect welke op het eerste gezicht een beperkte invloed heeft op de mate van ambidexteriteit binnen het team. Zeker gezien de surveyuitkomsten, waaruit blijkt dat de mate van exploratie hoger scoort dan exploitatie. Een resultaat welke overigens maar gedeeltelijk terugkomt uit de interviews.

Uit de uitkomsten van de survey komt naar voren dat team 1 een, in verhouding tot andere team, lagere omgevingsdynamiek ervaart. Uit de interviews komt naar voren dat deze ervaren omgevingsdynamiek wordt veroorzaakt door zowel veranderingen binnen als buiten de organisatie. En ondanks dat er op beide gebieden veel veranderingen zijn, worden met name enkele externe veranderingen als minder voorspelbaar ervaren. De fit tussen de omgevingsdynamiek (gedeeltelijke externe onvoorspelbaarheid) en ambidexteriteit (hogere exploratie) zorgen, conform theoretische verwachting, voor een hoge performance binnen het team.

5.6.4 PRAKTISCHE IMPLICATIES TEAM 1

Ondanks er een fit bestaat tussen de organisatorische context, mate van ambidexteriteit, omgevingsdynamiek en behaalde performance van het team, lijkt dit eerder een toevalligheid dan dat er intentioneel een organisatorische context is gecreëerd die gedrag stimuleert om invulling te geven aan de mate van omgevingsdynamiek. Een omgevingsdynamiek die gekenmerkt wordt door overwegend voorspelbare veranderingen geeft het team de mogelijkheid om bestaande activiteiten verder te optimaliseren en te implementeren. Activiteiten die kenmerkend zijn voor exploitatieve werkzaamheden. Echter kijkend naar de performance management van team 1, en met name de attributen onder discipline, wordt er maar in beperkte mate gestuurd op prestaties en gedrag, en niet consistent omgegaan met sancties. Uitkomsten die erop wijzen dat medewerkers, maar beperkt gestuurd worden om gedefinieerde werkzaamheden uit te voeren en daar op beoordeeld worden. Elementen die niet bijdragen aan het bevorderen van exploitatief gedrag binnen het team, en nodig zijn om optimaal gehoor te geven aan de relatief stabiele omgeving. De praktische implicatie voor team 1 is om bij een gelijkblijvende omgevingsdynamiek meer invulling te geven aan een organisatorische context die zich richt op de exploitatie van bestaande activiteiten om de huidige behaalde performance te

behouden of verder te bevorderen. Het bevorderen van deze context kan enerzijds door zogezegd heldere prestatie- en gedragsnormen te installeren en deze consistent te belonen/bestrafen, en om vrijheden m.b.t het nemen van eigen initiatief te beperken.

Box 4: Conclusies team 1

Surveyuitkomsten

- De lage mate van organisatorische context leidt tot een lage mate van ambidexteriteit. Echter voert het team meer exploratieve dan exploitatieve werkzaamheden uit, welke theoretisch in combinatie met een lage omgevingsdynamiek niet zou moeten leiden tot de hoge performance.

Interviewuitkomsten

- Wet- en regelgeving beperken het uitvoeren van vernieuwende werkzaamheden.
- Er worden zowel binnen als buiten de organisatie veel veranderingen ervaren, echter de externe veranderingen worden als meer onvoorspelbaar ervaren.
- De organisatorische context wordt zowel bepaald door elementen van binnen als buiten het team:
 - **Stretch:** Visie en strategie van de organisatie, en het type medewerker binnen het team.
 - **Discipline:** Visie, productontwikkeling en functieomschrijving (buiten het team), en beoordeling door de manager.
 - **Support:** Organisatorische inrichting (samenwerking tussen afdelingen) en het type medewerker en manager.
 - **Trust:** Organisatorische inrichting en besluitvorming binnen en buiten het team.

Verklaringen

- De fit tussen de omgevingsdynamiek (gedeeltelijke externe onvoorspelbaarheid) en ambidexteriteit (hogere exploratie) zorgen voor een hoge performance binnen het team.

Aanvullende inzichten

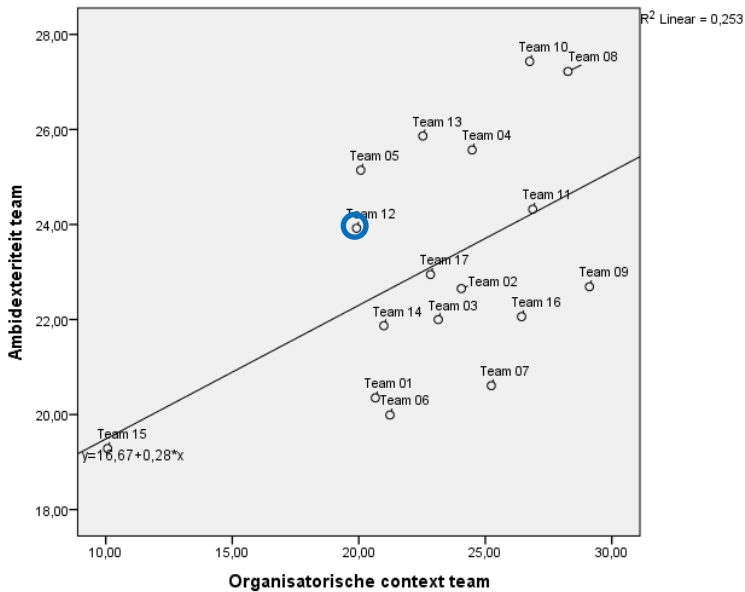
- **Moderators**
- Geen
- **Implicaties**
- Bij een gelijkblijvende omgevingsdynamiek meer invulling geven aan een organisatorische context die zich richt op de exploitatie van bestaande activiteiten door heldere prestatie- en gedragsnormen te installeren, deze consistent te belonen/bestrafen en om vrijheden m.b.t het nemen van eigen initiatief te minimaliseren.

5.7 CASE ANALYSE TEAM 12: EMPIRISCHE UITKOMSTEN, VERKLARINGEN EN MANAGEMENTIMPLICATIES

De case analyse van team 12 bestaat achtereenvolgens uit een presentatie van de surveyuitkomsten, uitwerking van de interviewuitkomsten en toelichting op de gevonden empirische uitkomsten.

5.7.1 SURVEYUITKOMSTEN TEAM 12

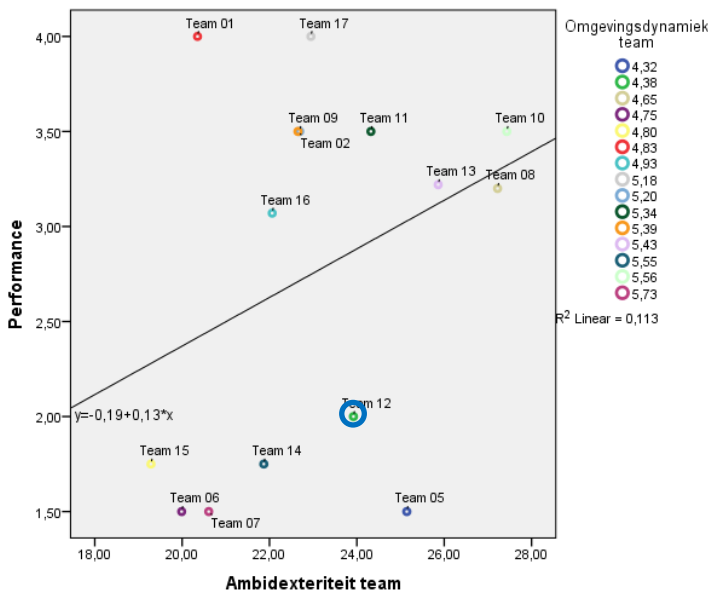
Figuur 21 en tabel 42: Verhouding organisatorische context en ambidexteriteit team 12



Gemeten constructen	Uitkomsten	Label uitkomst
Performance management context	4,73	Onder gemiddelde mate
Sociale context	4,21	Lage mate
Organisatorische context	19,91	Lage mate
Exploratie team	4,49	Gemiddelde mate
Exploitatie team	5,33	Gemiddelde mate
Ambidexteriteit team	23,92	Bovengemiddelde mate

Bron: Surveyuitkomsten op teamniveau

Figuur 22 en tabel 43: Verhouding ambidexteriteit en performance, en omgevingsdynamiek team 12



Gemeten constructen	Uitkomsten	Label uitkomst
Omgevingsdynamiek	4,38	Laag
Performance indicator	2,00	Onder gemiddeld

Bron: Surveyuitkomsten op teamniveau

5.7.2 INTERVIEWUITKOMSTEN TEAM 12

In tabel 44 zijn de quotes uit de interviews met leden uit team 12, welke betrekking hebben op de totstandkoming van werkzaamheden, geplot op de theoretische attributen welke de mate van stretch en discipline bepalen. De invulling van deze attributen vormen tezamen de performance management context van team 12.

Tabel 44: Performance management context team 12

Performance management bestaat uit de elementen stretch en discipline		
Stretch: Stretch is een kenmerk van de organisatorische context welke medewerkers ertoe beweegt om vrijwillig te streven naar meer, in plaats van minder, ambitieuze doelstellingen		
Elementen van stretch	Interview medewerker	Interview manager
De totstandkoming van een gezamenlijke ambitie ^{a)}	<ul style="list-style-type: none"> - "Ik denk dat wij nog steeds het werk doen zoals we dat altijd deden, en dat we met een half oog naar de strategie en visie kijken" - "Als Nationale Nederlanden denkt dat dat de oplossing is, dan werk ik daar gewoon aan mee" 	<ul style="list-style-type: none"> - "Een interview met onze CEO over onze strategie en samenwerken met de klant, daar gniffelen ze (de medewerkers) dan om, maar dat zijn wel signalen die ze meenemen" - "Je kan niet zeggen "en nu gaan we het zo doen", het is iets wat zich langzaam ontwikkeld" - "Wij zijn star waar het gaat om onze proposities. Dat is onze cultuur" - "We denken heel veel vanuit onszelf en minder vanuit de behoeftes die er zijn"
De ontwikkeling van een collectieve identiteit ^{a)}	<ul style="list-style-type: none"> - "Ik heb niet dat oranje hart, omdat ik te kort bij de club zit, maar ik merk wel dat mensen die dat hebben, of hebben gehad, dat steeds minder krijgen. En dat is wel eens jammer" 	^{b)}
Het geven van persoonlijke betekenis aan het bestaansrecht van de organisatie ^{a)}	<ul style="list-style-type: none"> - "Sommige dingen zijn ook niet mijn taak, maar als je de klant hiermee verder helpt, dan zie ik het wel als mijn taak" - "Gevraagd of ik aanspreekpunt wil zijn, in dat geval wordt je wel gestimuleerd om iets nieuws op te pakken" 	<ul style="list-style-type: none"> - "We bepalen wel zelf hoe we onze dienstverlening inrichten, hierover zijn we constant in gesprek met elkaar"
Discipline: Discipline beweegt medewerkers ertoe om alle verwachtingen als gevolg van ex- e/o impliciete verplichtingen vrijwillig na te komen		
Elementen van discipline	Interview medewerker	Interview manager
Duidelijke prestatie- en gedragsnormen ^{a)}	<ul style="list-style-type: none"> - "Je weet dat het tijdrovend is, dus ga je eerst kijken, wat is belangrijk of wat kost geld voor een werkgever, en pak ik dan als eerst op" - "We hebben we afspraken/KPI's gemaakt op wat oudere zaken, zodat we wel op ons netvlies houden wat we weg moeten werken" - "Het is heel moeilijk om prioriteiten te stellen voor jezelf" - "9 van de 10 keer haal je die niet (dagplanning), omdat je door allerlei randzaken van het werk afgehouden wordt" - "Je bent niet met conversie bezig, je bent niet met nieuwe zaken bezig, dus ons team blijft dan over voor de overige zaken" 	<ul style="list-style-type: none"> - "De KPI's zijn wat meer gericht om te houden aan de werkafspraken die we met elkaar hebben gemaakt" - "Je moet voorkomen dat in een organisatie, waarin het in controle zijn belangrijk is, om maar als cowboys te gaan acteren" - "Als manager van het team, stuur ik op ander gedrag. Als je het dan anders doet, dan zien ze dat het werkt en doen ze het de volgende keer makkelijker" - "We zijn inhoudelijk vaardig genoeg om te zeggen wat de gevolgen zijn, maar wat de reikwijdte is van wat we mogen zeggen (informerende vs. adviserende) vinden wij moeilijk in te schatten" - "Als we buiten het beleid treden, moeten we dat voorleggen aan het besliscomité" - "Niemand mag meer afwijken van het beleid, het moet allemaal via het besliscomité" - "Op dossierniveau hebben wij mandaat om af te wijken. Echter betreft het een grotere groep dan moet dat via het besliscomité" - "Om het moment dat we dat niet doen, gaan medewerkers afwijken van de standaard werkwijzen en procedures" - "Het oogt star voor diegene die er niet mee werkt, maar het dwingt je na te denken over wat je eigenlijk aan het doen bent en wat de consequenties zijn"
Een systeem van open, eerlijke, en snelle feedback ^{a)}	<ul style="list-style-type: none"> - "Altijd open om elkaar te helpen. Er heerst geen arrogantie, zo van "ik weet het beter" en we geven ook allemaal toe dat we soms fouten maken" 	^{b)}

	- "Ik denk dat wij een heel hecht team hebben, in zoverre, we hebben veel voor elkaar over en we kunnen veel van elkaar hebben"	
Consistentie in de toepassing van sancties ^{a)}	- "Daar word je meer in de algemeenheid op beoordeeld" - "Als een KPI niet gehaald gaat worden, omdat je een andere zaak belangrijker vind, dan moet je dat wel eerst aangeven bij de manager. Zij maakt de eindbeslissing"	^{b)}
Uitkomsten performance management context van team 12		
Stretch ^{c)}	De afwezigheid van zowel de totstandkoming van een gezamenlijke ambitie als de ontwikkeling van een collectieve identiteit, en de aanwezigheid van het geven van persoonlijke betekenis aan het bestaansrecht van de organisatie, leidt tot een lage mate van stretch	
Discipline ^{c)}	De afwezigheid van consistentie in de toepassing van sancties en aanwezigheid van zowel duidelijke prestatie- en gedragsnormen als consistentie in de toepassing van sancties, leidt tot een gemiddelde mate van discipline	

^{a)} Positief beoordeelde quotes staan in het groen weergegeven en negatief beoordeelde quotes in het rood

^{b)} In de interviews zijn geen uitspraken gedaan die geplot konden worden binnen deze categorie

^{c)} Uitkomst bepaald op basis van tabel 14 op bladzijde 31

In tabel 45 zijn de quotes uit de interviews met leden uit team 12, welke betrekking hebben op de totstandkoming van werkzaamheden, geplot op de theoretische attributen welke de mate van support en trust bepalen. De invulling van deze attributen vormen tezamen de sociale context van team 12.

Tabel 45: Sociale context team 12

Sociale context bestaat uit de elementen support en trust		
Support: Support beweegt medewerkers ertoe om hulp en assistentie te verlenen aan anderen		
Elementen van support	Interview medewerker	Interview manager
Toegang/beschikbaarheid tot algemeen beschikbare middelen/resources ^{a)}		- "Wij dragen dat aan (een voorstel tot veranderingen) bij het JAB (juridische afdeling) of bij PM (productmanagement) en dan wordt dat niet opgepikt of er wordt geen prioriteit aan gegeven" - "Wat dat betreft, je kan wel een goed idee hebben, maar je moet het wel geïmplementeerd krijgen. Daar lopen we vaak in vast"
Vrijheid m.b.t. het nemen van initiatief ^{a)}	- "Mijn manager staat er voor open, maar ik denk dat er te weinig initiatief wordt genomen door een gebrek aan tijd" - "Klant is koning. Ik vind het belangrijker dat de klant verder geholpen wordt door mij, dan dat er een verbeterinitiatief wordt ingebracht waar misschien wel iedereen iets aan heeft" - "Er wordt 1 persoon uitgekozen om iets op papier te zetten (een initiatief) en voor de rest zal het ons een worst wezen. We zitten er niet achteraan met zijn allen. Dat heeft echt gewoon met de beschikbare tijd te maken. Er zou best meer uit kunnen komen"	- "Dat is wat we stimuleren, een van de KPI's is, is dat ze allemaal een verbeterideeën aandragen, uitwerken en implementeren. Op die manier gaan we steeds voor verbetering"
Het management geeft prioriteit aan begeleiding en hulp in plaats van het uitoefenen van gezag ^{a)}	- "Ze (de manager) laat ons daar (de werkzaamheden) heel erg vrij in. We zijn een redelijk zelfstandige afdeling"	- "We doen constant aan vaardigheidsontwikkeling en training"
Trust: Trust is een kenmerk van de organisatorische context die medewerkers ertoe beweegt om vertrouwen te hebben in elkaar en de onderlinge verbintenissen		
Elementen van trust	Interview medewerker	Interview manager
Eerlijkheid en rechtvaardigheid in beslissingsprocessen ^{a)}	- "We hadden met de hele afdeling in de gaten wat er aan de hand was, er werd dus niet met de vinger gewezen "jij hebt je werk niet gedaan. We hadden er allemaal last van"	- "Het beleid is namelijk gebaseerd op onderzoek waarin heel veel aspecten worden meegenomen, winstgevend, toekomstbestendigheid en zulk soort"

	<i>en we deelde dat allemaal met onze schouders. Dat is wel prettig, daardoor voel je je niet alleen staan"</i>	<i>aspecten. Dus als je daar op structurele manier van wilt afwijken, is het logisch dat je onderbouwt waarom, en dat je van te voren goed nadenkt over wat daar de consequenties van kunnen zijn en dus de mensen die het beleid maken daar deelgenoot van maakt"</i>
Betrokkenheid van individuen bij beslissingen en activiteiten die hen betreft ^{a)}	^{b)}	^{b)}
De juiste mensen zitten op de juiste plaats binnen de organisatie ^{a)}	<ul style="list-style-type: none"> - "Ik denk dat we best veel belasting krijgen van de andere afdelingen, en veel vragen over oudere zaken die door andere afdelingen niet zijn opgepakt" - "De klant wil een offerte, dat kost 10 minuten werk, en nu zijn we al een kwartier aan het ouwehoeren over "die vind het niet zijn taak"" - "Wij zien onszelf soms als afvoerputje, want als niemand weet waar het hoort, komt het bij ons terecht" - "Als mensen op andere afdelingen het niet gaan uitzoeken, het over de schutting heen gooien en het ook niet hun taak vinden om het uit te zoeken" 	- "Mensen zitten vast in vaste patronen. Ingesleten gedag, omdat het er zo vroeger aan toe ging, en dat ze zo is aangeleerd"
Conclusie sociale context team 12		
Support ^{c)}	De afwezigheid van zowel toegang/beschikbaarheid tot algemeen beschikbare middelen/resources als vrijheid m.b.t. het nemen van initiatief, en aanwezigheid van het management geeft prioriteit aan begeleiding en hulp in plaats van het uitoefenen van gezag, leidt tot een lage mate van support	
Trust ^{c)}	De afwezigheid van de juiste mensen zitten op de juiste plaats binnen de organisatie en aanwezigheid van eerlijkheid en rechtvaardigheid in beslissingsprocessen, leidt tot een gemiddelde mate van trust	

^{a)} Positief beoordeelde quotes staan in het groen weergegeven en negatief beoordeelde quotes in het rood

^{b)} In de interviews zijn geen uitspraken gedaan die geplot konden worden binnen deze categorie

^{c)} Uitkomst bepaald op basis van tabel 14 op bladzijde 31

In tabel 46 staan quotes uit de interviews met leden uit team 12 welke niet geplot konden worden op de theoretische attributen van de organisatorische context. Uitspraken die bedrijfskundig relevant zijn, zijn vervolgens voorzien van een categorie.

