

LEIDERS, WORD AMBIDEXTER!

Onderzoek naar de invloed van leiderschap, context en structuur in de verschillende fasen van het proces om een ambidextere afdeling te worden.

MASTER THESIS

Strategisch Management

Auteur: Alexander den Hartog
Studentnummer.: 420254
Datum: 23-06-2016

Coach: Prof. Dr. J.J.P. Jansen
Meelezer: Prof. Dr. Ir. E. van Heck

De auteur verklaart dat de inhoud van deze scriptie door de auteur zelf is opgesteld en dat daarbij geen andere bronnen zijn gebruikt dan de bronnen die zijn vermeld in de tekst en waaraan is gerefereerd in de literatuurlijst.

Het auteursrecht van deze scriptie berust bij de auteur. De auteur is verantwoordelijk voor de inhoud van de scriptie. De Rotterdam School of Management Erasmus Universiteit is alleen verantwoordelijk voor de educatieve begeleiding van deze scriptie en is daarbuiten niet aansprakelijk voor de inhoud van dit document.

Copyright © 2016, Alexander den Hartog

Voorwoord

Als Enterprise Architect op de IT-afdeling van Boskalis zat ik op zomaar een vrijdagmiddag met mijn leidinggevende, Rien, met de spreekwoordelijke beentjes op tafel te praten over de toekomst. Achtendertig jaar, nog relatief jong en nog een lang werkzaam leven voor de boeg. Heerlijke job bij een bedrijf om trots op te zijn. Maar toch wilde ik meer, niet zozeer in carrière in de ICT maar meer in de breedte. “Is bedrijfskunde niet iets voor jou dan?” stelde Rien voor. En nu, ruim 2 jaar later schrijf ik dit stukje tekst als voorwoord op mijn afstudeerscriptie voor de studie. Ondertussen hebben we al veel discussies gehad op kantoor over allerlei interessante wetenschappelijke artikelen. Leerzaam voor ons beide. Ik hoop met de opgedane kennis een mooie bijdrage te kunnen leveren aan onze afdeling. Bedankt Rien!

Ik heb met fijne, zeer gemotiveerde en motiverende mensen mogen samenwerken en gave dingen kunnen doen in die 2 jaar durende rollercoaster. Samen met mijn medestudenten Erikjan, Cora en Maaïke. Vele, vele uren samen gewerkt aan opdrachten. Elke keer weer maakten we elkaar sterker en elke keer weer kregen we mooie cijfers voor onze gezamenlijke stukken. Maar nog veel belangrijker, het heeft me ook zoveel nieuwe inzichten gebracht dankzij de kritische, diepgaande, en soms scherpe discussies. Ook over bijzaken die niet zozeer met de studie te maken hadden. Bedankt dames en meneer!

Natuurlijk wil ik ook mijn coach Prof. Dr. Justin Jansen en mellezer Prof. Dr. Ir. Eric van Heck niet vergeten. Met Justin heb ik de discussies meer gevoerd over het waarom en de cultuur binnen strategisch management en met Eric meer over de analyse en de verwerking van de data. Maar de discussie gingen niet alleen over de scriptie. Ook over dagelijkse zaken bij mij op kantoor of in ons vakgebied. Dat waren leerzame discussies. Bedankt voor dit mooie traject heren.

Natuurlijk is ook het sociale leven aardig onder druk komen staan afgelopen 2 jaar. Ik hoop dat ik snel weer eens kan gaan sporten of klaverjassen, weer mooie tochten kan gaan maken op de mountainbike of weer zomaar eens op bezoek kan gaan bij wat vrienden en familie.

Tot slot ben ik echt niet het meest trots op mijzelf, ik zat in die rollercoaster en werd in een flow meegezogen naar de volgende mijlpaal. Maar mijn lieve vrouw Sandra en schatten van kinderen Duco en Linet, hebben het toch echt wel voor hun kiezen gekregen. Papa is wel thuis, maar toch ook niet. In z'n kamertje aan het studeren. Niet naar binnen, wel naar binnen, toch maar kloppen? “Papa kom je nu alsjeblieft beneden lekkere hapjes met ons eten?”. Dat waren de minder leuke dagen. Maar “niets is zo makkelijk vergeten als geleden pijn” zei mijn moeder altijd al. En dat is ook zo. Lieve schatten, jullie onvoorwaardelijke steun was geweldig. Ik ben weer thuis!

Alexander den Hartog

Papendrecht, juni 2016

Samenvatting

Welk bedrijf is er in de huidige tijd niet bezig een strategie te bepalen om te overleven? Welk bedrijf is er op dit moment niet bezig op haar eigen manier te innoveren, in welke vorm dan ook? Inmiddels is bij iedere ondernemer wel bekend dat stilstand achteruitgang betekent. Er moet actie ondernomen worden. De wetenschap heeft aangetoond dat je als ondernemer je onderneming moet aanpassen aan de veranderende omstandigheden. Je moet zogenaamd ambidexter zijn. Dat betekent dat je je bestaande activiteiten blijft uitvoeren, terwijl je daarnaast probeert je onderneming aan te passen door nieuwe producten en diensten te ontwikkelen. Organisatorische ambidexteriteit leidt tot groei in de verkoop, een betere performance, innovatie en een langere levensduur.

Dat je als ondernemer of manager van een afdeling ambidexter zou moeten zijn lijkt evident, maar hoe je ambidexter wordt is nog maar de vraag. Aangetoond is dat structuur, context en leiderschap belangrijke antecedenten zijn om organisatorische ambidexteriteit te realiseren. Het uitvoeren van deze transformatie geschiedt veelal in een standaard veranderproces en in verschillende fasen. Deze fasen zijn initiatie, implementatie en executie.