Tabel 46: Inzichten buiten het theoretisch kader m.b.t. organisatorische context uit team 12

Inzichten die vallen buiten het kader van de organisatorische context	Categorie
- "Je kan overal aansprakelijk voor worden gesteld, dus als maatschappij (Nationale Nederlanden) moet je jezelf altijd indekken"	Soort bedrijfstak/industrie
- "We hebben daarin namelijk ook een verantwoordelijkheid richting de aandeelhouder, namelijk geen verrassingen"	Type organisatie
- "Omdat je een intermediairsbedrijf bent"	Type organisatie
- "Het zou slecht zijn als dat niet typerend zou zijn voor onze organisatie (risico vermijdend gedrag). Anders krijgen we de tonnen om de oren, kan ik je vertellen"	Soort bedrijfstak/industrie
- "Je doet natuurlijk liever wat je kent en wat je kan. Dat is mens eigen en zeker het type mens wat bij een verzekeringsmaatschappij werkt. Daar heb je jaren geleden de mensen ook op geselecteerd"	Soort bedrijfstak/industrie
- "Ik heb mensen die vanuit een ander team komen, en daarbij zie je dat zij sneller contact leggen met de eindklant, en minder bezwaren hebben om de verzekeringsadviseur over te slaan"	Type medewerker
- "Afwijken van de afspraken vraagt om bepaalde vaardigheden en een bepaalde mate van intelligentie, en daarnaast werken wij nu eenmaal in een sector waarin afwijkingen van de processen grote financiële gevolgen kunnen hebben"	Soort bedrijfstak/industrie
- "Mijn team, en de mensen die er werken zijn van naturen niet zo veranderlijk"	Type medewerker

In tabel 47 staan omschreven welke werkzaamheden binnen het team volgens de respondenten bestaand en routinematig van aard zijn (exploitatie) en welke werkzaamheden nieuw of vernieuwend van aard zijn (exploratief). Op basis van deze verdeling is vervolgens de mate van ambidexteriteit binnen het team bepaald.

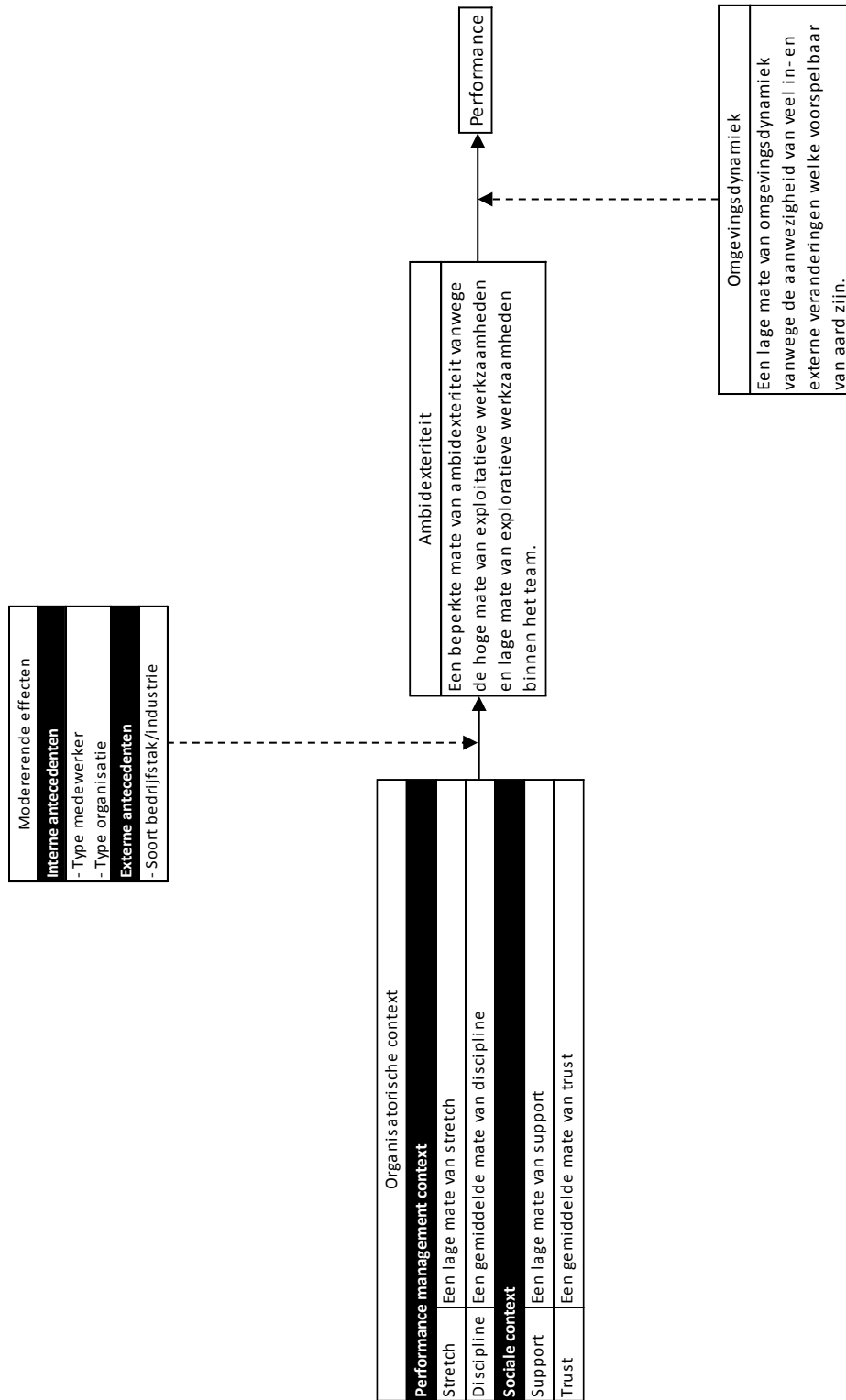
Tabel 47: Ambidexteriteit team 12

Exploitatie
De werkzaamheden binnen het team zijn gericht op het begeleiden, oplossen en beantwoorden van vraagstukken omtrent bestaande pensioencontacten. Vrijwel alle werkzaamheden binnen het team zijn standaard en routinematig van aard. <i>"De algemene vragen liggen allemaal wel op 1 lijn" en "Normaal is (naam afdeling) werk, een algemene vraag over iets en dat ga je dan uitzoeken"</i> <i>"Als je kijkt naar de werkzaamheden die de medewerkers binnen het team verrichten dan zijn dat processen en werkstromen die al jaren worden uitgevoerd"</i> <i>"Wat we doen, is die processen beter te maken/efficiënter te maken, maar echt wezenlijk andere dingen doen, dat doen we niet"</i>
Exploratie
Echter een gedeelte van de werkzaamheden heeft betrekking op het oversluiten van regelingen naar een nieuw product of het begeleiden van een collectieve overdracht van waarden tussen twee pensioenuitvoerders. Deze werkzaamheden zijn anders en wijken per geval af (exploratief). <i>"Collectieve waardeoverdrachten blijft iedere keer wel opletten. Iedere case is daarin weer anders, omdat andere pensioenuitvoerders het anders aanpakken en kijk je naar de mogelijkheden voor Nationale Nederlanden om daar iets mee moet doen"</i> <i>"Overgangen naar Bewust Pensioen (productnaam), dat is wel helemaal nieuw voor ons"</i> <i>"Wat we wel doen, is tussentijds contracten oversluiten op verzoek van de klant, maar dat vind ik niet echt vernieuwend"</i>
Uitkomsten ambidexteriteit team 12
Een beperkte mate van ambidexteriteit vanwege de hoge mate van exploitatieve werkzaamheden en lage mate van exploratieve werkzaamheden binnen het team.

Tabel 48: Omgevingsdynamiek team 12

Interne omgeving
De meeste veranderingen in de omgeving zijn intern van aard. Er zijn zeer regelmatig reorganisaties, de hoeveelheid werk neemt af en producten worden gerationaliseerd.
Externe omgeving
Veranderingen in de externe omgeving zijn er wel, maar beperkt qua intensiteit. Wettelijke wijzigingen, het mondiger worden van klanten, in plaats van het contact met e/o via verzekeringsadviseurs verloopt het contact steeds vaker met de eindklant, en toenemende concurrentie.
Uitkomsten omgevingsdynamiek team 12
Een lage mate van omgevingsdynamiek vanwege de aanwezigheid van veel in- en externe veranderingen welke voorspelbaar van aard zijn.

Figuur 23: Uitkomsten interviews team 12 geplot op het conceptueel model



5.7.3 EMPIRISCHE UITKOMSTEN TEAM 12: TOELICHTING EN VERKLARING VAN DE RESULTATEN

Analyse op *de surveyuitkomsten* laat zien dat team 12, in tegenstelling tot de andere teams, de mate van organisatorische context (19,91) verhoudingsgewijs beter weet om te zetten in ambidexter gedrag binnen het team (23,92). Echter vanwege de relatief lage omgevingsdynamiek (4,38) vertaald deze mate van ambidexteriteit zich niet in een hoge performance (2,00). Een uitkomst die in lijn ligt met de theoretische verwachting.

Aanvullend op de surveyuitkomsten laten *interviewuitkomsten* zien dat zowel de performance management context als sociale context een beperkte rol hebben op het bevorderen van een organisatorische context voor ambidexter gedrag. Binnen de performance management context is beperkt sprake van het sturen op harde resultaten, en zijn er ook geen noemenswaardige contextuele elementen die ervoor zorgen dat medewerkers extra inzet leveren. De sociale context wordt getypeerd door de beperkte aanwezigheid van ondersteuning voor zelfstandig handelen, en het lage vertrouwen in de verantwoordelijkheden van andere collega's buiten het team. Kijkend naar de invulling van de verschillende dimensie dan wordt het attribuut *stretch* bepaald door invloeden van buiten het team (visie en strategie), en de mogelijkheid om werkzaamheden binnen het team zelf vorm te geven/in te vullen. De mate van *discipline* is afhankelijk van resultaatafspraken, beoordeling door de manager en teamspirit binnen het team, en het beleid van de organisatie. *Support* wordt gevormd door de organisatorische inrichting en samenwerking met andere teams/afdelingen, en het soort manager van het team. Als laatste zien we binnen *trust* de organisatorische inrichting, samenwerkingen met andere teams/afdelingen en beleid elementen zijn die deze dimensie van buiten het team beïnvloeden. Binnen het team spelen het type manager en samenhang een belangrijke rol.

Naast elementen die binnen het theoretisch kader van de organisatorische context liggen, geven respondenten aan dat zowel het type organisatie (beursgenoteerde organisatie) als de industrie waarin de organisatie werkzaam is (financiële sector) een beperkende werking hebben op het uitvoeren van exploratief gedrag. Dit zou een eventuele daling in ambidexteriteit moeten veroorzaken. Echter ondanks deze elementen en de gemeten organisatorische context lijken het type medewerker (klantgericht i.p.v. administratief gericht) en het type werkzaamheden (sommige nieuw voor het team) ervoor te zorgen dat het team een hogere mate van ambidexteriteit weet te behalen.

Uit de uitkomsten van de survey komt naar voren dat team 12 een relatief lage mate van omgevingsdynamiek ervaart. Deze omgevingsdynamiek wordt grotendeels veroorzaakt door veranderingen van binnen de organisatie. Veranderingen van buiten de organisatie zijn aanwezig, maar worden getypeerd als voorspelbaar en met beperkte intensiteit. Deze lage mate van omgevingsdynamiek in combinatie met een relatief hoge mate van ambidexteriteit zorgt ervoor dat het team een lagere performance behaalt. De tijd en energie die gestoken wordt in exploratieve werkzaamheden bieden geen toegevoegde waarde aan een stabiele omgeving en zorgen voor een vermindering in focus op bestaande activiteiten die een bijdragen leveren aan de te behalen performance.

5.7.4 PRAKTISCHE IMPLICATIES TEAM 12

De huidige mate van ambidexteriteit binnen team 12 leidt gezien de lage mate van omgevingsdynamiek tot een lage performance. Er is als het ware een mis-match tussen de activiteiten die het team uitvoert en hetgeen nodig is om een hoge performance te behalen. Ondanks de organisatorische context laag is en theoretisch niet moet leiden tot een bovengemiddelde mate van ambidexteriteit, ontbreken er ook verschillende elementen binnen de context die ervoor zorgen dat het team zich focust op de bestaande activiteiten. Duidelijke gedrags- en prestatienormen en consistentere sancties/belonen op resultaten kunnen bijdragen aan een context waarin er een verhoogde focus is de exploitatie van bestaande activiteiten en

werkzaamheden. Tegelijkertijd lijken de elementen type werkzaamheden en type medewerker een verhogend effect te hebben op de ambidexteriteit binnen het team. Aangezien deze medewerkers en de werkzaamheden in lijn liggen met de verantwoordelijkheden van het team, kan de wijze waarop de performance gemeten wordt een vertekend beeld geven over de daadwerkelijk behaalde performance van het team. Het ontbreken van een performance management context zorgt er enerzijds voor dat gedrag- en prestatienormen niet expliciet zijn en anderzijds dat dit ook niet zorgvuldig wordt gemeten.

Box 5: Conclusies team 12

Surveyuitkomsten

- Verhoudingsgewijs vertaald de lage mate van organisatorische context zich in een hogere ambidexteriteit, welke in combinatie met een lage omgevingsdynamiek leidt een theoretisch lagere performance.

Interviewuitkomsten

- Er worden zowel binnen als buiten de organisatie veel veranderingen ervaren. Deze veranderingen worden als voorspelbaar en beperkt intensief ervaren.
- De organisatorische context wordt zowel bepaald door elementen van binnen als buiten het team:
 - **Stretch:** Visie en strategie van de organisatie, en de mogelijkheid om werkzaamheden zelf in te vullen.
 - **Discipline:** Beleid van de organisatie, en resultaatafspraken, beoordeling door de manager en teamspirit binnen het team.
 - **Support:** Organisatorische inrichting en samenwerking met andere teams/afdelingen, en het soort manager van het team.
 - **Trust:** De organisatorische inrichting, samenwerkingen met andere teams/afdelingen en beleid van de organisatie, en het type manager en samenhangigheid binnen het team.

Verklaringen

- Het type medewerker i.c.m. het soort werkzaamheden bevorderen de mate van exploratie binnen het team, waardoor de organisatorische context in hogere mate wordt omgezet in ambidexteriteit. Echter de mate ambidexteriteit sluit niet aan bij de lage omgevingsdynamiek en zorgt voor een lagere performance.

Aanvullende inzichten

1. Moderators

- Zowel het type organisatie (beursgenoteerde organisatie) als de industrie (financiële sector) beperken exploratief gedrag.
- Het type medewerker (klantgericht i.p.v. administratief gericht) en de werkzaamheden (sommige nieuw voor het team) bevorderen exploratief gedrag.

2. Implicaties

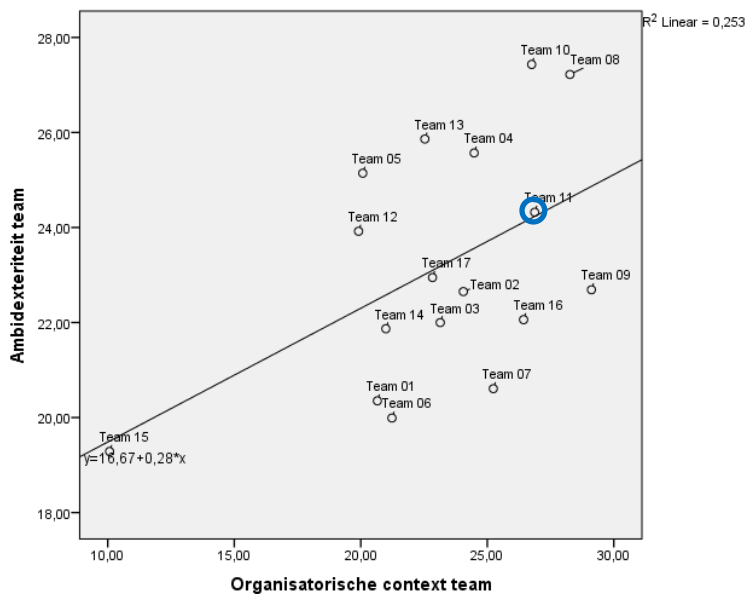
- Bij een gelijkblijvende omgevingsdynamiek meer invulling geven aan een organisatorische context die zich richt op de exploitatie van bestaande activiteiten door heldere prestatie- en gedragsnormen te installeren en deze consistent te belonen/bestrafen.
- De performance van het team accurater meten/in kaart brengen

5.8 CASE ANALYSE TEAM 11: EMPIRISCHE UITKOMSTEN, VERKLARINGEN EN MANAGEMENTIMPLICATIES

De case analyse van team 11 bestaat achtereenvolgens uit een presentatie van de surveyuitkomsten, uitwerking van de interviewuitkomsten en toelichting op de gevonden empirische uitkomsten.

5.8.1 SURVEYUITKOMSTEN TEAM 11

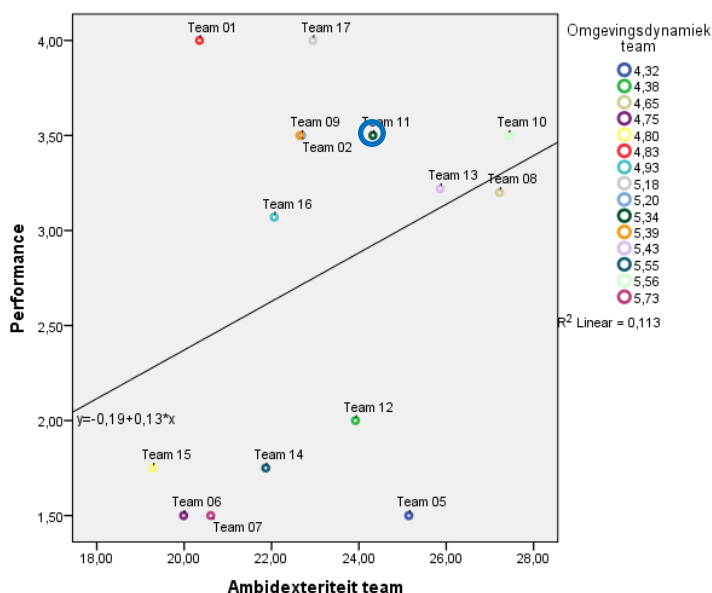
Figuur 24 en tabel 49: Verhouding organisatorische context en ambidexteriteit team 11



Gemeten constructen	Uitkomsten	Label uitkomst
Performance management context	5,12	Bovengemiddelde mate
Sociale context	5,25	Hoge mate
Organisatorische context	26,87	Hoge mate
Exploratie team	4,63	Boven gemiddelde mate
Exploitatie team	5,25	Gemiddelde mate
Ambidexteriteit team	24,32	Bovengemiddelde mate

Bron: Surveyuitkomsten op teamniveau

Figuur 25 en tabel 50: Verhouding ambidexteriteit en performance, en omgevingsdynamiek team 11



Gemeten constructen	Uitkomsten	Label uitkomst
Omgevingsdynamiek	5,43	Boven gemiddeld
Performance indicator	3,50	Boven gemiddeld

Bron: Surveyuitkomsten op teamniveau

5.8.2 INTERVIEWUITKOMSTEN TEAM 11

In tabel 51 zijn de quotes uit de interviews met leden uit team 11, welke betrekking hebben op de totstandkoming van werkzaamheden, geplot op de theoretische attributen welke de mate van stretch en discipline bepalen. De invulling van deze attributen vormen tezamen de performance management context van team 11.

Tabel 51: Performance management context team 11

Performance management bestaat uit de elementen stretch en discipline		
Stretch: Stretch is een kenmerk van de organisatorische context welke medewerkers ertoe beweegt om vrijwillig te streven naar meer, in plaats van minder, ambitieuze doelstellingen		
Elementen van stretch	Interview medewerker	Interview manager
De totstandkoming van een gezamenlijke ambitie ^{a)}	- <i>"Je doet je werk en dat doe je altijd op jouw manier, maar onze strategie beïnvloed niet mijn werk"</i> - <i>"Ik vind sowieso dat wij op de resultaatafspraken die vastgesteld worden door het bedrijf weinig invloed op hebben"</i>	- <i>"Het hoger management moet uiteindelijk een keuze gaan maken, die moet zorgen voor een visie"</i>
De ontwikkeling van een collectieve identiteit ^{a)}	^{b)}	- <i>"Ook daaraan (de visie) wordt samen met de mensen gekeken hoe wij daar invulling aan kunnen geven"</i> - <i>"Mensen trainen we op vaardigheden. Daarin moeten ze de visie ook zelf gaan pitchen om de visie echt eigen te maken"</i>
Het geven van persoonlijke betekenis aan het bestaansrecht van de organisatie	^{b)}	^{b)}
Discipline: Discipline beweegt medewerkers ertoe om alle verwachtingen als gevolg van ex- e/o impliciete verplichtingen vrijwillig na te komen		
Elementen van discipline	Interview medewerker	Interview manager
Duidelijke prestatie en gedragsnormen ^{a)}	- <i>"Binnen de functie wordt verwacht dat je vaak naar de klant toegaat"</i> - <i>"Iedereen heeft een accountplan opgesteld en daarin leg je vast wat gaan we nu doen als we een nieuwe klant krijgen, en welke verzekeringsadviseurs gaan we extra aandacht geven"</i> - <i>"Soms zou ik het wel wat duidelijker willen hebben wat mijn rol nu eigenlijk is, omdat ik soms dingen doe waarvan ik denk die kunnen beter bij een klantmanager liggen"</i> - <i>"Klanttevredenheid dat is iets waar we aan kunnen bijdragen. Die staat er wel in, maar dat is gewoon een teamafpraak zeg maar"</i>	- <i>"Als de klant je bijvoorbeeld om 12 uur s 'avonds nodig hebt, dan ben je er voor de klant"</i> - <i>"Wij zijn wel bikkelhard op het moment dat wij zien als mensen de kantjes er vanaf lopen of niet de gewenste houding en gedrag laten zien"</i>
Een systeem van open, eerlijke, en snelle feedback	^{b)}	^{b)}
Consistentie in de toepassing van sancties ^{a)}	^{b)}	- <i>"Heel eerlijk, wij zijn niet zo strikt in het vastleggen van de resultaatafspraken"</i> - <i>"Wij zijn niet zo van de sancties, maar meer van het belonen"</i>
Uitkomsten performance management context van team 11		
Stretch ^{c)}	De afwezigheid van de totstandkoming van een gezamenlijke ambitie en aanwezigheid de ontwikkeling van een collectieve identiteit, leidt tot een gemiddelde mate van stretch	
Discipline ^{c)}	De afwezigheid van consistentie in de toepassing van sancties en aanwezigheid van duidelijke prestatie en gedragsnormen, leidt tot een gemiddelde mate van discipline	

^{a)} Positief beoordeelde quotes staan in het groen weergegeven en negatief beoordeelde quotes in het rood

^{b)} In de interviews zijn geen uitspraken gedaan die geplot konden worden binnen deze categorie

^{c)} Uitkomst bepaald op basis van tabel 14 op bladzijde 31

In tabel 52 zijn de quotes uit de interviews met leden uit team 11, welke betrekking hebben op de totstandkoming van werkzaamheden, geplot op de theoretische attributen welke de mate van support en trust bepalen. De invulling van deze attributen vormen tezamen de sociale context van team 11.

Tabel 52: Sociale context team 11

Sociale context bestaat uit de elementen support en trust		
Support: Support beweegt medewerkers ertoe om hulp en assistentie te verlenen aan anderen		
Elementen van support	Interview medewerker	Interview manager
Toegang/beschikbaarheid tot algemeen beschikbare middelen/resources ^{a)}	<ul style="list-style-type: none"> - <i>"Ik ben nu al maanden bezig om drie interne partijen rond de tafel te krijgen. Dat bedoel ik met samenwerking. Dan zie je hoe moeilijk het is om iedereen betrokken te krijgen"</i> - <i>"Ze hebben een hele aparte manier van plannen en dergelijke. Het is gewoon heel moeilijk om met die afdelingen te schakelen om dingen gedaan te krijgen"</i> - <i>"Ik ben samen met een commercieel collega bezig om het offertetraject te leren kennen. Dus hoe maak je een offerte, hoe kan je spelen met de rentestanden en dergelijke. Dat heb ik in mijn ontwikkelafspraken"</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>"Zou je het echt anders willen doen, dan zou je een eigen bedrijfje moeten beginnen met echt alles in je eigen koker. Je bent nu nog steeds afhankelijk van andere afdelingen en teams. Dan zie je hoe moeilijk het is om besluiten te nemen en veranderingen door te voeren"</i>
Vrijheid m.b.t. het nemen van initiatief ^{a)}	<ul style="list-style-type: none"> - <i>"Daar krijg je heel veel vrijheid in (het oppakken van andere werkzaamheden)"</i> - <i>"Heel veel vrijheid, dat is sowieso bij ons op de afdeling. Er wordt heel veel waarde gehecht aan eigen ideeën en initiatieven"</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>"Als jij (een medewerker) iets gaat doen wat eindelijk leidt tot het behalen van onze resultaten, ga je gang"</i> - <i>"Wij staan heel erg open voor nieuwe ideeën. Juiste in deze omgeving waar heel veel nieuw is en weinig vast gekaderd is, hebben de mensen veel mogelijkheden om met nieuwe initiatieven te komen"</i>
Het management geeft prioriteit aan begeleiding en hulp in plaats van het uitoefenen van gezag ^{a)}	<ul style="list-style-type: none"> - <i>"Mijn manager hamert erop dat het accountsplan er ook echt staat en dat je daar ook echt wat mee doet"</i> - <i>"Ik heb met mijn manager afgesproken dat ik drie nieuwe klanten aangewezen krijg en dan is het aan mij om deze binnen te halen. Ik word dan helemaal vrij gelaten en er wordt gezegd ga het maar proberen"</i> - <i>"We hebben laatst een commerciële training gehad van (naam instantie). Dat is wel heel erg handig geweest voor de basis van een commercieel proces"</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>"Fouten maken mag, zolang je er van leert"</i> - <i>"Als je ziet dat iemand niet in de groep past, of daar niet de moeite voor doet. Dan hebben we daar heel veel gesprekken over. Wat eindelijk is het een team effort en als individu ga je het niet redden"</i> - <i>"Ik zit niet naast iemand om te kijken wat ze tot achter de komma aan het doen zijn, daarin hebben ze heel veel vrijheid"</i> - <i>"Wij geven ze veel vertrouwen en verantwoordelijkheid. Dat maakt dat ze zich dan ook heel erg betrokken voelen"</i> - <i>"Als manager ben ik een sparringpartner om samen naar klanten te kijken, en elke week te bespreken wat we beter kunnen doen. Dat maakt dat ze daarin groeien en verder gaan"</i> - <i>"Je moet er bij de mensen wel bovenop zitten. Elke week met een lijstje langs "heb je dit gedaan" en "heb je dat gedaan". Tot vervelens toe, want dat is niet waar hun kracht zit"</i> - <i>"Resultaatafspraken zijn niet de trigger om de mensen harder te laten lopen"</i>
Trust: Trust is een kenmerk van de organisatorische context die medewerkers ertoe beweegt om vertrouwen te hebben in elkaar en de onderlinge verbintenissen		
Elementen van trust	Interview medewerker	Interview manager
Eerlijkheid en rechtvaardigheid in beslissingsprocessen ^{a)}	^{b)}	^{b)}
Betrokkenheid van individuen bij beslissingen en activiteiten die hen betreft ^{a)}	^{b)}	<ul style="list-style-type: none"> - <i>"Productmanagement bepaald aan de hand van de wetgeving hoe het beleid er uit komt te zien. Gelukkig hebben we een grote vinger in de pap, dus geven ook wel aan waar wij behoefte aan hebben"</i>

De juiste mensen zitten op de juiste plaats binnen de organisatie ^{a)}	<p>- "Het is gewoon een probleem met het aantal personeel wat bij andere teams zit. Hierdoor kunnen ze hun verantwoordelijkheid niet oppakken"</p> <p>- "Je bent veel tijd kwijt om dingen geregeld te krijgen. Als het echt te lang duurt of dat het echt een probleem is dan doe ik het zelf, maar dat gaat weer ten koste van je eigen werk"</p>	<p>- "Productmanagement is daarin wel goed om ons vaste kaders aan te geven"</p> <p>- "Ik geloof echt dat als je 20% van de mensen eruit zou halen, dat het een stuk sneller en beter gaat"</p>
Conclusie sociale context team 11		
Support ^{c)}	De afwezigheid van toegang/beschikbaarheid tot algemeen beschikbare middelen/resources en aanwezigheid van zowel vrijheid m.b.t. het nemen van initiatief als het management geeft prioriteit aan begeleiding en hulp in plaats van het uitoefenen van gezag, leidt tot een gemiddelde mate support	
Trust ^{c)}	De afwezigheid van de juiste mensen zitten op de juiste plaats binnen de organisatie en aanwezigheid van betrokkenheid van individuen bij beslissingen en activiteiten die hen betreft, leidt tot een gemiddelde mate van trust	

^{a)} Positief beoordeelde quotes staan in het groen weergegeven en negatief beoordeelde quotes in het rood

^{b)} In de interviews zijn geen uitspraken gedaan die geplot konden worden binnen deze categorie

^{c)} Uitkomst bepaald op basis van tabel 14 op bladzijde 31

In tabel 53 staan quotes uit de interviews met leden uit team 11 welke niet geplot konden worden op de theoretische attributen van de organisatorische context. Uitspraken die bedrijfskundig relevant zijn, zijn vervolgens voorzien van een categorie.

Tabel 53: Inzichten buiten het theoretisch kader m.b.t. organisatorische context uit team 11

Inzichten die vallen buiten het kader van de organisatorische context	Categorie
- "Je moet er bij de mensen wel bovenop zitten. Elke week met een lijstje langs "heb je dit gedaan" en "heb je dat gedaan". Tot vervelens toe, want dat is niet waar hun kracht zit"	Type medewerker
- "Dit staat wel eens haaks op de werkzaamheden die administratief van aard zijn. Daar krijgen de mensen geen energie van"	Type medewerker
- "Wij selecteren daar heel erg op bij het aannemen van de mensen. Dat is de basis waarmee we starten. Wij willen mensen die de klant echt centraal stellen en geen 9 tot 5 mentaliteit hebben"	Type medewerker
Wij hebben een enorm voordeel dat wij de mensen zelf mogen selecteren. Al het oude cultuur, oude gedrag en de heilige huisjes bestaan bij ons niet.	Type medewerker
- "Waar ze keihard voor rennen zijn de doelstelling op nieuwe zaken te sluiten. Dat is ook waar hun hart ligt"	Type medewerker

In tabel 54 staan omschreven welke werkzaamheden binnen het team volgens de respondenten bestaand en routinematig van aard zijn (exploitatie) en welke werkzaamheden nieuw of vernieuwend van aard zijn (exploratie). Op basis van deze verdeling is vervolgens de mate van ambidexteriteit binnen het team bepaald.

Tabel 54: Ambidexteriteit team 11

Exploitatie
De werkzaamheden binnen het team zijn gericht op het offren, administreren en ondersteunen van klanten (werkgevers) bij het uitvoeren van de pensioenadministratie. Met name de administratieve taken omtrent het inregelen en beheren van de pensioenregelingen zijn standaard en routinematig.
"Ongeveer 50% van de werkzaamheden bestaat uit administratieve werkzaamheden. Deze zijn allemaal vrij standaard"
"Alles is routinematig"
"Je beheert een klant, beantwoordt vragen en lost administratieve problemen op. Het is vrij standaard allemaal en weinig afwijkingen"
Exploratie
Naast het ondersteunen van een klant zijn er ook werkzaamheden die commercieel van aard zijn en als meer exploitatief worden ervaren. Tevens is het team en de systemen waarmee gewerkt moet worden nog in opbouw. Hierdoor wordt het team dagelijks geconfronteerd met veranderingen waarop het soort en de inhoud van de werkzaamheden moet worden aangepast.
"In zoverre nieuw (de werkzaamheden) dat alles net wordt opgeleverd, dat het systeem (nieuw administratiesysteem) toch nog wel in ontwikkeling is, steeds veranderd en nog niet een vast gegeven is"
"Het is niet dat we iets anders doen, iets nieuws. Wat we wel anders doen dan we gewend zijn, is dat we alles in het team houden. Dus mensen moeten wel heel flexibel zijn en kunnen multitasken. Waar ze voorheen verantwoordelijk waren voor 1 taakje"
"Er wordt verwacht dat je ook een stukje commercieel bent. En dan merk je dat je een stukje commerciële vaardigheden mist"

"Een verzekeringsadviseur belt met de vraag of je hem kan verder helpen met een offerte, en op dat moment is er geen klantmanager aanwezig, dan wordt verwacht dat jij hem verder hiermee helpt"

Uitkomsten ambidexteriteit team 11

Een gemiddelde mate van ambidexteriteit vanwege de hoge mate van exploitatieve werkzaamheden en gemiddelde mate van exploratieve werkzaamheden binnen het team.

Tabel 55: Omgevingsdynamiek team 11

Interne omgeving

Intern zijn er vaak veranderingen, met name binnen het team. Constant zijn er nieuwe werkwijzen en processen. Buiten het team zijn er regelmatig reorganisaties/wijzigingen bij andere afdelingen waarmee wordt samengewerkt.

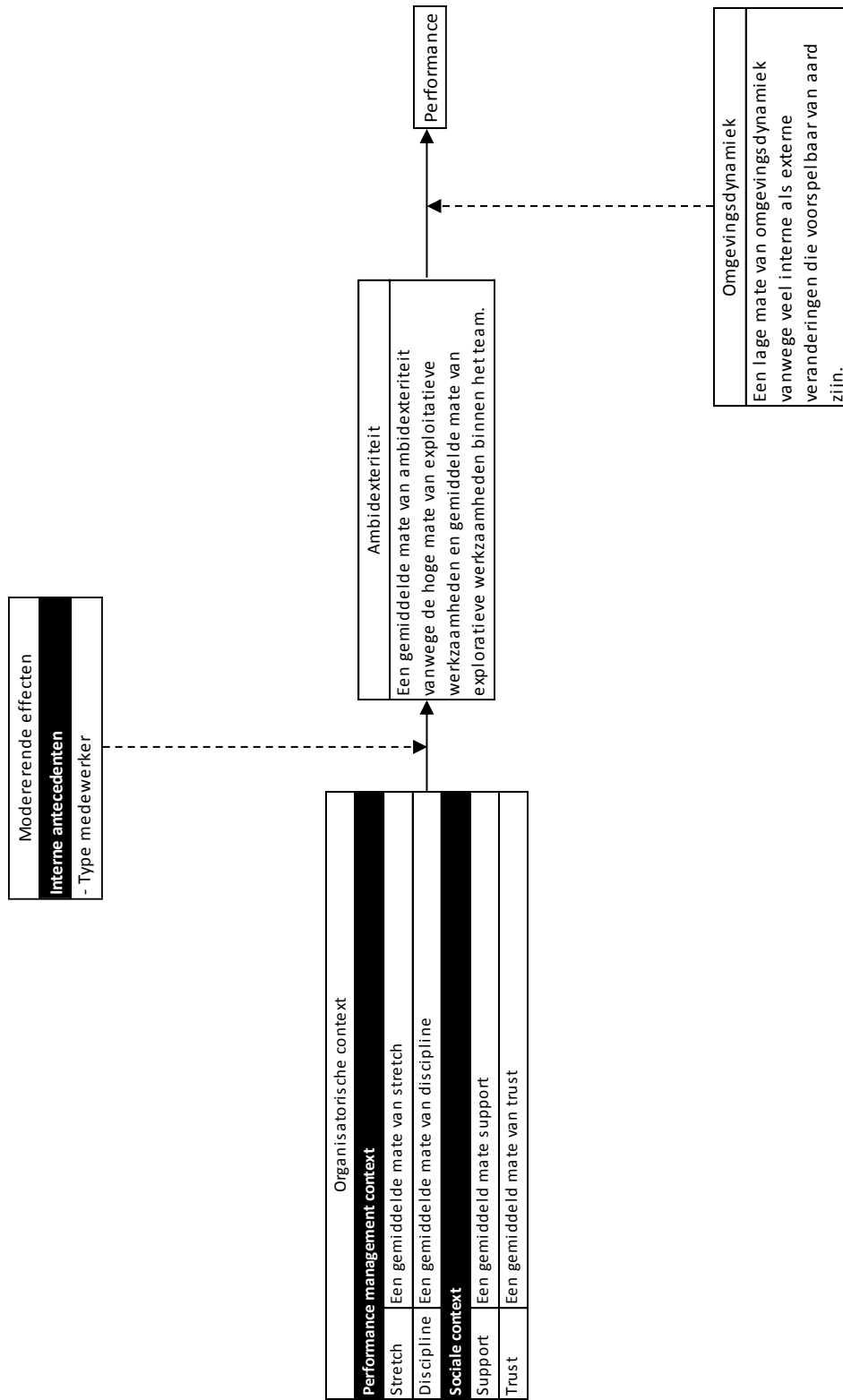
Externe omgeving

Extern zijn er ook veel veranderingen, maar zijn traag van aard. Wettelijke wijzigen, andere vragen van klanten, afschaffing van provisie, een veranderd landschap qua verzekeringsadviseurs en een kleiner wordende markt met enkele grote concurrenten die overblijven.