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt: Op welke wijze hebben de antecedenten leiderschap, context en structuur in de verschillende fasen van het veranderproces invloed op de mate van ambidexteriteit van een afdeling?

In dit onderzoek is aangetoond dat de antecedenten leiderschap (onder andere visie en strategie) en context (onder andere cultuur, processen en systemen) de belangrijkste antecedenten zijn in de transformatie. Zowel in de initiatiefase als in de implementatiefase moet een hoge mate van aandacht aan leiderschap gegeven worden om een hoge mate van ambidexteriteit te realiseren. Een hoge mate van aandacht aan cultuur, maar ook aan processen en systemen, heeft een belangrijke bijdrage maar iets minder dan leiderschap. De structurele vraagstukken, ofwel hoe een afdeling ingericht moet worden, lijkt de minste invloed te hebben op de uiteindelijke mate van ambidexteriteit.

Dit onderzoek levert een belangrijke bijdrage aan de praktijk. Er zijn voldoende voorbeelden van organisaties te geven waarin een innovatieteam buiten een bestaande afdeling wordt ingericht. Dat is een door een managementteam genomen beslissing over de as van de structuur. Binnen die specifieke afdeling of team wordt zeker in de IT-wereld ook vaak aandacht besteed aan processen en systemen. Echter, als er niet voldoende aandacht aan leiderschap, visie en strategie wordt gegeven, en als spanningen in het managementteam niet voldoende afgehandeld worden, dan is de kans van slagen klein.

Leiders, word ambidexter!

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting.....	3
1 Introductie.....	6
1.1 Introductie.....	6
1.2 Onderzoeksvraag.....	7
1.3 Wetenschappelijke relevantie.....	7
1.4 Praktische relevantie	7
1.5 Leeswijzer	7
2 Literatuur.....	9
2.1 Ambidexteriteit	9
2.2 Antecedenten.....	12
2.3 Ambidexteriteit in Informatie Technologie.....	19
2.4 Veranderproces.....	21
2.5 Schematische weergave onderzoek.....	23
3 Methodologie	25
3.1 Empirische methode	25
3.2 Caseselectie en analytische eenheid.....	25
3.3 Empirische data	25
3.4 Betrouwbaarheid en validiteit.....	26
3.5 Transformatie en codering.....	27
3.6 Overzicht van cases	27
3.7 Overzicht van interviews.....	28
4 Empirische uitkomsten.....	30
4.1 Cases.....	30
4.2 Cross Case analyse.....	41
4.3 Analyse noodzakelijke voorwaarden (Necessary Condition Analysis)	43
5 Discussie, Beperkingen, Conclusie en Implicaties	46
5.1 Discussie	46
5.2 Beperkingen.....	48
5.3 Conclusie	50

5.4	Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	51
5.5	Aanbevelingen voor praktijk	51
	Bijlage I – Bibliografie	53
	Bijlage II – Email verzoek deelname onderzoek.....	56
	Bijlage III – Interviewvragen	57
	Bijlage IV – Voorbeeld uitwerking interview	59

Lijst met figuren

Figuur 1	– Typen ambidexteriteit	11
Figuur 2	– Mate van ambidexteriteit.....	12
Figuur 3	– Vier typen organisatorische context	15
Figuur 4	– Veranderproces in 8 stappen	21
Figuur 5	– Drie fasen geplot op veranderproces Kotter	23
Figuur 6	– Schematische weergave onderzoek	24
Figuur 7	– Mate van ambidexteriteit naar indicatie.....	42
Figuur 8	– Positionering cases op mate van ambidexteriteit.....	42
Figuur 9	– Necessary Condition Analysis – Initiatiefase	44
Figuur 10	– Necessary Condition Analysis – Implementatiefase	45
Figuur 11	– Conceptueel model aangepast naar aanleiding van de empirische resultaten	48

Lijst met tabellen

Tabel 1	– Eigenschappen van exploitatieve en exploratieve projecten.....	11
Tabel 2	– Elementen per antecedent	19
Tabel 3	– Transformatie- en coderingstabel	27
Tabel 4	– Overzicht cases	29
Tabel 5	– Analyse Case 1 (Shell)	32
Tabel 6	– Analyse Case 2 (Eneco)	34
Tabel 7	– Analyse Case 3 (Enexis).....	36
Tabel 8	– Analyse Case 4 (Alliander)	38
Tabel 9	– Analyse Case 5 (Belastingdienst)	41
Tabel 10	– Score mate van ambidexteriteit per case.....	41

1 Introductie

1.1 Introductie

Ambidexteriteit leidt tot betere bedrijfsresultaten (Tushman & O'Reilly, 1996; He & Wong, 2004; Jansen J. , 2005). Sinds March's onderzoek (1991) met betrekking tot exploitatie en exploratie is de hoeveelheid wetenschappelijke literatuur over ambidexteriteit, het balanceren tussen de exploitatie van bestaande vaardigheden en exploratie van nieuwe vaardigheden, gegroeid. Geleerden op het gebied van ambidexteriteit hebben gevonden dat leiderschap, context en structuur antecedenten zijn om organisatorische ambidexteriteit te realiseren (Raisch & Birkinshaw, 2008). Tevens is er een verschil in type ambidexteriteit. Zo spreekt men van oorsprong over sequentiële ambidexteriteit (Duncan, 1976), vervolgens over structurele ambidexteriteit (Tushman & O'Reilly, 1996) terwijl Gibson en Birkinshaw (2004) spreken over contextuele ambidexteriteit.