Uitkomsten omgevingsdynamiek team 11

Een lage mate van omgevingsdynamiek vanwege veel interne als externe veranderingen die voorspelbaar van aard zijn.

Figuur 26: Uitkomsten interviews team 11 geplot op het conceptueel model



5.8.3 EMPIRISCHE UITKOMSTEN TEAM 11: TOELICHTING EN VERKLARING VAN DE RESULTATEN

Analyse op *de surveyuitkomsten* laat zien dat team 11 de mate van organisatorische context (26,87) niet volledig weet om te zetten in ambidexter gedrag binnen het team (24,32). In vergelijking tot de andere teams ervaart team 11 een bovengemiddelde omgevingsdynamiek, welke er in combinatie met een redelijke mate van ambidexteriteit vertaald in een bovengemiddelde performance (3,5). Uitkomsten die grotendeels in lijn zijn met de theoretische verwachtingen.

Aanvullend op de surveyuitkomsten laten *de uitkomsten uit de interviews* zien dat de organisatorische context binnen team 11 bepaald wordt door de gemiddelde aanwezigheid van de theoretische attributen binnen het team. Binnen de dimensie *stretch* wordt het attribuut gezamenlijke ambitie met name bepaald de invloeden buiten het team (strategie, en visie vanuit het hoger management), terwijl de ontwikkeling van een collectieve identiteit wordt bepaald door elementen binnen het team (inrichting van werkzaamheden). Binnen *discipline* worden de duidelijke prestatie- en gedragsnormen en consistentie in de toepassing van sancties met name beïnvloed door elementen binnen het team (gewenste houding en gedrag, en functieomschrijving). *Support* wordt beïnvloed door organisatorische inrichting, samenwerking binnen en buiten het team en het type manager. Binnen de dimensie *trust* worden de attributen grotendeels bepaald door elementen buiten het team, zoals organisatorische inrichting en verantwoordelijkheden.

In lijn met de surveyuitkomsten leidt de organisatorische context tot de aanwezigheid van ambidexteriteit binnen het team. Echter verhoudingsgewijs wordt niet de volledige organisatorische context omgezet in ambidexter gedrag. Een mogelijke verklaring hiervoor is het type medewerker binnen het team in combinatie met de werkzaamheden die verricht moeten worden. Een groot gedeelte van de werkzaamheden binnen het team zijn administratief, standaard en routinematig van aard, dit terwijl de aanwezige medewerkers geselecteerd op andere vaardigheden en competenties. Deze discrepantie tussen het type werkzaamheden en het type medewerker zorgt als het ware voor een dempende werking van ambidexteriteit omdat het de mate van vrijheid (en dus exploratief gedrag) van de medewerkers beperkt. Tegelijkertijd zorgt het type medewerker ervoor dat de organisatorische context moet worden aangepast om meer exploitatief gedrag te bevorderen ("*Je moet er bij de mensen wel bovenop zitten. Elke week met een lijstje langs "heb je dit gedaan" en "heb je dat gedaan". Tot vervelens toe, want dat is niet waar hun kracht zit*").

Uit de uitkomsten van de survey komt naar voren dat team 11 een bovengemiddelde omgevingsdynamiek ervaart. Uit de interviews komt naar voren dat deze ervaren omgevingsdynamiek wordt veroorzaakt door zowel veranderingen binnen als buiten de organisatie. En ondanks dat er op beide gebieden veel veranderingen zijn, worden met name de interne veranderingen als minder voorspelbaar ervaren. De omgevingsdynamiek wordt dus met name verklaard door de interne omgevingsdynamiek. Desondanks zorgt de mate van ambidexteriteit voor een, in vergelijking van de andere teams, voor een bovengemiddelde behaalde performance.

5.8.4 PRAKTISCHE IMPLICATIES TEAM 11

De huidige mate van ambidexteriteit binnen team 11 wordt deels veroorzaakt door de organisatorische context van het team, en deels door de aansluiting tussen de medewerker en te verrichten werkzaamheden. Desondanks is de mate van ambidexteriteit voldoende om met name de interne omgevingsdynamiek om te zetten in een bovengemiddelde performance. Vanuit deze optiek lijkt er een match te zijn tussen de organisatorische context, ambidexteriteit, omgevingsdynamiek en de behaalde performance van het team. Of en in welke mate de interne omgevingsdynamiek de performance van een team beïnvloed, is afhankelijk van het soort performance welke gemeten wordt en of de veranderingen binnen de organisatie hierop van invloed zijn. Wanneer dit het geval is, is het verstandig om het type medewerker binnen het team in lijn te brengen

met het soort werkzaamheden welke er nodig zijn. De huidige discrepantie hiertussen zorgt er in feite voor dat, ondanks de creatie van een organisatorische context voor ambidexteriteit, een medewerker niet volledig tot zijn recht komt en hiermee de mate van ambidexteriteit binnen het team beperkt. Om de mate van ambidexteriteit te verhogen binnen het team, en wanneer dit noodzakelijk wordt geacht als gevolg van toekomstige omgevingsdynamiek (intern of extern), zal als eerste alignment moeten plaatsvinden tussen de werkzaamheden en het type medewerker om vervolgens de ontbrekende of middelmatige attributen met betrekking tot de organisatorische context te verbeteren.

Box 6: Conclusies team 11

Surveyuitkomsten

- Verhoudingsgewijs vertaald de hoge mate van organisatorische context zich niet in een gelijkmatige ambidexteriteit. Echter is deze mate van ambidexteriteit wel voldoende om de bovengemiddelde omgevingsdynamiek om te zetten in een hogere performance.

Interviewuitkomsten

- Er worden zowel binnen als buiten de organisatie veel veranderingen ervaren. In tegenstelling tot de externe veranderingen worden de interne veranderingen als minder voorspelbaar ervaren.
- Het bestaat een discrepantie tussen het type werkzaamheden en het type medewerker binnen het team.
- De organisatorische context wordt zowel bepaald door elementen van binnen als buiten het team:
 - **Stretch:** Strategie, en visie vanuit het hoger management, en persoonlijke inrichting van werkzaamheden binnen het team.
 - **Discipline:** Gewenste houding en gedrag, en functieomschrijving.
 - **Support:** Organisatorische inrichting, samenwerking binnen en buiten het team en het type manager.
 - **Trust:** Organisatorische inrichting en bijbehorende verantwoordelijkheden.

Verklaringen

- Het type medewerker i.c.m. de werkzaamheden beperken de mate van exploratie binnen het team, waardoor de organisatie context zich niet volledig vertaald in ambidexteriteit (exploratie), en de organisatorische context ten nadelen van ambidexteriteit (exploratie) beïnvloed.

Aanvullende inzichten

1. Moderators

- Een discrepantie tussen het type medewerker en de werkzaamheden beïnvloeden de relatie tussen de organisatorische context en mate van ambidexteriteit.

2. Implicaties

- Alignment tussen het soort werkzaamheden en het type medewerker
- Bij een gelijkblijvende of stijgende omgevingsdynamiek de ontbrekende of middelmatige attributen binnen de organisatorische context verbeteren om de mate van ambidexteriteit, en performance, te verhogen.

5.9 UITKOMSTEN CASE ANALYSES

De uitkomsten van de case analyses laten zien, in lijn met de surveyuitkomsten, dat de elementen uit het conceptueel model zich over het algemeen conform de theoretische verwachtingen gedragen. Hiermee ondersteunen de uitkomsten de huidige theorie omtrent de totstandkoming en gevolgen van contextuele ambidexteriteit. Echter laten verschillende cases, op specifieke verbanden, afwijkingen zien. Op basis van de interviewuitkomsten is geprobeerd om in de analyse per case deze afwijkingen te verklaren. Een samenvatting hiervan staat in tabel 56.

Tabel 56: Uitkomsten case analyse per team

Team	Surveyuitkomsten	Verklaring(en) op basis van de interviewuitkomsten
8	<ul style="list-style-type: none"> - De hoge mate van organisatorische context en ambidexteriteit zouden in combinatie met de lage omgevingsdynamiek theoretische niet moeten leiden tot een bovengemiddelde performance. - Het grote verschil tussen exploratie en exploitatie duidt op de aanwezigheid van structureel gescheiden werkzaamheden. 	<ul style="list-style-type: none"> - <u>De organisatorische inrichting en productcomplexiteit</u> verminderen de focus op het exploiteren van bestaande activiteiten. - De mate van ambidexteriteit binnen het team wordt eerder verklaard door <u>de aanwezigheid van structurele ambidexteriteit</u> dan contextuele ambidexteriteit. - De <u>nadruk op exploitatieve werkzaamheden</u> verklaard de behaalde (bovengemiddelde) performance bij een stabiele omgeving.
9	<ul style="list-style-type: none"> - In tegenstelling tot de theoretische verwachting leidt de hoge mate van organisatorische context tot een (in verhouding) lage mate van ambidexteriteit, en behaald het team een bovengemiddelde performance ondanks de gemiddelde (ervaren) omgevingsdynamiek. 	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Het type medewerker</u> (risicomijdend en administratief) binnen het team zorgt ervoor dat de hoge mate van organisatorische context niet leidt tot een hoge mate van ambidexteriteit. - <u>Veranderingen uit de interne en externe omgeving worden als voorspelbaar ervaren</u>, en verklaren waarom de overwegend exploitatieve werkzaamheden leiden tot een bovengemiddelde performance.
13	<ul style="list-style-type: none"> - De organisatorische context binnen het team leidt verhoudingsgewijs tot een hogere mate van ambidexteriteit, welke in combinatie met een bovengemiddelde omgevingsdynamiek leidt een theoretisch bovengemiddelde performance. - De focus binnen het team ligt voornamelijk op exploitatieve werkzaamheden 	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Het type medewerker</u> (hoge mate van verantwoordelijkheidsgevoel) binnen het team zorgt ervoor dat nieuwe/veranderde werkzaamheden worden opgepakt, en dragen bij aan de mate van exploratie binnen het team. - <u>Veranderingen uit de interne en externe omgeving worden als voorspelbaar ervaren</u>, en verklaren waarom de overwegend exploitatieve werkzaamheden leiden tot een bovengemiddelde performance.
1	<ul style="list-style-type: none"> - De lage mate van organisatorische context leidt tot een lage mate van ambidexteriteit. Echter voert het team meer exploratieve dan exploitatieve werkzaamheden uit, welke theoretisch in combinatie met een lage omgevingsdynamiek niet zou moeten leiden tot de hoge performance. 	<ul style="list-style-type: none"> - De fit tussen de omgevingsdynamiek (<u>gedeeltelijke externe onvoorspelbaarheid</u>) en ambidexteriteit (<u>hogere exploratie</u>) zorgen voor een hoge performance binnen het team.
12	<ul style="list-style-type: none"> - Verhoudingsgewijs vertaald de lage mate van organisatorische context zich in een hogere ambidexteriteit, welke in combinatie met een lage omgevingsdynamiek leidt een theoretisch lagere performance. 	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Het type medewerker</u> (klantgericht i.p.v. administratief gericht) i.c.m. <u>het soort werkzaamheden</u> (sommige nieuw voor het team) bevorderen de mate van exploratie binnen het team, waardoor de organisatorische context in hogere mate wordt omgezet in ambidexteriteit. Echter de mate ambidexteriteit sluit niet aan bij de lage omgevingsdynamiek en verklaard de lagere performance. - Zowel <u>het type organisatie</u> (beursgenoteerde organisatie) als <u>de industrie</u> (financiële sector) beperken exploratief gedrag.
11	<ul style="list-style-type: none"> - Verhoudingsgewijs vertaald de hoge mate van organisatorische context zich niet in een gelijkmatige ambidexteriteit. Echter is deze mate van ambidexteriteit wel voldoende om de bovengemiddelde omgevingsdynamiek om te zetten in een hogere performance. 	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Het type medewerker</u> i.c.m. <u>de werkzaamheden</u> beperken de mate van exploratie binnen het team, waardoor de organisatie context zich niet volledig vertaald in ambidexteriteit (exploratie), en de organisatorische context ten nadelen van ambidexteriteit (exploratie) beïnvloed. - Een <u>discrepancie tussen het type medewerker en de werkzaamheden</u> beïnvloeden de relatie tussen de organisatorische context en mate van ambidexteriteit.

Op basis van deze verklaringen in tabel 56, staan in tabel 57 de nieuw gevonden categorieën en welk effect deze hebben op de verbanden binnen het conceptueel model.

Tabel 57: Categorieën en effect op verbanden buiten het theoretisch model

Categorie	Effect
Productcomplexiteit	De productcomplexiteit (en samenhangende grootte van de organisatie/organisatorische inrichting) zorgen ervoor dat de mate van exploratieve werkzaamheden bij voorbaat worden geremd vanwege de hoeveelheid interne afstemming en inhoudelijke procedures die nodig zijn om bestaande werkzaamheden (exploitatie) uit te voeren.
Type medewerker	Het type medewerker (karakter, vaardigheden, kennis of kunde) kan zowel een positief als negatief effect hebben op mate waarmee een organisatorische context wordt omgezet in ambidexteriteit. Medewerkers die eerder geneigd zijn om exploratieve werkzaamheden te verrichten, lijken meer vatbaar te zijn voor een organisatorische context die ambidexteriteit bevordert. Dit in tegenstelling tot medewerkers die eerder geneigd zijn om exploitatieve werkzaamheden uit te voeren.
Type werkzaamheden	Het type werkzaamheden binnen een team heeft direct effect op de mate een medewerker invulling kan geven aan exploitatieve of exploratieve activiteiten, en daarmee de mate van ambidexteriteit binnen het team. Hierbij lijkt het effect versterkt te worden op het moment dat het type werkzaamheden niet overeenkomt met het type medewerker. Wanneer het type medewerker en type werkzaamheden niet complementair zijn, lijkt dit een negatief effect te hebben op de mate van ambidexteriteit binnen het team. Andersom, bij een match, lijkt dit een positief effect te hebben op de mate van ambidexteriteit.

Naast de verklaringen op de afwijkende relaties en effecten van categorieën buiten het theoretisch kader van de organisatorische context, geven de uitkomsten van de cases ook inzicht in de specifieke elementen die invulling geven aan de organisatorische context. Hierbij spelen zowel elementen van binnen als buiten het team een rol. In tabel 58 staan de opgedane inzicht uit de cases verdeeld over de dimensies van de organisatorische context.

Tabel 58: Organisatie-elementen per attribuut en team

Dimensies	Stretch	Discipline	Support	Trust
Teams				
08	<ul style="list-style-type: none"> - Visie van het bedrijf - Leiderschap en soort medewerker binnen het team 	<ul style="list-style-type: none"> - Productbeleid (buiten het team) - Resultaatafspraken en onderlinge steun binnen het team 	<ul style="list-style-type: none"> - Onderlinge sociale omgang, soort manager en de risicobereidheid van het team. 	<ul style="list-style-type: none"> - Beleid, organisatorische inrichting en samenwerking met andere afdelingen
09	<ul style="list-style-type: none"> - De visie en strategie van directieniveau - Soort manager en medewerker binnen het team 	<ul style="list-style-type: none"> - Functieomschrijvingen resultaat-afspraken - Soort manager en medewerker binnen het team. 	<ul style="list-style-type: none"> - Beleid en functieomschrijving - Soort manager binnen het team. 	<ul style="list-style-type: none"> - Beleid, strategie en organisatorische inrichting
13	<ul style="list-style-type: none"> - De strategie en visie van de organisatie - Soort medewerker 	<ul style="list-style-type: none"> - Resultaatafspraken, KPI's, beleid en functieomschrijving 	<ul style="list-style-type: none"> - Samenwerking met andere teams e/o afdelingen. - Soort manager van het team 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisatorische besluitvorming
01	<ul style="list-style-type: none"> - Visie en strategie van de organisatie - Soort medewerker binnen het team. 	<ul style="list-style-type: none"> - Visie, productontwikkeling en functie- omschrijving - Beoordeling door de manager 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisatorische inrichting en samenwerking tussen afdelingen - Soort medewerker en manager 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisatorische inrichting en besluitvorming binnen en buiten het team
12	<ul style="list-style-type: none"> - Visie en strategie van de organisatie - Mogelijkheid om werkzaamheden zelf in te vullen 	<ul style="list-style-type: none"> - Beleid en resultaatafspraken - Beoordeling door de manager en teamspirit binnen het team. 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisatorische inrichting en samenwerking met andere teams/afdelingen - Soort manager van het team. 	<ul style="list-style-type: none"> - De organisatorische inrichting, samenwerkingen met teams/afdelingen en beleid van de organisatie - Soort manager en samenhang binnen het team.
11	<ul style="list-style-type: none"> - Strategie, en visie vanuit het hoger management - Persoonlijke inrichting van werkzaamheden 	<ul style="list-style-type: none"> - Gewenste houding en gedrag, en functieomschrijving 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisatorische inrichting, samenwerking binnen en buiten het team - Soort manager 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisatorische inrichting en bijbehorende verantwoordelijkheden

5.10 CROSS-CASE ANALYSE

In tegenstelling tot de case analyse concentreert de cross-case analyse zich op de relatie tussen de organisatorische context en ambidexteriteit binnen de teams. Aan de hand van telkens twee vergelijkbare cases uit het onderzoek is, door het vergelijken van de onderlinge resultaten uit de survey en interviews, geanalyseerd hoe de organisatorische context zich vertaalt in ambidexteriteit. Zie tabel 59.

Tabel 59: Teams en toelichting op cross-case analyse

Teams in cross-case analyse	Toelichting cross-case analyse
Team 8 vs. Team 9	Beide teams score gelijkwaardig qua organisatorische context, maar leiden tot verschillende mate van ambidexteriteit.
Team 13 vs. Team 1	Beide teams score gelijkwaardig qua organisatorische context, maar leiden tot verschillende mate van ambidexteriteit.
Team 12 vs. Team 11	Beide teams score gelijkwaardig qua ambidexteriteit, maar zijn het gevolg van verschillende scores op organisatorische context.

Elke cross-case analyse bestaat uit de volgende opbouw:

- Overeenkomsten en verschillen tussen de cases o.b.v. de surveyuitkomsten
- Inhoudelijke verschillen in de organisatorische context
- Inzichten buiten de theoretische organisatorische context, en het beoogde effect op de mate van ambidexteriteit
- Samenvatting en conclusie van de cross-case analyse

Na de drie cross-case analyses zijn de inzichten samengevat en vormen tezamen de uitkomsten van de cross-case analyses.

5.11 CROSS-CASE ANALYSE TEAM 8 VS. TEAM 9: EEN VERGELIJKBARE SCORE OP ORGANISATORISCHE CONTEXT LEIDT TOT AFWIJKENDE MATE VAN AMBIDEXTERITEIT.