Sequentiële ambidexteriteit betekent dat de organisatie zich eerst gedurende een bepaalde tijd richt op exploratie en vervolgens richt op exploitatie. Dit proces herhaalt zich vervolgens. Structurele ambidexteriteit wordt meestal geïmplementeerd via duale structuren. Dat betekent dat één deel van de organisatie zich richt op de exploitatie van de bestaande vaardigheden, terwijl een ander deel van de organisatie zich richt op de exploratie van nieuwe vaardigheden. Contextuele ambidexteriteit gaat ervan uit dat niet zozeer de organisatie ingericht moet zijn op duale structuren, maar de gehele unit zich gezamenlijk moet richten op zowel de exploitatie als exploratieve activiteiten. Dit proces kan vanuit het management gestuurd worden door een set aan processen en systemen te implementeren waarmee medewerkers worden gemotiveerd om zelf keuzes te maken tussen exploratie en exploitatie (Gibson & Birkinshaw, 2004).

O'Reilly en Tushman (2011) hebben onderzoek gedaan naar een aantal condities welke aanwezig moeten zijn om ambidexteriteit goed te kunnen managen. Ten eerste moeten er een gedeelde visie en gedeelde waarden zijn waarmee een gelijke identiteit binnen de verschillende units gerealiseerd kan worden. Ten tweede moet er een senior managementteam zijn dat zich expliciet eigenaar voelt van het feit dat er zowel een exploratie als exploitatie unit bestaat. Dit wordt onder andere gerealiseerd door het toepassen van gelijke beoordelingssystemen en beloningssystemen. Ten derde moet er een duidelijke architectuur zijn van zowel de exploratie als de exploitatie unit. Op die wijze kan op zowel strategisch als tactisch niveau het juiste besluit genomen worden over het inzetten van de juiste assets. Tot slot moet het top-management-team in staat zijn om de spanningen welke ontstaan vanwege belangen vanuit beide teams op de juiste manier te beoordelen en daarover te besluiten.

Bovenstaande betreft voornamelijk de ambidexteriteit van een gehele organisatie. Ambidexteriteit heeft echter ook positieve effecten op de performance van afdelingen binnen een organisatie (Gibson & Birkinshaw, 2004; Jansen, Simsek, & Cao, 2012). Na bestudering van de literatuur kunnen we stellen dat organisaties of afdelingen wel ambidexter zouden moeten zijn maar dat er nog maar weinig onderzoek is verricht naar het proces dat zij moeten doorlopen om uiteindelijk ambidexter te worden (O'Reilly & Tushman, 2011; Gibson & Birkinshaw, 2004). In het algemeen is bepaald dat een

willekeurige businessstransformatie het best uitgevoerd kan worden door een achttal stappen te zetten. Deze stappen dienen ook in de juiste volgorde gezet te worden. De volgorde is van belang voor de mate van succes van het eindresultaat (Kotter J. , 2007). Deze stappen kunnen naar de theorie van Lewin onderverdeeld worden in drie fasen: fase 1 initiatie, fase 2 implementatie en fase 3 executie.

Als een organisatie of afdeling eenmaal ingezien heeft dat het ambidexter moet worden, wordt een transformatieproces gestart. De vraag is of de aandacht welke aan leiderschaps-, contextuele- en structurele elementen gegeven wordt gedurende de verschillende fasen in het veranderproces de mate van ambidexteriteit aan het eind beïnvloed.

1.2 Onderzoeksvraag

Bovenstaande leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

Op welke wijze hebben de antecedenten leiderschap, context en structuur in de verschillende fasen van het veranderproces invloed op de mate van ambidexteriteit van een afdeling?

Om op deze onderzoeksvraag antwoord te kunnen geven, zijn de volgende sub-vragen gedefinieerd:

- Wat is een ambidextere afdeling en hoe bepaal je de mate van ambidexteriteit?
- Welke antecedenten zijn er nodig om een ambidextere afdeling te worden?
- Welke fasen bestaan er in een veranderproces?

1.3 Wetenschappelijke relevantie

Inmiddels is voldoende wetenschappelijk bewijs geleverd dat bedrijven die ambidexter zijn betere bedrijfsresultaten halen. Voor ambidextere afdelingen geldt dit overigens ook. Dit onderzoek voegt hier een belangrijk element aan toe. Namelijk hóe een bedrijf ambidexter moet worden. Aan het eind van mijn onderzoek hoop ik te hebben aangetoond dat er bepaalde patronen zijn te ontdekken in het proces dat bedrijven moeten volgen om een zo hoog mogelijke mate van ambidexteriteit te realiseren.

1.4 Praktische relevantie

De resultaten van dit onderzoek zijn ook voor de praktijk relevant. In de huidige tijd waarin aanpassingssnelheid en flexibiliteit belangrijke ingrediënten zijn voor succes staan er veel ondernemingen aan de vooravond van het traject om ambidexter te worden. Ondernemingen zullen meer en meer te maken krijgen met een verdere digitalisering. De digitale mogelijkheden zullen steeds meer invloed krijgen op de bedrijfsvoering van bestaande bedrijven. Startups komen met businessmodellen die al volledig gebruik maken van digitale technologie en zullen stukken afsnoepen van de markt van de bestaande bedrijven. Deze bedrijven zullen moeten reageren door innovatief te werk te gaan. Dit zal zowel op organisatieniveau als op niveau van afdeling van toepassing zijn. De resultaten van dit onderzoek zullen deze ondernemingen kunnen helpen de juiste keuze te maken bij het zetten van de eerste stap in dit traject.

1.5 Leeswijzer

Deze scriptie is als volgt opgebouwd. Hoofdstuk 2 bevat een overzicht van de reeds bestaande literatuur gebaseerd op de sub-vragen. Hoofdstuk 3 beschrijft de methodologische onderbouwing van

het onderzoek. In hoofdstuk 4 wordt de empirische data beschreven. Tot slot bevat hoofdstuk 5 de discussie, conclusies, de afbakening en aanbevelingen voor vervolgstudie.

2 Literatuur

In dit hoofdstuk staat de literatuurstudie. Deze studie is gebaseerd op de onderzoeksvragen. Elke subvraag komt in een van de volgende paragrafen aan de orde.

2.1 Ambidexteriteit

Een grote hoeveelheid literatuur heeft inmiddels aangetoond dat organisatorische ambidexteriteit leidt tot groei in de verkoop, een betere performance, innovatie en een langere levensduur. Organisatorische ambidexteriteit heeft een positief effect op grote ondernemingen, met een veelheid aan resources die in dynamische omgevingen met een grote mate van onzekerheid en een grote mate van concurrentie actief zijn (O'Reilly & Tushman, 2013).

Organisatorische ambidexteriteit betekent dat een organisatie zowel haar huidige vaardigheden efficiënt uitvoert als bezig is met de ontwikkeling van nieuwe vaardigheden zodat de organisatie zich kan aanpassen aan de nieuwe omstandigheden (Duncan, 1976). Het efficiënt uitvoeren van de huidige vaardigheden heet exploitatie, terwijl het continue aanpassen aan de veranderende omstandigheden exploratie heet. Het begrip organisatie ambidexteriteit is sinds de ontwikkeling wijdverbreid geraakt, maar wordt in verschillende contexten op verschillende wijzen gebruikt (Kloet & Doorewaard, 2013).

In de omgeving van een organisatie treden regelmatig veranderingen op. Dit kan zijn vanwege de financiële omstandigheden, vanwege technologische wijzigingen of vanwege opkomende concurrentie. Deze veranderingen moeten het hoofd geboden worden door in geval van kleine veranderingen de strategie, structuur, mensen en cultuur langzaam mee te laten veranderen. In geval van grote veranderingen zullen er grotere wijzigingen doorgevoerd moeten worden in de strategie, structuur, mensen en cultuur (Tushman & O'Reilly, 1996). Een structurele scheiding in de organisatie kan ervoor zorgen dat een exploratieve unit makkelijker gebruik kan maken van extern management en het externe netwerk en zodoende nieuwe ondernemingen zou kunnen ontwikkelen (Gilbert, 2005).

Ondertussen zijn er meerdere inzichten ontstaan, waar bij het topmanagement wordt aangedrongen om meer ondersteunende omstandigheden te creëren waarin medewerkers zelf een balans weten te vinden tussen exploitatie en exploratie (Andriopoulos & Lewis, 2009). Deze balans wordt al in eerder werk van Ghoshal & Bartlett (1996) aangegeven. Zij hebben aangetoond dat het hebben van een juiste balans tussen enerzijds strakke discipline en ondersteunende vaardigheden van het management en anderzijds een uitdagende omgeving voor medewerkers die het volle vertrouwen hebben van datzelfde management een omgeving creëert waarin een onderneming zichzelf kan blijven ontwikkelen.

Innovatie vindt plaats in zowel de exploitatieve als exploratieve tak van een organisatie. De typen innovatie zullen in de exploitatie business meer incrementeel zijn, terwijl in de exploratie business de innovaties meer radicaal zijn (Benner & Tushman, 2003). Gevestigde organisaties kunnen zich zowel op exploratie als exploitatie richten door gescheiden units te maken welke op het niveau van het topmanagementteam geïntegreerd worden (O'Reilly & Tushman, 2004). Organisatorische

ambidexteriteit is juist bedoeld als middel om de spanning welke tussen de gescheiden units bestaat op te kunnen vangen (Andriopoulos & Lewis, 2009).

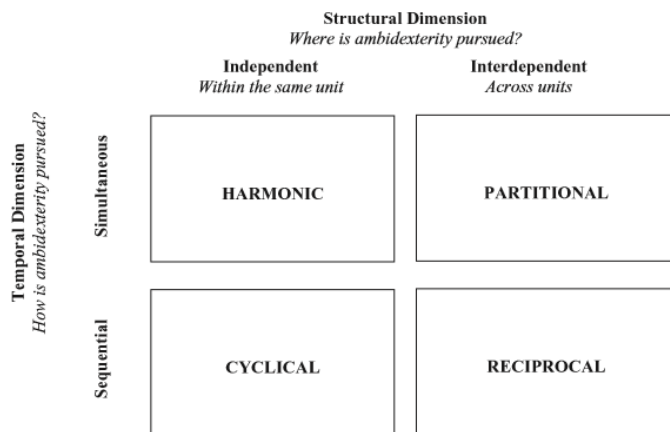
Voor topmanagementteams vormt het managen van een ambidextere organisatie een strategische paradox. Deze paradox gaat over toewijzen van resources, organisatieontwerp en productontwikkeling. Vraagstukken zijn enerzijds dilemma's waar echt een keuze gemaakt moet worden (en/of) terwijl er anderzijds paradoxale spanningen zijn waar een topmanagementteam mee om moet gaan. Keuzes die gemaakt worden zijn gericht op de toegevoegde waarde van enerzijds het exploiteren óf het exploreren (differentiëren) en anderzijds exploiteren én exploreren (integreren). Uiteindelijk wordt er een keuze gemaakt welke is gebaseerd op exploiteren óf exploreren. Het standaard patroon is echter dat de ene keuze wordt gemaakt voor exploitatie, de volgende keuze weer voor exploratie (Smith, 2014). Op deze wijze wordt ambidexteriteit in praktijk gebracht. Uiteindelijk gaat het om de balans tussen de exploitatie en exploratieactiviteiten.