Uitkomsten van de survey laten zien dat team 8 en 9 gelijkwaardig scoren op zowel de performance management als sociale context, en hierdoor een vergelijkbare score op de organisatorische context behalen (tabel 60). Theoretisch is de verwachting dan ook dat beide teams een gelijkmatige vorm van ambidexteriteit zouden moeten behalen. Echter uit de surveyuitkomsten blijkt dat team 8 verhoudingsgewijs een hogere score behaald voor ambidexteriteit behaald dan team 9 behaald. De centrale vraag binnen deze cross-case analyse is dan ook hoe dit verschil in ambidexteriteit bij een gelijkwaardige organisatorische context tussen de teams verklaard kan worden.

Tabel 60: Vergelijking surveyuitkomsten tussen team 8 en 9

Gemeten constructen	Team 08		Team 09	
	Uitkomsten	Label uitkomst	Uitkomsten	Label uitkomst
Performance management context	5,22	Hoge mate	5,60	Hoge mate
Sociale context	5,41	Hoge mate	5,20	Hoge mate
Organisatorische context	28,27	Hoge mate	29,12	Hoge mate
Exploratie team	4,57	Gemiddelde mate	4,83	Hoge mate
Exploitatie team	5,95	Hoge mate	4,69	Lage mate
Ambidexteriteit team	27,22	Hoge mate	22,69	Gemiddelde mate

Bron: Surveyuitkomsten op teamniveau

Om het verschil in de mate van ambidexteriteit bij een vergelijkbare score op organisatorische context te verklaren, zijn in tabel 61 de uitkomsten uit de interviews met leden uit het team naast elkaar geplaatst. De grootste verschillen tussen de teams zijn *“De totstandkoming van een gezamenlijke ambitie”* (Stretch) en *“Duidelijke prestatie en gedragsnormen”* (Discipline). In de organisatorische context van team 8 ontbreekt de totstandkoming van een gezamenlijke ambitie, terwijl dit bij team 9 wel aanwezig is. Echter in team 8 zijn er duidelijke prestatie en gedragsnormen aanwezig, terwijl deze binnen team 9 ontbreken. Een mogelijke verklaring is dat de aanwezigheid van duidelijke prestatie en gedragsnormen een grotere impact heeft op de mate ambidexteriteit dan de totstandkoming van een gezamenlijke ambitie.

Tabel 61: Vergelijking Interviewuitkomsten tussen team 8 en 9

PM context	Attributen	Uitkomsten interviews team 8	Uitkomsten interviews team 9
Stretch	De totstandkoming van een gezamenlijke ambitie	Het ontbreken van een gezamenlijke ambitie	De aanwezigheid van een gezamenlijke ambitie
	De ontwikkeling van een collectieve identiteit		
	Het geven van persoonlijke betekenis aan het bestaansrecht van de organisatie	Een hoge mate van het geven van persoonlijke betekenis aan het bestaansrecht van de organisatie	Een hoge mate van het geven van persoonlijke betekenis aan het bestaansrecht van de organisatie
Discipline	Duidelijke prestatie en gedragsnormen	De aanwezigheid van duidelijke prestatie en gedragsnormen	De afwezigheid van duidelijke prestatie en gedragsnormen
	Een systeem van open, eerlijke, en snelle feedback Consistentie in de toepassing van sancties	De aanwezigheid van een systeem van open en eerlijke feedback Beperkte consistentie in de toepassing van sancties	Beperkte consistentie in de toepassing van sancties
Sociale context	Attributen	Uitkomsten interviews team 8	Uitkomsten interviews team 9
Support	Toegang/beschikbaarheid tot algemeen beschikbare middelen/resources		Beperkte beschikbaarheid tot algemene middelen en resources
	Vrijheid m.b.t. het nemen van initiatief	Aanwezige vrijheid om eigen initiatief te nemen	Aanwezige vrijheid om eigen initiatief te nemen
	Het management geeft	De aanwezigheid van begeleiding	De aanwezigheid van begeleiding

	prioriteit aan begeleiding en hulp in plaats van het uitoefenen van gezag	en hulp vanuit het management	en hulp vanuit het management
Trust	Eerlijkheid en rechtvaardigheid in beslissingsprocessen	Een gevoel van oneerlijkheid en onrechtvaardigheid bij beslissingsprocessen	Een gevoel van oneerlijkheid en onrechtvaardigheid bij beslissingsprocessen
	Betrokkenheid van individuen bij beslissingen en activiteiten die hen betreft	Een beperkte mate van betrokkenheid bij beslissingen	Een beperkte mate van betrokkenheid bij beslissingen
	De juiste mensen zitten op de juiste plaats binnen de organisatie	Een beperkt vertrouwen of de juiste mensen op de juiste plaats binnen de organisatie zitten.	Een beperkt vertrouwen of de juiste mensen op de juiste plaats binnen de organisatie zitten.
Inzichten buiten de theoretische inzichten t.a.v. organisatorische context		Uitkomsten team 8	Uitkomsten team 9
Intern	Organisatorische indeling	- "Grote organisaties, en misschien kenmerkt dat ook wel Nationale Nederlanden, dat er oeverloos gediscussieerd moet worden en tien afdelingen zich ermee moeten bemoeien voordat iets voor elkaar is"	
	Productcomplexiteit	- "We hebben te maken met productmanagement voor wat betreft het regie en het beleid, we hebben te maken met pricing meer dan ooit, met operations wat die moeten de verkochte producten administreren en nu met de ontwikkeling van DIP in sap ook met de IT. Ik heb nogal met wat afdelingen te maken" Complex product. Afhankelijkheid van andere afdelingen	
	Historische context team Type medewerker	- "Een aantal jaar geleden is de hele aanpak m.b.t. de verkoop van het product gewijzigd (van reactief naar proactief). Sindsdien zijn de werkzaamheden die hiervoor gebeuren routinematig en standaard van aard. De meeste werkzaamheden binnen het team voldoen aan dit profiel"	- "Heel ander soort mensen zitten hier" - "Het ligt aan het soort mensen wat er zit, de medewerkers in dit team zijn meer administratief gericht en minder geneigd om risico's te nemen"
Extern	Soort bedrijfstak/industrie		- "Je zit bij een verzekeraar en hier werken niet de grootste risicozoekers"

Bron: Interviews met medewerker/manager uit team 8 en 9

Kijkend naar de elementen die buiten de theoretische organisatorische context vallen, maar wel van invloed zijn op de type werkzaamheden binnen het team volgens de geïnterviewde, dan zijn in beide teams verschillende categorieën genoemd. Uit de interviews met leden uit team 8 komt naar voren dat de productcomplexiteit en de grootte van de organisatie (organisatorische indeling) een beperkende werking hebben op de mate waarmee verandering kan worden doorgevoerd. De mate van exploratieve werkzaamheden worden hierdoor als het ware bij voorbaat geremd vanwege de hoeveelheid afstemming en inhoudelijke procedures die nodig zijn om bestaande werkzaamheden (exploitatie) uit te voeren. Tegelijkertijd

heeft het team een historische context waaruit blijkt dat dergelijke veranderingen wel mogelijk zijn geweest, en kan mogelijk als balanceerde factor worden ervaren voor het feit dat verandering en/of het uitvoeren van exploitatie werkzaamheden lastig mogelijk zijn. Tezamen vormen deze buiten het theoretische model liggende categorieën een mogelijke verklaring voor waarom de mate van ambidexteriteit binnen het team 08 in lijn ligt met de organisatorische context.

Uit de interviews met leden uit team 9 komt naar voren dat het soort bedrijfstak (financiële sector/ verzekeraars) een dempende werking heeft op de mate van exploratie binnen de organisatie. Echter aangezien het een categorie is die van toepassing is op de gehele organisatie is het lastig te verklaren dat een enkel team (team 9 in dit geval) wordt beïnvloed door deze factor. Dit in tegenstelling tot de categorie type medewerker. Uit het interview met de manager van team 9 komt naar voren dat binnen team 9 voornamelijk medewerkers werkzaam zijn die de voorkeur geven aan administratief taken, en minder geneigd zijn risico's te nemen. Deze categorie vormt een plausibele verklaring over waarom dezelfde mate van organisatorische context zich in mindere mate vertaalt in ambidexteriteit. Immers de medewerkers ervaren wel dezelfde organisatorische context, welke zich door attributen binnen en buiten het team worden bepaald, maar reageren hier anders op vanwege persoonlijke voorkeuren, vaardigen en persoonlijkheden met betrekking tot de uitvoering van werkzaamheden binnen het team.

Tabel 62: Conclusies cross-case analyse team 8 vs. team 9

Uitkomsten per team en conclusie(s)		Team 8	Team 9
Relatie tussen organisatorische context en ambidexteriteit		- De hoge mate van organisatorische context vertaald zich in een hoge mate van ambidexteriteit	- De hoge mate van organisatorische context vertaald zich in een gemiddelde mate van ambidexteriteit
Organisatorische context (afwijkende uitkomsten)		- Het ontbreken van een gezamenlijke ambitie - De aanwezigheid van duidelijke prestatie en gedragsnormen	- De aanwezigheid van een gezamenlijke ambitie - De afwezigheid van duidelijke prestatie en gedragsnormen
Inzichten buiten de theoretische inzichten t.a.v. organisatorische context	Intern	- Productcomplexiteit en de grootte van de organisatie (organisatorische indeling) beperken exploratie en verhogen focus op exploitatie.	- Het type medewerker (risicoaversie en administratieve focus) beperken de vertaling van organisatorische context in ambidexteriteit.
	Extern		- Het soort bedrijfstak/industrie (financiële dienstverlening) beperkt exploratie van de totale organisatie.
Conclusie(s)		<ul style="list-style-type: none"> - Het ontbreken van een gezamenlijke ambitie lijkt de mate van ambidexteriteit minder te beïnvloeden dan de aan- of afwezigheid van duidelijke prestatie- en gedragsnormen binnen de organisatorische context. - Het type medewerker lijkt de relatie tussen organisatorische context en ambidexteriteit meer te beïnvloeden dan de productcomplexiteit en grootte (organisatorische inrichting) van de organisatie. - Het soort bedrijfstak/industrie (financiële dienstverlening) beïnvloed de relatie tussen organisatorische context en ambidexteriteit voor alle teams. 	

5.12 CROSS-CASE ANALYSE TEAM 13 VS. TEAM 1: EEN VERGELIJKBARE SCORE OP ORGANISATORISCHE CONTEXT LEIDT TOT AFWIJKENDE MATE VAN AMBIDEXTERITEIT.

Uitkomsten van de survey laten zien dat team 13 en 1 vergelijkbare scores behalen op zowel de performance management als sociale context, en hierdoor een vergelijkbare score op de organisatorische context behalen (tabel 63). Theoretisch is de verwachting dan ook dat beide teams een gelijkmatige vorm van ambidexteriteit zouden moeten behalen. De centrale vraag binnen deze cross-case analyse is dan ook hoe dit verschil in ambidexteriteit bij een gelijkwaardige organisatorische context tussen de teams verklaard kan worden.

Tabel 63: Vergelijking surveyuitkomsten tussen team 13 en 1

Gemeten constructen	Team 13		Team 1	
	Uitkomsten	Label uitkomst	Uitkomsten	Label uitkomst
Performance management context	4,86	Gemiddelde mate	4,57	Lage mate
Sociale context	4,64	Gemiddelde mate	4,52	Onder gemiddelde mate
Organisatorische context	22,53	Gemiddelde mate	20,66	Lage mate
Exploratie team	4,68	Bovengemiddelde mate	4,67	Bovengemiddelde mate
Exploitatie team	5,52	Hoge mate	4,36	Lage mate
Ambidexteriteit team	25,86	Hoge mate	20,35	Lage mate

Bron: Surveyuitkomsten op teamniveau

Om het verschil in behaalde ambidexteriteit bij een gelijkwaardige organisatorische context te verklaren, zijn in tabel 64 de uitkomsten uit de interviews met leden uit het team naast elkaar geplaatst. In lijn met de surveyuitkomsten, laten deze uitkomsten zien dat de ervaren organisatorische context onder performance management en sociale context op enkele punten van elkaar verschillen. Uit de interviewuitkomsten komt naar voren dat binnen team 13 ambigue prestatie- en gedragsnormen aanwezig zijn, terwijl deze binnen team 1 ontbreken. En dat binnen team 1 er meer vrijheid is om initiatief te nemen en dat dit ontbreekt binnen team 13. Een mogelijke verklaring is dat de aanwezigheid van ambigue prestatie- en gedragsnormen, in tegenstelling tot de vrijheid m.b.t. het nemen van initiatief, een grotere impact heeft op de mate ambidexteriteit.

Tabel 64: Vergelijking Interviewuitkomsten tussen team 13 en 1

PM context	Attributen	Uitkomsten interviews team 13	Uitkomsten interviews team 1
Stretch	De totstandkoming van een gezamenlijke ambitie	Een lage ontwikkeling van een gezamenlijke visie	Een beperkte ontwikkeling van een gezamenlijke visie
	De ontwikkeling van een collectieve identiteit		
	Het geven van persoonlijke betekenis aan het bestaansrecht van de organisatie	Hoge mate van het geven van persoonlijke betekenis aan het bestaansrecht van de organisatie	Hoge mate van het geven van persoonlijke betekenis aan het bestaansrecht van de organisatie
Discipline	Duidelijke prestatie en gedragsnormen Een systeem van open, eerlijke, en snelle feedback Consistentie in de toepassing van sancties	Aanwezigheid van ambigue prestatie- en gedragsnormen De aanwezigheid van een systeem van open en eerlijke feedback Beperkte consistentie in de toepassing van sancties	Afwezigheid van heldere prestatie en gedragsnormen Beperkte consistentie in de toepassing van sancties
Sociale context	Attributen	Uitkomsten interviews team 13	Uitkomsten interviews team 1
Support	Toegang/beschikbaarheid tot algemeen beschikbare middelen/resources	Beperkte beschikbaarheid tot algemene middelen en resources	Beperkte beschikbaarheid tot algemene middelen en resources
	Vrijheid m.b.t. het nemen van initiatief	Beperkte vrijheid om eigen initiatief te nemen	Een gemiddelde vrijheid om eigen initiatief te nemen
	Het management geeft prioriteit aan begeleiding en	De aanwezigheid van zowel gezag als begeleiding en hulp vanuit het	De aanwezigheid van zowel gezag als begeleiding en hulp vanuit het
	hulp in plaats van het	management	management

	uitoefenen van gezag		
Trust	Eerlijkheid en rechtvaardigheid in beslissingsprocessen	Een gevoel van oneerlijkheid en onrechtvaardigheid bij beslissingsprocessen	
	Betrokkenheid van individuen bij beslissingen en activiteiten die hen betreft	Beperkte mate van betrokkenheid bij beslissingen	Ambigue betrokkenheid bij beslissingen
	De juiste mensen zitten op de juiste plaats binnen de organisatie		Beperkt vertrouwen of de juiste mensen op de juiste plaats in de organisatie zitten
Inzichten buiten de theoretische inzichten t.a.v. organisatorische context		Uitkomsten interviews team 13	Uitkomsten interviews team 1
Extern	Wet- en regelgeving		- "Het is wel iets nieuws wat je maakt, maar je zit wel gebonden aan de wettelijke bepalingen, de zaken die je moet vertellen en aan de IT systemen"

Bron: Interviews met medewerker/manager uit team 13 en 1

Kijkend naar de elementen die buiten de organisatorische context vallen, maar wel van invloed zijn op de type werkzaamheden binnen het team volgens de geïnterviewden, dan is alleen in team 1 een categorie genoemd, namelijk de wet- en regelgeving. De inhoud van wet- en regelgeving beperkt als het ware de vrijheid van medewerkers om risico's te nemen, andersoortige activiteiten uit te voeren en daarmee exploratieve werkzaamheden te vervullen. Echter aangezien deze wet- en regelgeving zowel voor team 13 als 1 geldt, blijft de vraag openstaan waarom de ambidexteriteit van team 1 wordt beïnvloed. Een vermoedelijke verklaring hiervoor is het soort werkzaamheden welke binnen beide teams uitgevoerd worden. In tegenstelling tot team 13, zijn de werkzaamheden binnen team 1 specifiek gericht op de ontwikkeling van nieuwe pensioenproducten en kennen daardoor een directe afhankelijkheid met regel- en wetgeving omdat deze de inhoudelijke kaders bepaald waaraan pensioenproducten en bijbehorende attributen voldaan moet worden. Regel en –wetgeving heeft als het ware een controlerende werking op het uitvoeren van de werkzaamheden binnen team 1, en verklaard daarmee dan ook beperktere doorvertaling van de ervaren organisatorische context in ambidexteriteit binnen het team.

Tabel 65: Conclusies cross-case analyse team 13 vs. team 1

Uitkomsten per team en conclusie(s)		Team 13	Team 1
Relatie tussen organisatorische context en ambidexteriteit		- De gemiddelde mate van organisatorische context vertaald zich in een hoge mate van ambidexteriteit	- De lage mate van organisatorische context vertaald zich in een lage mate van ambidexteriteit
Organisatorische context (afwijkende uitkomsten)		- Aanwezigheid van ambigue prestatie- en gedragsnormen - Beperkte vrijheid om eigen initiatief te nemen	- Afwezigheid van heldere prestatie en gedragsnormen - Een gemiddelde vrijheid om eigen initiatief te nemen
Inzichten buiten de theoretische inzichten t.a.v. organisatorische context	Intern		
	Extern		- Wet- en regelgeving beperken de mate van exploratie binnen het team
Conclusie(s)		- De aanwezigheid van (ambigue) prestatie- en gedragsnormen lijkt een groter effect te hebben op de mate van ambidexteriteit dan een beperktere mate van vrijheid om eigen initiatief te nemen. - Vanwege het type werkzaamheden binnen team 1 (productontwikkeling) heeft wet- en regelgeving binnen de financiële dienstverlening (pensioen) een dempende werking op de relatie tussen organisatorische context en ambidexteriteit.	

Bron: Interviewuitkomsten team 13 en 1

5.13 CROSS-CASE ANALYSE TEAM 12 VS. TEAM 11: VERSCHILLENDE SCORES OP ORGANISATORISCHE CONTEXT LEIDEN TOT EEN GELIJKWAARDIGE MATE VAN AMBIDEXTERITEIT.

Uitkomsten van de survey laten zien dat team 12 en 11 gelijkwaardig scoren op de mate van ambidexteriteit binnen het team, maar op zowel de performance management als sociale context, tezamen organisatorische context, sterk afwijken van elkaar (tabel 66). Theoretisch is de verwachting dat hoe hoger de mate van organisatorische context, hoe hoger de mate van ambidexteriteit. Echter in deze vergelijking komt naar voren dat team 12 met een andere (lagere) organisatorische context dezelfde mate ambidexteriteit weet te behalen als team 11. De centrale vraag binnen deze cross-case analyse is dan ook hoe een afwijkende organisatorische context wel kan leiden tot een gelijke mate van ambidexteriteit binnen de teams.