Structurele versus Contextuele ambidexteriteit

Structurele en contextuele ambidexteriteit schelen op vele fronten van elkaar maar je kunt ze toch het beste als complementair zien. Een ambidextere medewerker is de basis. Of ze zich nu in gescheiden units bevinden, in aparte teams binnen een enkele unit of gemengd tussen hun collega's in één grote unit. Volgens onderzoek van Birkinshaw & Gibson (2004) hebben voldoende grote bedrijven (Hewlett-Packard, 3M, Intel) inmiddels aangetoond dat een combinatie van deze twee vormen prima resultaten oplevert.

Als een onderneming een differentiatie strategie nastreeft past structurele ambidexteriteit daar het beste bij. Streeft de onderneming een integratie strategie na, dan past contextuele ambidexteriteit daar goed bij. Beide methoden hebben nadelen, de differentiatie- en integratie strategie zouden eigenlijk als complementair gezien moeten worden. De balans tussen de twee zal te maken hebben met de strategische focus op het vernieuwen dan wel optimaliseren. Zie het als een continuüm waar structurele scheiding aan het ene uiteinde staat en de contextuele vorm aan het andere einde. Gedurende de levensduur van een onderneming zal de focus zich ergens in dit continuüm bevinden en verschuiven. Het goed kunnen balanceren is een belangrijke vaardigheid voor het top-managementteam (Raisch, Birkinshaw, Probst, & Tushman, 2009).

Als je kijkt naar twee dimensies, structuur en tijdigheid, dan kun je een matrix maken met vier kwadranten (Figuur 1). Deze vier kwadranten geven vier verschillende typen ambidexteriteit aan. Bij harmonische ambidexteriteit worden exploratieve en exploitatieve activiteiten in dezelfde afdeling gelijktijdig uitgevoerd. Partiële ambidexteriteit betekent dat exploratieve en exploitatieve activiteiten gelijktijdig worden uitgevoerd, maar in verschillende units. Cyclische ambidexteriteit betekent dat exploratieve en exploitatieve activiteiten achter elkaar worden uitgevoerd in dezelfde unit, terwijl reciproque ambidexteriteit betekent dat de exploratieve en exploitatieve activiteiten achter elkaar en in verschillende units worden uitgevoerd (Simsek, Heavey, Veiga, & Souder, 2009; Kloet & Doorewaard, 2013).



Figuur 1 – Typen ambidexteriteit (Simsek, Heavey, Veiga, & Souder, 2009)

Exploitatie versus Exploratie

In dit geval is het wel van belang in te zien wat een exploitatie initiatief en wat een exploratie initiatief is (Tabel 1). Exploitatieve initiatieven hebben eigenschappen als verlaging van kosten, continu verbeteren van producten en diensten, verdere automatisering van de operatie, focus op bestaande klanten. Exploratieve initiatieven daarentegen richten zich op het “out-of-the-box”-denken, het toepassen van nieuwe technologie, ontwikkeling van nieuwe producten en diensten, creatieve manieren om klantbehoeften in te vullen, nieuwe markten te benaderen en nieuwe klantsegmenten te benaderen (Lubatkin, Simsek, Ling, & Veiga, 2006).

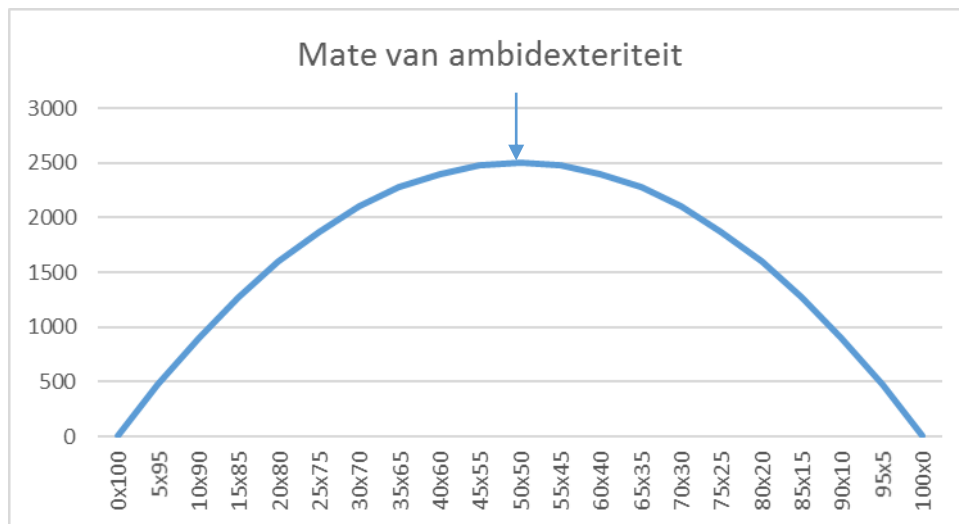
Exploitatieve projecten	Exploratieve projecten
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verlaging van kosten ▪ Continu verbeteren van producten en diensten ▪ Verdere automatisering van de operatie ▪ Focus op bestaande klanten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “out-of-the-box”-denken ▪ Toepassen van nieuwe technologie ▪ Ontwikkeling van nieuwe producten en diensten ▪ Creatieve manieren om klantbehoeften in te vullen, nieuwe markten te benaderen en nieuwe klantsegmenten te benaderen.

Tabel 1 – Eigenschappen van exploitatieve en exploratieve projecten

Mate van ambidexteriteit

De mate van ambidexteriteit is erg lastig te meten. Op een kwalitatieve manier kan via Likert-schalen aan de hand van uitspraken een oordeel worden gegeven. Een kwantitatieve manier om de mate van ambidexteriteit te meten is het aantal initiatieven met een exploitatief-karakter te bepalen als percentage van het totaal aantal projecten en dat percentage te vermenigvuldigen met het percentage projecten met een exploratief karakter. Hoe hoger het resultaat van deze vermenigvuldiging, hoe hoger de mate van ambidexteriteit. In een puur ambidextere organisatie zou 50% van het aantal projecten exploitatief moeten zijn, terwijl de andere 50% exploratief moet zijn. Door deze percentages te vermenigvuldigen komt er een mate van ambidexteriteit uit van 2500 (pijlte in Figuur 2). Elke

andere vermenigvuldiging van percentages zal lager uitkomen. Bijvoorbeeld 20% versus 80% wordt 1600 en 60% versus 40% wordt 2400. Een organisatie die totaal geen exploratieve projecten heeft zal met 0% versus 100% een mate van ambidexteriteit van 0 hebben.



Figuur 2 – Mate van ambidexteriteit (percentage exploitatieve projecten x percentage exploratieve projecten)

Analyse

Contextuele ambidexteriteit kun je beschouwen als een meta-vaardigheid die doordringt in alle niveaus van de organisatie. Deze vaardigheid is anders dan de structurele ambidexteriteit waar vaardigheden rondom exploitatie en exploratie structureel gescheiden zijn zoals Duncan (1976) het ooit bedoeld heeft. Als contextuele ambidexteriteit gerealiseerd is, kan elke medewerker binnen zijn eigen functionele gebied bijdragen aan de businessdoelstellingen door zowel zijn bestaande werkzaamheden goed en efficiënt uit te voeren als continu te kijken naar mogelijkheden om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen en te reageren op veranderingen in de markt. Dit is potentieel een beter model dan de gescheiden structuur omdat dit het isolatie-risico met zich meebrengt (Birkinshaw & Gibson, 2004; Raisch, Birkinshaw, Probst, & Tushman, 2009). Tevens is er bij een gescheiden structuur ook potentieel sprake van coördinatieproblemen tussen de verschillende units. Medewerkers worden in het geval van contextuele ambidexteriteit beoordeeld en beloond volgens systemen en processen die hier ook mee om kunnen gaan.

2.2 Antecedenten

In een meta-analyse hebben Raisch en Birkinshaw (2008) aangegeven dat structuur, context en leiderschap antecedenten zijn om organisatorische ambidexteriteit te realiseren. In deze paragraaf worden deze concepten uitgewerkt. Daarbij wordt gezocht naar elementen welke binnen deze concepten vallen. Deze elementen worden aan het eind van deze paragraaf verzameld in een overzicht zodat deze gebruikt kunnen worden in het verzamelen van de empirische data.

2.2.1 Structuur

Zodra er externe dreigingen worden gesignaleerd, is aangetoond dat het topmanagement de autorisaties van subafdelingen terugneemt en centraliseert, de focus komt te liggen op bestaande resources en het aantal innovaties afneemt (Gilbert, 2005). Deze acties staan in schril contrast met het idee om structurele ambidexteriteit te realiseren. Om goed te reageren op externe dreiging wordt juist gezegd dat er twee transformaties plaats moeten vinden. Transformatie A moet ervoor zorgen dat de bestaande vaardigheden worden aangepast aan de nieuwe omstandigheden, terwijl transformatie B ervoor moet zorgen dat er nieuwe vaardigheden ontwikkeld worden. Kennis wordt uitgewisseld door het uitwisselen van mensen tussen unit A en unit B (Gilbert, Eyring, & Foster, 2012).

Om te overleven zal een onderneming niet alleen moeten reageren op innovaties van externe partijen, de externe dreigingen, maar ook zelf stappen moeten zetten om te vernieuwen. Ondernemingen moeten ervoor zorgen dat ze zelf de partij zijn die de innovaties in de markt zetten, voordat de concurrent dat doet. Alleen op die manier kunnen ze de vruchten plukken van de nieuwe groeiemarkt voordat een ander dat doet (Wessel & Christensen, 2012).

Gescheiden en parallelle structuren zijn de twee concepten waarmee structurele ambidexteriteit gerealiseerd kan worden.

Gescheiden structuur

Met een gescheiden structuur wordt bedoeld dat de scheiding op het niveau van de businessunit of het corporate level plaats vindt. Deze gescheiden units houden zich enerzijds bezig met exploitatie van bestaande vaardigheden en anderzijds met exploratie van nieuwe vaardigheden (Duncan, 1976). Christensen (1998) geeft hiervoor het meest extreme voorbeeld door een volledige nieuwe business op te bouwen naast de bestaande business.

Het opzetten van een nieuwe business heeft nog meer voordelen. Het is eenvoudiger om nieuwe externe krachten, bijvoorbeeld topmanagers van andere markten, toe te voegen aan het managementteam van de nieuwe onderneming. Als er invloed van buitenaf nodig is, is dat eenvoudiger te realiseren via een gescheiden onderneming (Gilbert, 2005).