Tabel 66: Vergelijking surveyuitkomsten tussen team 12 en 11

Gemeten constructen	Team 12		Team 11	
	Uitkomsten	Label uitkomst	Uitkomsten	Label uitkomst
Performance management context	4,73	Onder gemiddelde mate	5,12	Bovengemiddelde mate
Sociale context	4,21	Lage mate	5,25	Hoge mate
Organisatorische context	19,91	Lage mate	26,87	Hoge mate
Exploratie team	4,49	Gemiddelde mate	4,63	Boven gemiddelde mate
Exploitatie team	5,33	Gemiddelde mate	5,25	Gemiddelde mate
Ambidexteriteit team	23,92	Bovengemiddelde mate	24,32	Bovengemiddelde mate

Bron: Surveyuitkomsten op teamniveau

Om het verschil in behaalde ambidexteriteit bij een andersoortige organisatorische context te verklaren, zijn in tabel 67 de uitkomsten uit de interviews met leden uit het team naast elkaar geplaatst. Kijkend naar de uitkomsten van de teams dan blijkt uit deze vergelijking dat de dimensies discipline en trust op minimale aspecten van elkaar verschillen. Echter binnen de dimensie stretch blijkt uit deze vergelijking dat team 11 een beperkte gezamenlijke ambitie heeft en gezamenlijk een collectieve identiteit ontwikkelingen, terwijl bij team 12 deze attributen ontbreken. Kijkend naar support dan blijkt dat binnen team 11 veel vrijheid is om eigen initiatief te ondernemen, en dat dit binnen team 12 beperkt is. Aangezien de gezamenlijke ambitie, ontwikkeling van een collectieve identiteit en veel vrijheid om eigen initiatief te nemen wel aanwezig zijn binnen team 11, maar niet leiden tot een hogere mate van ambidexteriteit kan gesteld worden dat deze attributen in beperkte mate bijdragen aan de ambidexteriteit van een team.

Tabel 67: Vergelijking Interviewuitkomsten tussen team 12 en 11

PM context	Attributen	Uitkomsten interviews team 12	Uitkomsten interviews team 11
Stretch	De totstandkoming van een gezamenlijke ambitie	Het ontbreken van een gezamenlijke ambitie	Een beperkte gezamenlijke ambitie
	De ontwikkeling van een collectieve identiteit	Het ontbreken van een gezamenlijke ambitie	Een gezamenlijke ontwikkeling van een collectieve identiteit binnen het team
	Het geven van persoonlijke betekenis aan het bestaansrecht van de organisatie	Sterke mate van geven van persoonlijke betekenis aan het bestaansrecht van de organisatie	
Discipline	Duidelijke prestatie en gedragsnormen Een systeem van open, eerlijke, en snelle feedback Consistentie in de toepassing van sancties	De aanwezigheid van heldere prestatie- en gedragsnormen De aanwezigheid van een systeem van open en eerlijke feedback. Beperkte consistentie in de toepassing van sancties	Gedeeltelijke heldere prestatie- en gedragsnormen De aanwezigheid van een systeem van open en eerlijke feedback Onvoldoende toepassing van sancties
Sociale context	Attributen	Uitkomsten interviews team 12	Uitkomsten interviews team 11
Support	Toegang/beschikbaarheid tot algemeen beschikbare middelen/resources	Beperkte mate waarin algemene middelen en resources gebruikt kunnen worden	Beschikbaarheid tot algemene middelen en resources (binnen het team)

	Vrijheid m.b.t. het nemen van initiatief	Beperkte mate waarin vrijheid omgezet kan worden in het nemen van initiatief	Veel vrijheid om eigen initiatief te nemen
	Het management geeft prioriteit aan begeleiding en hulp in plaats van het uitoefenen van gezag	Hoge aanwezigheid van begeleiding en hulp vanuit het management	Hoge aanwezigheid van begeleiding en hulp vanuit het management
Trust	Eerlijkheid en rechtvaardigheid in beslissingsprocessen	Aanwezigheid van eerlijkheid en rechtvaardigheid in beslissingsprocessen	
	Betrokkenheid van individuen bij beslissingen en activiteiten die hen betreft De juiste mensen zitten op de juiste plaats binnen de organisatie	Ontbreken van vertrouwen in de capabiliteit van andere teams/afdelingen	Betrokkenheid bij beslissingen die van invloed zijn op het team Een beperkt vertrouwen of de juiste mensen op de juiste plaats in de organisatie zitten
Inzichten buiten de theoretische inzichten t.a.v. organisatorische context		Uitkomsten interviews team 12	Uitkomsten interviews team 11
Intern	Type organisatie	- "We hebben daarin namelijk ook een verantwoordelijkheid richting de aandeelhouder, namelijk geen verrassingen" - "Omdat je een intermediairsbedrijf bent"	
	Type medewerker	- "Ik heb mensen die vanuit een ander team komen, en daarbij zie je dat zij sneller contact leggen met de eindklant, en minder bezwaren hebben om de verzekeringsadviseur over te slaan" - "Mijn team, en de mensen die er werken zijn van naturen niet zo veranderlijk"	- "Je moet er bij de mensen wel bovenop zitten. Elke week met een lijstje langs "heb je dit gedaan" en "heb je dat gedaan". Tot vervelens toe, want dat is niet waar hun kracht zit" - "Dit staat wel eens haaks op de werkzaamheden die administratief van aard zijn. Daar krijgen de mensen geen energie van" - "Wij selecteren daar heel erg op bij het aannemen van de mensen. Dat is de basis waarmee we starten. Wij willen mensen die de klant echt centraal stellen en geen 9 tot 5 mentaliteit hebben" - Wij hebben een enorm voordeel dat wij de mensen zelf mogen selecteren. Al het oude cultuur, oude gedrag en de heilige huisjes bestaan bij ons niet. - "Waar ze keihard voor rennen zijn de doelstelling op nieuwe zaken te sluiten. Dat is ook waar hun hart ligt"
Extern	Soort bedrijfstak/industrie	- "Het zou slecht zijn als dat niet typerend zou zijn voor onze organisatie (risico vermijdend gedrag). Anders krijgen we de tonnen om de oren, kan ik je vertellen" - "Je kan overal aansprakelijk voor worden gesteld, dus als maatschappij (Nationale Nederlanden) moet je jezelf altijd indekken" - "Je doet natuurlijk liever wat je kent en wat je kan. Dat is mens	

		<i>eigen en zeker het type mens wat bij een verzekeringsmaatschappij werkt. Daar heb je jaren geleden de mensen ook op geselecteerd</i>	
--	--	---	--

Bron: Interviews met medewerker/manager uit team 12 en 11

Kijkend naar de elementen die buiten de organisatorische context vallen, maar wel van invloed zijn op de type werkzaamheden binnen het team volgens de geïnterviewde, dan zijn in beide teams zowel gelijke als verschillende categorieën naar voren gekomen. Uit de interviews binnen team 11 komt naar voren dat het type organisatie en het soort bedrijfstak van invloed zijn op de werkzaamheden binnen het team. Aangezien beide categorieën van invloed zijn op de gehele organisatie, en er is geen aanleiding om te denken dat één van de categorieën meer of minder van toepassing is op één van de twee teams, vormen deze geen verklaring voor de afwijkende verhouding tussen organisatorische context en ambidexteriteit tussen de teams. Een categorie waarvan beide teams aangeven dat deze van invloed is de werkzaamheden van de teams is het type medewerker. Uit de interviews met team 12 komt enerzijds naar voren dat de medewerkers binnen het team niet veranderlijk zijn. Bestaande werkzaamheden blijven doen onder gelijke omstandigheden zijn kernmerken die horen bij exploitatieve werkzaamheden. Een uitkomst die in lijn ligt met de gemeten exploitatie binnen het team. Tegelijkertijd zijn er enkele medewerkers binnen het team die de werkzaamheden anders inrichten (*“Ik heb mensen die vanuit een ander team komen, en daarbij zie je dat zij sneller contact leggen met de eindklant, en minder bezwaren hebben om de verzekeringsadviseur over te slaan”*). Ondanks dit een kenmerk is van structurele ambidexteriteit, vormt dit een verklaring voor de gemeten mate van exploratie binnen het team. Uit de interviews met team 11 komt eveneens naar voren dat het type medewerker een factor is die van invloed is op hoe werkzaamheden binnen een team worden uitgevoerd. Echter in tegenstelling tot team 12, waar dit een verhogende factor heeft op de mate van ambidexteriteit, lijkt het type medewerker een dempende werking te hebben op de vertaling van organisatorische context naar ambidexteriteit. Een mogelijke verklaring hiervoor is de ogenschijnlijke mis-match tussen het type medewerker binnen het team en het type werkzaamheden welke zij moeten uitvoeren. Uit de interviews komt naar voren dat bepaalde werkzaamheden binnen het team administratief van aard zijn, een kenmerk die eerder hoort bij exploitatie dan exploratie. Dit terwijl de medewerkers geselecteerd zijn op criteria, geen 9 tot 5 mentaliteit en andere normen en waarden, welke meer neigen naar kenmerken die horen bij exploratie. En ondanks deze tegenstrijdigheid zich ook manifesteert in de organisatorische context onder het attribuut discipline (gedeeltelijke heldere prestatie- en gedragsnormen) vormt het tegelijkertijd een aannemelijke verklaring waarom de mate van organisatorische context zich niet optimaal vertaald in de mate van ambidexteriteit binnen het team. Immers de organisatorische context welke deze medewerkers ervaren (mede vanwege het type medewerker welke zij zijn), kunnen ze maar in beperkte mate laten terugkomen in de werkzaamheden binnen het team.

Tabel 68: Conclusies cross-case analyse team 12 vs. team 11

Uitkomsten per team en conclusie(s)		Team 12	Team 11
Relatie tussen organisatorische context en ambidexteriteit		- De lage mate van organisatorische context vertaald zich in een bovengemiddelde mate van ambidexteriteit	- De hoge mate van organisatorische context vertaald zich in een bovengemiddeld mate van ambidexteriteit
Organisatorische context (afwijkende uitkomsten)		<ul style="list-style-type: none"> - Het ontbreken van een gezamenlijke ambitie - Het ontbreken van een gezamenlijke ambitie - Beperkte mate waarin vrijheid omgezet kan worden in het nemen van initiatief 	<ul style="list-style-type: none"> - Een beperkte gezamenlijke ambitie - Een gezamenlijke ontwikkeling van een collectieve identiteit binnen het team - Veel vrijheid om eigen initiatief te nemen
Inzichten buiten de theoretische inzichten t.a.v. organisatorische context	Intern	- Het type medewerker (en type werkzaamheden) binnen het team verhogen de mate van ambidexteriteit binnen het team	- Het type medewerker (en type werkzaamheden) binnen het team beperken de mate van ambidexteriteit binnen het team
	Extern		
Conclusie(s)		<ul style="list-style-type: none"> - Een gezamenlijke ambitie, de ontwikkeling van een collectieve identiteit en vrijheid om eigen initiatief te nemen, dragen in beperktere mate bij aan ambidexteriteit binnen een team. - Een mis-match tussen het type werkzaamheden en type medewerker binnen het team heeft invloed op de wijze waarop de organisatorische context zich vertaald in de mate van ambidexteriteit binnen het team. 	

Bron: Interviewuitkomsten team 12 en 11

5.14 UITKOMSTEN CROSS-CASE ANALYSES

Op basis van de inzichten en conclusies uit de cross-case analyses staan hieronder de uitkomsten samengevat.

In lijn met de individuele case uitkomsten laten de uitkomsten uit de cross-case analyses zien dat het type medewerker, de productcomplexiteit (en samenhangende organisatorische inrichting) en het soort werkzaamheden binnen de teams een modererende werking de mate van ambidexteriteit (zie tabel 69).

Tabel 69: Uitkomsten buiten het theoretisch kader op basis van de cross-case analyses

Teams	Inzichten en effecten buiten het theoretisch kader
Team 8 vs. team 9	<ul style="list-style-type: none"> - Het <u>type medewerker</u> lijkt de relatie tussen organisatorische context en ambidexteriteit meer te beïnvloeden dan de <u>productcomplexiteit</u> en <u>grootte (organisatorische inrichting) van de organisatie</u>. - Het soort <u>bedrijfstak/industrie</u> (financiële dienstverlening) beïnvloed de relatie tussen organisatorische context en ambidexteriteit van alle teams.
Team 13 vs. team 1	<ul style="list-style-type: none"> - Vanwege het <u>type werkzaamheden</u> binnen team 1 (productontwikkeling) heeft <u>wet- en regelgeving</u> binnen de financiële dienstverleningssector (pensioen) een dempende werking op de relatie tussen organisatorische context en ambidexteriteit.
Team 12 vs. team 11	<ul style="list-style-type: none"> - Een <u>mis-match</u> tussen het <u>type werkzaamheden</u> en <u>type medewerker</u> binnen het team heeft invloed op de wijze waarop de organisatorische context zich vertaalt in de mate van ambidexteriteit van het team.

Naast factoren die de specifieke relatie tussen de organisatorische context en ambidexteriteit per team beïnvloed, komt uit de cross-case analyse naar voren dat de externe factoren soort bedrijfstak/industrie en wet- en regelgeving een gelijk effect hebben op alle teams binnen de organisatie, tenzij de werkzaamheden van het team direct afhankelijk van zijn.

Aanvullend hierop geven de directe vergelijkingen tussen cases, en relaties tussen de theoretische verbanden, beter inzicht in welke dimensies en attributen binnen de organisatorische context van invloed zijn op de totstandkoming van ambidexteriteit binnen de teams. In tabel 70 staan deze uitkomsten uit de cross-case analyses. Dimensies en attributen waarvan uit de cross-case analyse niet blijkt dat ze een theoretische afwijkende relatie hebben op de mate van ambidexteriteit zijn uit deze tabel weggelaten.

Tabel 70: Uitkomsten cross-case analyses

Dimensies en attributen organisatorische context	Team 8 vs. team 9	Team 13 vs. team 1	Team 12 vs. team 11
Stretch			
De totstandkoming van een gezamenlijke ambitie	<ul style="list-style-type: none"> - Het ontbreken van een gezamenlijke ambitie lijkt de mate van ambidexteriteit van een team in beperkte mate te beïnvloeden 		<ul style="list-style-type: none"> - Een gezamenlijke ambitie draagt in beperkte mate bij aan de ambidexteriteit
De ontwikkeling van een collectieve identiteit			<ul style="list-style-type: none"> - De ontwikkeling van een collectieve identiteit draagt in beperkte mate bij aan de ambidexteriteit
Discipline			
Duidelijke prestatie en gedragsnormen	<ul style="list-style-type: none"> - Duidelijke prestatie- en gedragsnormen hebben verhoudingsgewijs een grotere impact op de mate van ambidexteriteit 	<ul style="list-style-type: none"> - De aanwezigheid van ambigue prestatie- en gedragsnormen leidt tot een hogere mate van ambidexteriteit 	
Support			
Vrijheid m.b.t. het nemen van initiatief		<ul style="list-style-type: none"> - De aanwezigheid van vrijheid m.b.t. het nemen van initiatief leidt niet tot een hogere mate van ambidexteriteit 	<ul style="list-style-type: none"> - Vrijheid om eigen initiatief te nemen draagt in beperkte mate bij aan de ambidexteriteit

Bron: Uitkomsten en conclusies cross-case analyses

6 UITKOMSTEN ONDERZOEK

Op basis van de uitkomsten uit de case en cross-case analyse zal in dit hoofdstuk antwoord worden gegeven op de centrale vraagstelling. Voorafgaand, en ondersteunend hieraan, worden als eerst de opgestelde proposities vergeleken met de gevonden resultaten. Afsluitend zijn op basis van dit onderzoek zes managementimplicaties opgesteld die bijdragen aan het ontwikkelen en bevorderen van contextuele ambidexteriteit binnen organisaties.

6.1 PROPOSITIE 1: DE RELATIE TUSSEN ORGANISATORISCHE CONTEXT EN AMBIDEXTERITEIT

P1: Een toename van zowel performance management als sociale context creëert een organisatorische context waarbinnen ambidexteriteit (exploratieve en exploitatieve werkzaamheden) positief wordt bevorderd.

Uit de analyse op de surveyuitkomsten komt naar voren dat zowel een toename van de performance management context als sociale context (organisatorische context) leiden tot een hogere mate van ambidexteriteit. Echter inzoomend op dit verband blijkt uit de case analyses dat naast de organisatorische context ook andere factoren de mate van ambidexteriteit van een team beïnvloeden. Uit zowel de individuele als cross-case analyses komt naar voren dat de factoren; het type medewerker, soort werkzaamheden, productcomplexiteit en organisatorische inrichting, de relatie tussen de organisatorische context en ambidexteriteit van een team beïnvloeden. Inzoomend op de attributen en elementen van de organisatorische context dan blijkt met name uit de cross-case analyses dat verschillende elementen een ander effect hebben op de beïnvloeding van ambidexteriteit binnen teams. Zo blijkt uit de analyse dat de elementen; de totstandkoming van een gezamenlijke ambitie, de ontwikkeling van een collectieve identiteit en vrijheid m.b.t. het nemen van initiatief een beperkt effect hebben op de totstandkoming van ambidexteriteit. Daarentegen blijkt wel dat het element duidelijke prestatie- en gedragsnormen binnen het attribuut discipline verhoudingsgewijs een grotere impact heeft.

6.2 PROPOSITIE 2: DE RELATIE TUSSEN AMBIDEXTERITEIT, OMGEVINGSDYNAMIEK EN PERFORMANCE

P2: Een toename van contextuele ambidexteriteit (exploratieve en exploitatieve werkzaamheden) leidt alleen tot een toename van teamperformance wanneer er sprake is van een dynamische omgeving.

Uit analyse op de surveyuitkomsten, in combinatie met de verkregen performance indicatoren, blijkt dat een toename van ambidexteriteit leidt tot een toename van de teamperformance. Kijkend naar de rol van de omgevingsdynamiek op dit verband dan laten de meeste cases zien dat propositie twee opgaat (zie tabel 71).

Tabel 71: Uitkomsten ambidexteriteit, omgevingsdynamiek en performance per team

Team	Ambidexteriteit	Omgevingsdynamiek	Teamperformance
Team 8	Hoge mate van ambidexteriteit	Lage omgevingsdynamiek	Hoge performance
Team 9 ^a	Gemiddelde mate van ambidexteriteit	Gemiddelde omgevingsdynamiek	Bovengemiddelde performance
Team 13 ^a	Hoge mate van ambidexteriteit	Bovengemiddelde omgevingsdynamiek	Bovengemiddelde performance
Team 1	Lage mate van ambidexteriteit	Lage omgevingsdynamiek	Hoge performance
Team 12 ^a	Bovengemiddelde mate van ambidexteriteit	Lage omgevingsdynamiek	Onder gemiddelde performance
Team 11 ^a	Bovengemiddelde mate van ambidexteriteit	Bovengemiddelde omgevingsdynamiek	Bovengemiddelde performance

^a) Teamresultaten in overeenstemming met propositie twee

Echter laten de uitkomsten van team 8 en 1 zien dat ondanks geen overeenstemming is met propositie twee het team wel een hoge performances weet te behalen. Een verklaring hiervoor is gevonden in de wijze waarop de mate van ambidexteriteit binnen het team is samengesteld. Ambidexteriteit bestaat in dit onderzoek uit de combinatie van exploitatieve en exploratieve werkzaamheden. Wanneer deze combinatie bestaat uit een

groot gedeelte exploitatie is het alsnog goed mogelijk dat de activiteiten van het team gericht zijn op het optimaal benutten van een stabiele omgeving, en wanneer de voornaamste focus binnen de mate van ambidexteriteit ligt op exploratie (zoals binnen team 1) kan een betere performance worden gehaald in een dynamischere omgeving. Hieruit blijkt dan niet alleen ambidexteriteit als totaal van invloed is op de relatie tussen omgevingsdynamiek en performance, maar dat de wijze waarop ambidexteriteit binnen een team is samengesteld ook van belang kan zijn.