Scheiding kan echter ook leiden tot isolatie. Nieuw ontwikkelde producten en diensten kunnen niet meer opgenomen worden in de bestaande business. Ondernemingen hebben inmiddels geëxperimenteerd met deze vraagstukken. Zo hebben ze medewerkers van de ene naar de andere unit over laten stappen voor een bepaalde periode. Andere ondernemingen hebben er juist voor gekozen om een tijdelijk team binnen een bestaande businessunit op te nemen (Birkinshaw & Gibson, 2004).

Parallele structuur

Naast de volledig gescheiden structuur, wordt er ook gesproken over de parallelle structuren. Bij parallelle structuren wordt meer gekeken naar de mogelijkheid om snel te kunnen schakelen tussen de verschillende ingerichte structuren. Denk hierbij aan een formele structuur en projectteams of netwerken, of denk aan kwaliteitscontroles. De ene keer werkt een medewerker mee in een team, de

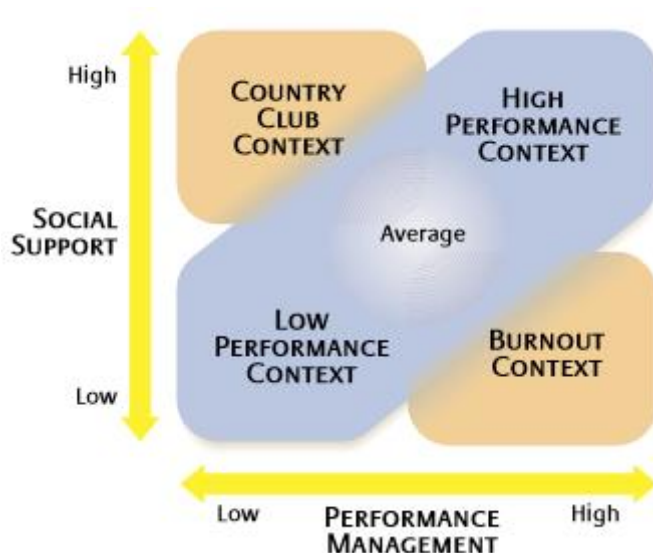
andere keer controleert hij het werk van het team. Een ander voorbeeld is het wisselen tussen routinematige en niet-routinematige activiteiten. Dit houdt de medewerkers scherp en zorgt voor kennisoverdracht (Raisch & Birkinshaw, 2008; Adler, Goldoftas, & Levine, 1999). Zodra de focus meer komt te liggen op de niet-routinematige activiteiten, kan een onderneming ervoor kiezen een kostenbesparing te realiseren door de routinematige activiteiten te scheiden van de niet-routinematige activiteiten zodat gespecialiseerd personeel zich kan richten op de juiste werkzaamheden. Nadeel hierbij is dat er extra managementlaag, structuren en systemen nodig zijn om beide bedrijfsonderdelen te besturen. Zonder deze extra managementlaag “zou de chaos regeren” (Tushman & O'Reilly, 1996, p. 13). Het partitioneren van de organisatiestructuur kan ervoor zorgen dat de routinematige en niet-routinematige activiteiten van de units parallel kunnen lopen (Adler, Goldoftas, & Levine, 1999).

O'Reilly en Tushman (2004) geven aan dat er ook hybride structuren zijn waarbij de subafdelingen van een afdeling goed samenwerken maar toch onafhankelijk van elkaar opereren. Deze afdelingen zijn fysiek en cultureel van elkaar gescheiden, hebben verschillende beoordelingssystemen en managementteams (Raisch & Birkinshaw, 2008).

Toch ligt er bij parallelle structuren een gevaar op de loer. Zodra de onderneming groeit, zullen zij zich structureel en cultureel zodanig vormen dat wijzigingen niet makkelijk meer doorgevoerd kunnen worden. Deze inertie komt uiteindelijk door de grootte van de onderneming, door de complexiteit, onafhankelijkheid tussen verschillende structuren, systemen en processen (Tushman & O'Reilly, 1996).

2.2.2 Context

Uit het in 1997 verschenen boek “The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management” van Ghoshal en Bartlett, halen Andriopoulos en Lewis de volgende definitie van context: “de grotendeels onzichtbare set van stimuli en druk die het pad naar ambidexteriteit middels individuele en collectieve gedragsveranderingen kunnen vormen” (2009, p. 698). Met deze stimuli worden elementen als vertrouwen en support genoemd. Gibson en Birkinshaw (2004) hebben aangetoond dat vertrouwen en support de basis vormen voor de sociale context. Deze sociale context moet goed ingericht zijn wil een organisatie ambidexter kunnen worden. Naast de zachte attributen vertrouwen en support is het van belang de performance goed te managen. Hierbij wordt gedoeld op de harde attributen discipline en stretch. De combinatie van sociale context en performance management zorgt voor een high performance context (Figuur 3) wat een belangrijke randvoorwaarde is voor het realiseren van ambidexteriteit (Gibson & Birkinshaw, 2004). Daarnaast is er nog een belangrijke contextuele parameter. Als betrokken medewerkers niet voldoende getraind zijn, zullen ze nooit goed zelfstandig de keuze kunnen maken om te exploiteren of exploreren (Adler, Goldoftas, & Levine, 1999).