6.3 BEANTWOORDING CENTRALE VRAAGSTELLING

Hoe beïnvloeden in- en externe factoren de contextuele ambidexteriteit van individuele medewerkers binnen operationele teams?

Het antwoord op de centrale vraagstelling bestaat uit drie gedeeltes, namelijk contributies aan de huidige theorie omtrent contextuele ambidexteriteit, contributies aan de methodologie en implicaties voor het management.

6.3.1 THEORETISCHE CONTRIBUTIE

In lijn met de antwoorden op de gestelde theoretische proposities wordt de mate van ambidexter gedrag van individuen binnen teams enerzijds verklaard door de organisatorische context welke de medewerkers ervaren. Aangezien de theoretische dimensies en attributen van de organisatorische context binnen de organisatie worden vormgegeven, vormen deze een groot deel van interne factoren die de mate van ambidexteriteit van medewerkers binnen het team bepalen. Echter in tegenstelling tot de theorie, waarin de verschillende dimensies en attributen in gelijkmatige verhouding aanwezig moeten zijn om een context ten behoeve van ambidexteriteit te creëren, blijkt uit het onderzoek dat verschillende attributen een ander effect hebben op de mate van ambidexteriteit. Zo blijkt uit het onderzoek dat *het attribuut stretch* (de totstandkoming van een gezamenlijke ambitie en de ontwikkeling van een collectieve identiteit) en het element *vrijheid met betrekking tot het nemen van initiatief* uit het attribuut support een beperktere invloed hebben op de beïnvloeding van ambidexteriteit binnen operationele teams. Daarentegen blijkt dat het element *duidelijke prestatie- en gedragsnormen* binnen het attribuut discipline verhoudingsgewijs een grotere impact heeft.

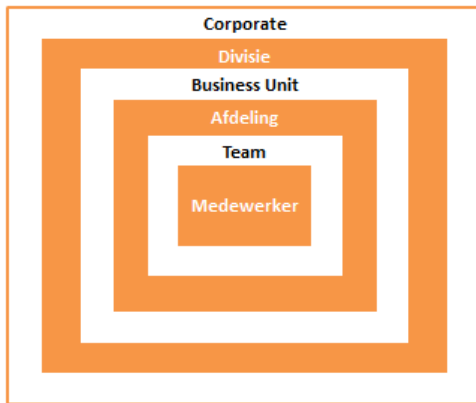
Aanvullend op de gevonden interne factoren uit de organisatorische context, komt uit het onderzoek naar voren dat ook andere interne factoren van invloed zijn op de mate van ambidexteriteit van individuen. Zo blijkt dat productcomplexiteit, het type medewerker en het type werkzaamheden een effect hebben op de relatie tussen de organisatorische context en ambidexteriteit op teamniveau (zie tabel 70).

Tabel 72: Categorieën en effect op verbanden buiten het theoretisch model

Categorie	Effect
Productcomplexiteit	De productcomplexiteit (en samenhangende grootte van de organisatie/organisatorische inrichting) zorgen ervoor dat de mate van exploratieve werkzaamheden bij voorbaat worden geremd vanwege de hoeveelheid interne afstemming en inhoudelijke procedures die nodig zijn om bestaande werkzaamheden (exploitatie) uit te voeren.
Type medewerker	Het type medewerker (karakter, vaardigheden, kennis of kunde) kan zowel een positief als negatief effect hebben op mate waarmee een organisatorische context wordt omgezet in ambidexteriteit. Medewerkers die eerder geneigd zijn om exploratieve werkzaamheden te verrichten, lijken meer vatbaar te zijn voor een organisatorische context die ambidexteriteit bevordert. Dit in tegenstelling tot medewerkers die eerder geneigd zijn om exploitatieve werkzaamheden uit te voeren.
Type werkzaamheden	Het type werkzaamheden binnen een team heeft direct effect op de mate een medewerker invulling kan geven aan exploitatieve of exploratieve activiteiten, en daarmee de mate van ambidexteriteit binnen het team. Hierbij lijkt het effect versterkt te worden op het moment dat het type werkzaamheden niet overeenkomt met het type medewerker. Wanneer het type medewerker en type werkzaamheden niet complementair zijn, lijkt dit een negatief effect te hebben op de mate van ambidexteriteit binnen het team. Andersom, bij een match, lijkt dit een positief effect te hebben op de mate van ambidexteriteit.

De gevonden interne factoren type organisatie en organisatorische indeling, hebben ook effect op dit verband, maar de invloed hiervan beperkt zich niet alleen tot het team. Hetzelfde is van toepassing op de gevonden externe factoren, soort bedrijfstak/industrie en wetgeving. Deze factoren hebben invloed op de gehele organisatie, en niet specifiek op de organisatorische context of ambidexteriteit van teams.

Figuur 27: Hiërarchische niveaus die de organisatorische context van medewerkers en teams bepalen



Kijkend naar de samenstelling van de organisatorische context dan blijkt uit het onderzoek dat de organisatorische context van medewerkers en operationele teams niet beperkt is tot de context op teamniveau, maar dat verschillende lagen uit de organisatie de context beïnvloeden (zie figuur 27). Uit het onderzoek komt naar voren dat *stretch* met name door de visie en strategie van de organisatie/hoger management tot stand komt. *Discipline* wordt beïnvloed het beleid van de organisatie/product, resultaatafspraken en functieomschrijvingen. Elementen die vaak op teamoverstijgend niveau bepaald worden. *Support* daarentegen is afhankelijk is het soort manager van het team, de

samenwerking met andere teams en afdelingen, en organisatorische inrichting. *Trust* wordt eveneens bepaald door de samenwerking met andere teams en afdelingen, organisatorische inrichting en beleid, en aangevuld met besluitvormingsprocessen.

Samenvattend, en bijdragend aan de wetenschappelijke gaten omtrent contextuele ambidexteriteit, komt uit het onderzoek het volgende naar voren:

- Een organisatorische context gebaseerd op performance management en sociale context dragen positief bij aan de mate van ambidexteriteit bij medewerker binnen operationele teams. Echter in tegenstelling tot de theoretische verwachting waarin alle dimensies gelijkwaardig aanwezig dienen te zijn om ambidexteriteit te bevorderen, toont het onderzoek aan dat de verschillende dimensies (*stretch*), attributen (*discipline*) en elementen (vrijheid m.b.t. het nemen van initiatief) van de organisatorische context verschillende effecten kunnen hebben. Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat niet alleen de organisatorische context van invloed is op het bevorderen van ambidexteriteit, maar dat interne factoren zoals het type medewerker, soort werkzaamheden en productcomplexiteit, en externe factoren zoals type organisatie, organisatorische indeling, bedrijfstak/industrie en wetgeving de mate van ambidexteriteit binnen een team beïnvloeden. In tegenstelling tot de interne factoren beperkt de invloed van deze externe factoren zich vaak niet alleen tot teams, maar hebben ook een effect op de andere hiërarchische niveaus van een organisatie.
- De context van een team, en de medewerkers daarbinnen, wordt niet alleen beïnvloed door elementen binnen het team, maar grotendeels bepaald door elementen uit verschillende hiërarchische lagen van een organisatie. Uit het onderzoek blijkt dat de meeste factoren en actoren die de dagelijkse werkzaamheden van een medewerker beïnvloeden, ontstaan op andere hiërarchisch niveaus binnen een organisatie en bestaan uit een combinatie van; strategie en visie op directieniveau, gedrags- en prestatienormen op afdelingsniveau (functieomschrijvingen, beleid en resultaatafspraken) en het type manager van het team.

6.3.2 METHODOLOGISCHE CONTRIBUTIES

In tegenstelling tot de klassieke keuze tussen kwantitatief (survey) of kwalitatief onderzoek (interview), is in dit onderzoek gebruik gemaakt van een combinatie van beide methoden. Door beide methoden naast elkaar te gebruiken, is getracht om de methodologische voordelen van beide methoden complementair aan elkaar te gebruiken. De surveyuitkomsten hebben binnen dit onderzoek gezorgd voor de statistische gegevens en

relaties tussen de verschillende elementen uit het conceptueel model. De interviewuitkomsten daarentegen hebben gezorgd voor een diepgaander inzicht in de elementen, actoren en factoren die de contextuele ambidexteriteit van medewerkers binnen teams veroorzaakt. Het toepassen van deze *dual method* aanpak heeft dan ook geresulteerd in uitkomsten die zowel aantonen dat de theoretische verbanden tussen de elementen uit het conceptueel model van toepassing zijn, als verrijkte inzichten die bijdragen aan de verdere theorievorming omtrent contextuele ambidexteriteit. Een methodologische aanpak die aansluit bij de relatieve nieuwheid van dit onderwerp en zodoende bijdraagt en de verdere ontwikkeling hiervan.

Gebaseerd op eerder wetenschappelijk onderzoek is ambidexteriteit binnen dit onderzoek ingevuld door de combinatie van zowel exploitatieve als exploratieve werkzaamheden. De mate van ambidexteriteit is vervolgens bepaald door de surveyuitkomsten op de mate van exploitatieve en exploratieve werkzaamheden met elkaar te vermenigvuldigen. Hoe hoger de uitkomst, hoe hoger de mate van ambidexteriteit. Resultaten uit de survey aangevuld met de uitkomsten uit de interviews hebben aangetoond dat ondanks er een relatief hoge score op ambidexteriteit wordt behaald, de nadruk van de werkzaamheden op of exploratie of exploitatie kan liggen. Ondanks qua absolute score dit tot een hoge mate van ambidexteriteit kan leiden, is de vraag of er dan nog wel daadwerkelijk sprake is van ambidexteriteit. Aangezien ambidexteriteit de combinatie van exploitatie en exploratief vertegenwoordigd, duidt een (groot) verschil tussen exploratie en exploitatie juist eerder op de afwezigheid dan aanwezigheid van ambidexteriteit. In toekomstig onderzoek dient rekening te worden gehouden met dit effect om tot zuiverdere resultaten te komen. Het instellen van een minimale score in combinatie met een maximaal onderling verschil zijn mogelijkheden om ambidexteriteit op basis exploratie en exploitatie zuiverder te meten.

6.3.3 MANAGEMENTIMPLICATIES

Naast de bovenstaande wetenschappelijke uitkomsten, geven de uitkomsten van het onderzoek ook implicaties voor het management om contextuele ambidexteriteit e/o de performance van teams te bevorderen (zie box 7).

Box 7: Managementimplicaties uit het onderzoek

1. Het reduceren van teamoverstijgende afhankelijkheden leidt tot een verlaging van “gedwongen” exploiterende activiteiten en creëert ruimte voor exploratie.
2. Heldere prestatie- en gedragsnormen binnen teams ontwikkelen en implementeren om gewenste werkzaamheden en activiteiten te bevorderen.
3. De verkregen performance indicatoren binnen dit onderzoek waren veelal gebaseerd op teamoverstijgende resultaten. Om inzicht te krijgen in de daadwerkelijke performance van team zullen resultaten op het niveau van teams ontwikkeld, geïmplementeerd en gemeten moeten worden.
4. Aansluiting creëren tussen het type medewerker en soort werkzaamheden (administratief vs. klantgericht) om betere aansluiting te krijgen tussen de organisatorische context en gewenste exploitatie- e/o exploratieactiviteiten.
5. Alignment van doelen en activiteiten tussen de verschillende hiërarchische niveaus van de organisatie, om een organisatorische context te creëren ten behoeve van ambidexteriteit binnen operationele teams.
6. Het vergroten van het inzicht in de externe omgeving om zodoende de interne activiteiten en werkzaamheden beter te laten aansluiten op omgevingsveranderingen.

7 DISCUSSIE, LIMITATIES EN AANBEVELINGEN VOOR VERVOLGONDERZOEK

Een van de uitgangspunten omtrent de toegevoegde waarde van contextuele ambidexteriteit is dat dit alleen leidt tot een verhoging van de performance wanneer er sprake is van een omgeving waarin veranderingen onvoorspelbaar en intens zijn (dynamisch). De logica hierachter is dat de competitieve voordelen van een organisatie in een dynamische omgeving constant aan verandering onderhevig zijn, en dat het alleen focussen op het exploiteren van bestaande competitieve voordelen op de lange termijn zorgt voor een daling van de performance. De combinatie van exploitatie en exploratie zorgt ervoor dat een organisatie continu nieuwe vaardigheden en competenties ontwikkelt waarmee competitieve voordelen verbeterd en ontwikkeld kunnen worden. Ondanks de meeste van de onderzochte cases binnen dit onderzoek voldoen aan dit uitgangspunt, laten de uitkomsten van team 8 zien dat een hoge mate van ambidexteriteit bij een lage omgevingsdynamiek wel kan leiden tot een hoge performance. Een inzicht welke stof tot nadenken geeft over hoe contextuele ambidexteriteit gepositioneerd moet worden ten opzichte van de omgeving en hoe het competitieve voordeel van ambidexteriteit geïnterpreteerd moet worden.

Logische geredeneerd zijn er drie manieren, naast negeren, voor een organisatie om, om te gaan met veranderingen vanuit de omgeving. De eerste manier is om veranderingen in de omgeving te monitoren, te voorspellen en op basis hiervan de toekomstige activiteiten van organisatie in te richten (proactief). Een tweede wijze is om veranderingen te laten gebeuren en achteraf de activiteiten van een organisatie hierop aan te passen (reactief). De logica bij deze twee manieren is dat de activiteiten van een organisatie voor- of achteraf aangepast worden aan de veranderende behoeftes vanuit de omgeving. Contextuele ambidexteriteit wordt daarentegen gezien als een constante ontwikkeling binnen een organisatie die invulling geeft aan competitieve voordelen van een organisatie op het moment dat veranderingen plaatsvinden. Daarmee plaats contextuele ambidexteriteit zich als het ware buiten het competitieve voordelen paradigma van dynamische vaardigheden. Dit paradigma gaat er vanuit dat op basis van veranderingen in de omgeving een organisatie in staat moet zijn om de organisatorische vaardigheden, middelen en functionele competenties aan te passen, integreren en opnieuw te configureren om competitieve voordelen te behouden en verder te ontwikkelen. Dit in tegenstelling tot de continue ontwikkeling van vaardigheden en competenties bij contextuele ambidexteriteit. Echter aangezien ambidexteriteit in dit onderzoek gepositioneerd is als de combinatie van exploitatieve en explorerende werkzaamheden/activiteiten, en een medewerker onmogelijk beide activiteiten tegelijkertijd kan uitvoeren, vormt dit ten opzichte van ambidexteriteit als constante ontwikkeling een dilemma. Een dilemma wat in dit onderzoek opgelost is door de combinatie van exploitatieve en explorerende activiteiten over een tijdsperiode van één jaar te nemen, maar nog steeds niet voldoet aan het orthogonale uitgangspunt van exploitatie en exploratie binnen ambidexteriteit. De vraag rijst dan ook om ambidexteriteit op het analyseiniveau van medewerkers daadwerkelijk kan plaatsvinden, en of ambidexteriteit op basis van de combinatie van exploratieve en exploitatieve werkzaamheden wel inhoudelijk correct is. Voor nu lijkt contextuele ambidexteriteit meer weg te hebben van *punctuated equilibrium* waarin veranderingen en stabiliteit komen en gaan, en de activiteiten (exploitatie of exploratie) binnen een organisatie dit tijdsvolordelijk verloop moet volgen. Zolang we ambidexteriteit zien als de combinatie van activiteiten zal het op het niveau van medewerkers behoren tot het dynamische vaardigheden paradigma. Echter wanneer ambidexteriteit meer gezien gaat worden als een resourcevaardigheid welke bij dynamische veranderingen activeert en in stabiele tijden richt op exploitatie, kan ambidexteriteit het paradigma van dynamische vaardigheden ontgroeien en een nieuw paradigma ontwaken waarin de uniekheid van resources gecombineerd wordt met omgaan van veranderingen in de omgeving (interactief).

Naast de inhoudelijke eigenschappen van contextuele ambidexteriteit en bijdrage aan het competitieve voordeel van organisaties, laten de uitkomsten van het onderzoek zien dat ambidexteriteit bij medewerkers binnen operationele teams meer beïnvloed wordt door *duidelijke prestatie- en gedragsnormen* dan de *totstandkoming van een gezamenlijke ambitie, de ontwikkeling van een collectieve identiteit* en *vrijheid met betrekking tot het nemen van initiatief*. Ondanks op het eerste gezicht deze uitkomsten weinig verband met

elkaar houden, lijkt er toch een overkomst te zijn in hoe contextuele ambidexteriteit op operationeel niveau beïnvloed kan worden. Zowel de elementen *de totstandkoming van een gezamenlijke ambitie, de ontwikkeling van een collectieve identiteit en vrijheid met betrekking tot het nemen van initiatief* geven maar in beperkte mate aan wat verwacht wordt van een medewerker. Dit in tegenstelling tot *duidelijke prestatie- en gedragsnormen* waarin verwachtingen, inhoudelijke werkzaamheden en beloningen/sancties logischerwijs aansturen op gewenste activiteiten en gedrag. In tegenstelling tot de theoretische verwachting waarbij er een balans moet zijn tussen het sturen op performance en sociale ondersteuning om contextuele ambidexteriteit te bereiken, lijken de uitkomsten van het onderzoek aan te tonen dat op het operationeel niveau van een organisatie duidelijke sturing op gewenste activiteiten en gedrag verhoudingsgewijs beter bijdragen aan de creatie van ambidexteriteit. Een uitkomst die wordt bekrachtigd door de bevindingen dat een mis-match tussen het type medewerker en het soort werkzaamheden niet leidt tot de gewenste activiteiten. De beïnvloeding van contextuele ambidexteriteit lijkt dan ook op operationeel niveau van een organisatie anders te verlopen dan volgens uitkomsten van andere onderzoeken op andere (hogere) hiërarchische niveaus binnen een organisatie en vormt een mooi aanknopingspunt om in de toekomst onderzoek naar te doen.

7.1 LIMITATIES EN AANBEVELINGEN VOOR VERVOLGONDERZOEK

Ondanks de uitvoering van het onderzoek zorgvuldig en methodologisch verantwoord is uitgevoerd, zijn er vier limitaties die de uitkomsten van dit onderzoek beïnvloeden en aanbevelingen vormen voor toekomstig wetenschappelijk onderzoek naar contextuele ambidexteriteit.

De eerste limitatie binnen het uitgevoerde onderzoek is het gebruik van interne afspraken en beoordelingen om de performance van de teams te meten. Ondanks deze resultaten het mogelijk hebben gemaakt om de performance tussen teams te vergelijken, blijft het de vraag of hiermee de echte performance van een team is gemeten. Enerzijds zijn de performance indicatoren gebaseerd op resultatenafspraken en beoordelingen welke per team gebaseerd zijn op andersoortige afspraken en beoordelingsmethodes. Anderzijds zijn de resultaten van sommige team binnen dit onderzoek gebaseerd op behaalde resultaten op een teamoverstijgend niveau. Voor toekomstig onderzoek is het dan ook aan te bevelen om de performance van teams te meten op basis van gelijkwaardige, objectieve (gestandaardiseerde) en het liefst extern vergelijkbare criteria te gebruiken.

De tweede limitatie van het onderzoek is de wijze waarop interviewresultaten zijn geplot op de theoretische aspecten van de organisatorische context. De uitkomsten van de interview, citaten in dit onderzoek, zijn naar inzicht van de onderzoeker geplot op de theoretische dimensies en attributen van de organisatorische context. Een methode die vatbaar is voor subjectiviteit. Voor toekomstig onderzoek is het raadzaam om een objectievere methodologie, zoals gestructureerde interviews, tekstanalyse en peer reviews, te gebruiken om eventuele subjectiviteit te reduceren.

De derde limitatie van het onderzoek is dat er geen rekening is gehouden met eventuele clusters binnen een team. Binnen clusters wordt er een segmentatie aangebracht door verantwoordelijkheid en werkzaamheden van medewerkers te verdelen over specifieke aandachtsgebieden (bv. klantsegmentatie of kennis). Ieder cluster bestaat dan uit een groep medewerkers binnen een team die een specifieke aandachtsgebieden heeft. Een dergelijke indeling binnen teams kan een verstoring effect hebben op zowel de totstandkoming als relaties tussen organisatorische context, ambidexteriteit, ervaren omgevingsdynamiek en performance, omdat de specifieke aandachtsgebieden mogelijkerwijs andere invulling kunnen geven aan deze constructen. Voor toekomstig onderzoek op het niveau van teams is het raadzaam om te achterhalen of dergelijke clustervorming binnen het team aanwezig is en de inrichting van het onderzoek hierop af te stemmen. Of onderzoek te doen naar de precieze werking hiervan binnen teams.

De vierde limitatie en laatste limitatie van dit onderzoek is dat de uitkomsten gebaseerd zijn op onderzoek binnen de business unit van één organisatie. De uitkomsten zijn om die reden beperkt generaliseerbaar, en alleen binnen organisaties van toepassingen die gelijkwaardige organisatorische en omgevingskernmerken hebben. De aanbevelingen is dan ook om de uitkomsten van dit onderzoek te toetsen op houdbaarheid binnen andere bedrijfstakken, organisaties en teams, en om de generaliseerbaarheid van de uitkomsten te valideren.

7.2 SLOTWOORD

Onderzoek naar contextuele ambidexteriteit heeft zich tot op heden in beperkte mate gericht op het operationele niveau van organisaties. Het doel van dit onderzoek was dan ook om aan de hand van medewerkers binnen operationele teams inzicht te bieden in de factoren die contextuele ambidexteriteit beïnvloeden op dit niveau van organisaties. Op basis van eerdere theoretische inzichten omtrent de relatie tussen organisatorische context, ambidexteriteit, omgevingsdynamiek en performance is aan de hand van een survey onder 17 teams en 12 interviews onder de teamleden van 6 van deze teams onderzocht hoe deze relaties standhielden en welke andere factoren deze relaties op dit niveau beïnvloeden. Uitkomsten van het onderzoek tonen aan dat, in tegenstelling tot de theoretische verwachting, ambidexteriteit op het operationeel niveau van organisaties meer bewerkstelligd wordt door heldere verwachtingen en duidelijke instructies dan visie en vrijheden om zelfstandig werkzaamheden in te vullen. In combinatie met een duidelijke aansluiting tussen het type medewerker en soortwerkzaamheden, en een reduceerde interne afhankelijkheid om werkzaamheden uit te voeren, is het voor organisaties mogelijk om zowel exploitatieve als exploratieve activiteiten binnen teams te beïnvloeden. Echter blijkt uit het onderzoek dat het creëren van de juiste context niet alleen beïnvloed wordt door elementen op teamniveau, maar dat een groot gedeelte hiervan ingevuld wordt door teamoverstijgende elementen. Voor zowel organisaties als de wetenschap is het de uitdaging om de juiste mix aan elementen over verschillende hiërarchische niveaus te vinden om contextuele ambidexteriteit op operationeel niveau te bevorderen, en daarmee invulling te geven aan nieuwe competitieve voordelen die organisaties succesvol maken in veranderende omgevingen.

- Abernathy, W. J., & Clark, K. B. (1985). Innovation: Mapping the winds of creative destruction. *Research policy*, 14(1), 3-22.
- Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization science*, 10(1), 43-68.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1999). *Managing across borders: The transnational solution* (Vol. 2). Harvard Business School Press.
- Baum, J. A., Li, S. X., & Usher, J. M. (2000). Making the next move: How experiential and vicarious learning shape the locations of chains' acquisitions. *Administrative Science Quarterly*, 45(4), 766-801.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of management review*, 28(2), 238-256.
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*, 45, 47-55.
- Bosch, F.A.J. van der (1997). Wat is strategie: Zoeken naar de unieke resources of het scheppen van een unieke value chain configuratie. *Nijenrode Management Review september/oktober*, pagina's 6 en 40.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative science quarterly*, 1-34.
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business Research Methods 3e*. Oxford University Press.
- Burgelman, R. A. (1983a). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 223-244.
- Burgelman, R. A. (1983b). A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *Academy of management Review*, 8(1), 61-70.
- Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research. *Organization science*, 2(3), 239-262.
- Burgelman, R. A. (2002). Strategy as vector and the inertia of coevolutionary lock-in. *Administrative Science Quarterly*, 47(2), 325-357.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Dewar, R. D., & Dutton, J. E. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis. *Management science*, 32(11), 1422-1433
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The management of organization*, 1, 167-188
- D'Aveni, R. (1994). *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic management*. New York.

- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.
- Gilbert, C. G. 2006. Change in the presence of residual fit: Can competing frames coexist? *Organ.Sci.* 17 150–167.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1994). Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management. *Strategic Management Journal*, 15(S2), 91-112.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of management journal*, 49(4), 693-706.
- Hak, T. (2004). Waarnemingsmethoden in kwalitatief onderzoek. *Huisarts en wetenschap*, 47(11), 205-212.
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization science*, 15(4), 481-494.
- Jansen, J. J., George, G., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 45(5), 982-1007.
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & 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., Van Den Bosch, F. A., & 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., Tempelaar, M. P., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2009). Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 797-811.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. Sage.
- Leana, C. R., & Barry, B. (2000). Stability and change as simultaneous experiences in organizational life. *Academy of Management Review*, 25(4), 753-759.
- Lewis, M. W. 2000. Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25: 760–777.
- Lin, Z., Yang, H., & Demirkan, I. (2007). The performance consequences of ambidexterity in strategic alliance formations: Empirical investigation and computational theorizing. *Management Science*, 53(10), 1645-1658.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Markides, C. C., & Oyon, D. (2010). What to do against disruptive business models (when and how to play two games at once). *MIT Sloan Management Review*, 51(4), 25-32.
- Miller, D. (1984). *Organizations: A quantum view*. Prentice Hall.

- Mom, T. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2009). Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 812-828
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard business review*, 82(4), 74-83.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior*, 28, 185-206.
- Patel, P., Messersmith, J., & Lepak, D. (2012). Walking the tight-rope: an assessment of the relationship between high performance work systems and organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, amj-2011.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy.
- Porter, M. (1996). What is Strategy, *Harvard Business Review*, November-December.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 25-40.
- Probst, G., & Raisch, S. (2005). Organizational crisis: The logic of failure. *The Academy of Management Executive*, 19(1), 90-105.
- Putnam, L. L. (1986). Contradictions and paradoxes in organizations. *Organization-communication: Emerging perspectives*, 1(151-167).
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*.
- Ramesh, B., Mohan, K., & Cao, L. (2012). Ambidexterity in agile distributed development: an empirical investigation. *Information Systems Research*, 23(2), 323-339.
- Rogan, M., & Mors, M. L. (2014). A Network Perspective on Individual-Level Ambidexterity in Organizations. *Organization Science*, 25(6), 1860-1877.
- Rosenkopf, L., & Nerkar, A. (2001). Beyond local search: boundary-spanning, exploration, and impact in the optical disk industry. *Strategic Management Journal*, 22(4), 287-306.
- Shapiro, C. (1989). The theory of business strategy. *The Rand journal of economics*, 125-137.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of management review*, 32(1), 273-292.
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization science*, 16(5), 522-536.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management.
- Tushman, M. L., & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative science quarterly*, 439-465.
- Tushman, M. L., Reilly, O., & Charles III, A. (1996). Organizations: MANAGING EVOLUTIONARY. *California management review*, 38, 4.

- Tushman, M. L., & Romanelli, E. (2008). Organizational evolution'. *Organization change: A comprehensive reader*, 155, 2008174.
- Tushman, M., Smith, W. K., Wood, R. C., Westerman, G., & O'Reilly, C. (2010). Organizational designs and innovation streams. *Industrial and Corporate Change*, 19(5), 1331-1366.
- Venkatraman, N., C.-H. Lee, B. Iyer. 2006. Strategic ambidexterity and sales growth: A longitudinal test in the software sector. Presentation, Academy of Management Annual Meeting, Honolulu.
- Vermeulen, F., & Barkema, H. (2001). Learning through acquisitions. *Academy of Management journal*, 44(3), 457-476.
- Vocht, A. G. A. (2013). *Basishandboek SPSS 21 IBM SPSS Statistics*. Bijleveld Press.
- Volberda, H. W. (1996). Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization science*, 7(4), 359-374.
- Volberda, H. W. (2004). *De flexibele onderneming: strategieën voor succesvol concurreren*. Kluwer
- Westerman, G., McFarlan, F. W., & Iansiti, M. (2006). Organization design and effectiveness over the innovation life cycle. *Organization Science*, 17(2), 230-238.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.

Enquête

De invulling van persoonlijke werkzaamheden binnen teams

- Doel:** Het doel van deze enquête is om inzicht te verkrijgen in de wijze waarop de werkzaamheden van individuele medewerkers binnen een team tot stand komen en dragen bij aan nieuwe kennis en inzichten omtrent dit onderwerp. De uitkomsten van deze enquête zullen worden gebruikt ten behoeve van de afstudeerscriptie en voltooiing van de opleiding bedrijfskunde door Robin Sluis.
- Vertrouwelijk:** De gegeven antwoorden zullen anoniem worden verwerkt in de resultaten van het onderzoek. Gedurende het onderzoek zal alleen de onderzoeker (Robin Sluis) toegang en inzicht hebben in de namen van de respondenten. Zowel de identiteit als gegeven antwoorden van de respondent zullen niet zonder de expliciete toestemming worden gedeeld met personen binnen of buiten de organisatie.
- Toelichting:** Deze enquête bestaat uit zeven vragen en zijn afkomstig uit eerder afgenomen internationaal wetenschappelijk onderzoek. De vragen kosten ongeveer 10 minuten van je tijd om in te vullen. Onder team wordt binnen deze enquête verstaan; het team waar je hiërarchisch (officieel) onderdeel van bent. Onder de organisatie wordt binnen deze enquête verstaan; alle mensen, communicatie, systemen en activiteiten buiten jouw team, maar binnen de interne organisatie, die van invloed zijn op de invulling van jouw werkzaamheden of de werkzaamheden van het team.
- Inzicht in resultaten:** Als dank voor het (volledig) invullen van deze enquête zal na afloop van het onderzoek een samenvatting van de onderzoeksresultaten digitaal worden toegezonden.

Achternaam

Voornaam

Leeftijd

Functietitel (corporate titel)
(zie jouw profiel op SAM/contactgegevens)

Teamnaam
Bijvoorbeeld: *NNL/P/C&IT/BA, Legacy en Proces*
(zie jouw profiel op SAM/contactgegevens)

Aantal dienstjaren*
(afgerond naar boven, in hele jaren)

Geslacht
(omcirkelen wat van toepassing is) Man / Vrouw

Hoogst genoten (afgeronde) opleiding
(omcirkelen wat van toepassing is) Basisschool / VMBO / MAVO / HAVO / VWO / MBO /
HBO / WO. Anders, namelijk

*In het geval van gebroken dienstjaren dienen de jaren van de verschillende dienstperiodes bij elkaar opgeteld te worden

1. In welke mate heb jij, het afgelopen jaar, invulling gegeven aan werkzaamheden/activiteiten die als volgt worden gekarakteriseerd?:

	In zeer beperkte mate		Neutraal			In zeer hoge mate	
	1	2	3	4	5	6	7
<i>Het persoonlijk zoeken naar nieuwe mogelijkheden met betrekking tot de producten / diensten, processen, of markten</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Het zelfstandig evalueren van verschillende opties met betrekking tot producten / diensten, processen, of markten</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Sterke persoonlijke focus op het vernieuwen van producten / diensten of processen</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Activiteiten waarvan de kosten of baten op het moment van uitvoeren onduidelijk voor je waren</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Activiteiten die heel wat aanpassingsvermogen van je verlangen</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Activiteiten waarvoor je nieuwe vaardigheden of kennis moest leren</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Activiteiten die niet tot je bestaande werkzaamheden behoren</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Activiteiten waardoor je veel ervaring zelfstandig hebt opgedaan</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Werkzaamheden die routinematig van aard voor je zijn</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Werkzaamheden waarbij je bestaande klanten met bestaande diensten e/o producten bedient</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Activiteiten waarvan duidelijk is hoe je ze moest uitvoeren</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Activiteiten die gericht zijn op het bereiken van persoonlijke kortetermijndoelstellingen (een jaar en korter)</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Werkzaamheden die je goed kan uitvoeren met behulp van je bestaande kennis en kunde</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Activiteiten die tot je bestaande werkzaamheden behoren</i>	1	2	3	4	5	6	7

Omcirkelen wat van toepassing is

2. In welke mate heeft jouw (hiërarchisch) team, het afgelopen jaar, invulling gegeven aan werkzaamheden/activiteiten die als volgt worden gekarakteriseerd?:

	In zeer beperkte mate		Neutraal			In zeer hoge mate	
	1	2	3	4	5	6	7
<i>Het in teamverband zoeken naar nieuwe mogelijkheden met betrekking tot de producten / diensten, processen, of markten voor het team</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Het in teamverband evalueren van diverse opties met betrekking tot producten / diensten, processen, of markten</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Sterke teamfocus op het vernieuwen van producten / diensten of processen</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Activiteiten waarvan de kosten of baten op het moment van uitvoeren onduidelijk voor het team waren</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Activiteiten die heel wat aanpassingsvermogen van het team verlangde</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Activiteiten waarvoor het team nieuwe vaardigheden of kennis moest leren</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Activiteiten die <u>niet</u> tot de werkzaamheden van het team behoren</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Activiteiten waarmee het team veel zelfervaring heeft opgedaan</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Werkzaamheden die routinematig van aard voor het team zijn</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Werkzaamheden om bestaande klanten van het team te bedienen met bestaande diensten e/o producten</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Activiteiten waarvan duidelijk is hoe medewerkers binnen het team deze moeten uitvoeren</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Activiteiten die gericht zijn op het bereiken van de kortetermijndoelstellingen van het team (een jaar en korter)</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Werkzaamheden die het team goed kan uitvoeren met behulp van bestaande kennis en kunde</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Activiteiten die tot de bestaande werkzaamheden van het team behoren</i>	1	2	3	4	5	6	7

Omcirkelen wat van toepassing is

3. In hoeverre beïnvloedt de organisatie jouw (hiërarchisch) team om:

	Totaal niet		Neutraal			In zeer hoge mate	
	<i>Omcirkelen wat van toepassing is</i>						
<i>uitdagende / ambitieuze doelen te stellen?</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>creatieve uitdagingen aan te gaan, in plaats van specifiek gedefinieerde taken te volgen?</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>meer gefocust te zijn op het goed uitvoeren van werkzaamheden in plaats van het nastreven van een promotie?</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>het uiterste uit het team te halen?</i>	1	2	3	4	5	6	7

4. In hoeverre wordt jouw (hiërarchisch) team:

	Totaal niet		Neutraal			In zeer hoge mate	
	<i>Omcirkelen wat van toepassing is</i>						
<i>beoordeeld (beloond of bestraft) op basis van resultaten/performance afgeleid van de bedrijfsdoelstellingen?</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>verantwoordelijk gehouden voor behaalde resultaten?</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>middels beoordelingen aangemoedigd om de prestaties te verbeteren?</i>	1	2	3	4	5	6	7

5. In hoeverre wordt vanuit de organisatie:

	Totaal niet		Neutraal			In zeer hoge mate	
	<i>Omcirkelen wat van toepassing is</i>						
<i>aanzienlijke tijd en energie besteed aan de ontwikkeling van medewerkers binnen jouw team?</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>voldoende mandaat aan medewerkers binnen jouw team gegeven om werkzaamheden zelfstandig goed te kunnen uitvoeren?</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>gemakkelijk toegang gegeven aan jouw team tot informatie van anderen (teams/afdelingen)?</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>hard gewerkt aan de ontwikkeling van capaciteiten die jouw team nodig heeft om de strategische visie te realiseren?</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>een "mislukking/fout" binnen jouw team behandeld als leermoment, en niet als iets om beschaamd over te zijn?</i>	1	2	3	4	5	6	7

6. In hoeverre worden binnen jouw team:

	Totaal niet		Neutraal			In zeer hoge mate	
	<i>Omcirkelen wat van toepassing is</i>						
<i>beslissingen op het laagste niveau genomen?</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>beslissingen genomen op basis van feiten in plaats van politieke afwegingen?</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>verantwoorde risico's genomen?</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>realistische doelen gesteld?</i>	1	2	3	4	5	6	7

7. In hoeverre ben je het eens met de onderstaande stellingen?

*Omgeving = de overige interne organisatie buiten het team e/o de markt (o.a. klanten, concurrenten, wetgeving)

	Helemaal mee oneens		Neutraal			Helemaal mee eens	
	<i>Omcirkelen wat van toepassing is</i>						
<i>Het afgelopen jaar is in de omgeving* van ons team niets veranderd</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Onze omgeving* vraagt regelmatig aan ons team nieuwe producten, services e/o diensten</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>In de omgeving* van ons team vinden er continu veranderingen plaats</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Veranderingen in de omgeving* van ons team zijn intens</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>In de omgeving* van ons team verandert het aantal producten en diensten snel en vaak</i>	1	2	3	4	5	6	7