Figuur 3 – Vier typen organisatorische context (Birkinshaw & Gibson, 2004)

De attributen discipline, support, stretch en trust zijn voor het eerst benoemd in een onderzoek van Ghoshal en Bartlett (1996). Zij bedoelen met context de systemen, processen, normen en waarden die het gedrag van een medewerker vormen (Ghoshal & Bartlett, 1994). Medewerkers moeten binnen deze context zelf kunnen bepalen wanneer zij zich bezighouden met exploitatie of exploratie. De harde elementen, discipline en stretch, samen met de zachte elementen support en trust moeten ervoor zorgen dat er een context ontstaat waarbinnen ambidexteriteit ontstaat en uiteindelijk zorgt voor een betere performance van de onderneming.

Cultuur en leiderschap zijn essentiële contextuele attributen om ambidexteriteit te realiseren (Adler, Goldoftas, & Levine, 1999; Tushman & O'Reilly, 1996). Een sterke cultuur kan echter ook in inertie resulteren. De sterke cultuur kan in geval van noodzakelijke veranderingen een grote barrière zijn. In ondernemingen waar contextuele ambidexteriteit nagestreefd wordt is de sociale controle een belangrijk instrument. Besluiten van medewerkers worden ook niet in twijfel getrokken. Sterke, consistente financiële systemen zorgen ervoor dat het top-management-team weet hoe het gaat binnen de diverse units. Discipline is hier van groot belang (Tushman & O'Reilly, 1996).

Een kritische kanttekening wordt gemaakt door Raisch *et al* (2009). Zij geven aan dat het juist de individuen zijn die de beperking vormen voor het zowel exploreren als exploiteren. Die individuen hebben tenslotte slechts één ervaringsbron, en slechts één set waarden en vaardigheden waarmee ze beide activiteiten moeten kunnen uitvoeren. Exploratie naar compleet nieuwe kennis is dan lastig. Dit zou betekenen dat structurele noch contextuele ambidexteriteit zelfstandig tot succes kan leiden.

Discipline

Discipline betekent dat medewerkers duidelijkheid hebben over de expliciet gestelde, maar ook impliciet ervaren, doelen. Er moeten duidelijke instrumenten zijn waarmee het behalen van deze doelstellingen wordt gevolgd en ook naar wordt geacteerd. Beloningsystemen, maar ook sancties, moeten vooraf duidelijk zijn en ook worden gehanteerd (Gibson & Birkinshaw, 2004; Ghoshal &

Bartlett, 1996). Indien niet alle initiatieven op dezelfde manier worden bestuurd of indien het topmanagement-team niet eenduidig is in het uitspreken van de visie, is het niet mogelijk een hoge mate van ambidexteriteit te realiseren (Birkinshaw & Gibson, 2004).

In een onderzoek van Andriopoulos en Lewis (2009) wordt naast discipline ook passie genoemd. Discipline, controle en structuur zorgen voor een strakke uitvoering, terwijl passie, trots en risicovol gedrag zorgen voor creatieve uitingen. Als je zeer strakke discipline hebt en als je zeer creatieve medewerkers hebt, kun je mooie resultaten neerzetten. Echter, dan moeten je medewerkers niet lui zijn. Dan heb je er niets aan. Gepassioneerde medewerkers, zonder enige structuur kan weer een chaos worden.

Support

Support betekent dat medewerkers hun collega's steunen in het uitvoeren van hun werkzaamheden. Maar het gaat ook om empowerment. Je kunt empowerment realiseren door een vraag te stellen aan medewerkers maar hen ook de beschikking te geven over de benodigde resources. "Empowerment is alleen gelegitimeerd als degene die de verantwoordelijkheid hebben gekregen ook toegang krijgen tot resources om hun taken uit te voeren" (Ghoshal & Bartlett, 1996, p. 28; Gibson & Birkinshaw, 2004). Adler *et al* (1999) geven aan dat het creatieve proces ten behoeve van niet-routinematige activiteiten intrinsiek gemotiveerde medewerkers nodig heeft én een management dat faciliteert en coacht.

IT-systemen om kennis te delen en fora kunnen helpen om de support attributen goed in te richten. Veelal ontstaat support door zelfinteresse van medewerkers die weten dat ze activiteiten niet zelfstandig kunnen uitvoeren (Gibson & Birkinshaw, 2004)

Stretch

Stretch betekent dat medewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn om *nét* even een stapje meer te zetten, in plaats van minder. Een gedeelde visie, een gedeelde identiteit en de mogelijkheid om een eigen invulling te kunnen geven aan de manier waarop het individu bijdraagt aan de bedrijfsdoelstellingen zorgt voor stretch (Gibson & Birkinshaw, 2004; Ghoshal & Bartlett, 1996).

Trust (vertrouwen)

Vertrouwen betekent dat medewerkers ervan uit kunnen gaan dat hun collega's zeggen wat ze doen en doen wat ze zeggen. Vertrouwen is van cruciaal belang in collectief gedrag om effectief samen te kunnen werken (Gibson & Birkinshaw, 2004; Ghoshal & Bartlett, 1996).

Topmanagement commitment voor deze eigenschap is cruciaal. Zodra het topmanagement zelf geen eenduidige visie uitstraalt, is er geen vertrouwen in het topmanagement-team. Op deze wijze faalt het opbouwen van vertrouwen bij de medewerkers. Daarnaast is het cruciaal dat je als medewerkers op elkaar kunt vertrouwen. Dus vertrouwen moet zowel horizontaal als verticaal in een onderneming goed zijn (Adler, Goldoftas, & Levine, 1999).

2.2.3 Leiderschap

Leiders zorgen ervoor dat de cultuur bestaande uit aannames, waarden en perspectieven mede wordt voortgebracht en overgedragen. Institutionele leiders hebben de functie om betekenis te geven aan de organisatie. Zulke leiders zijn primair gefocust op het beschermen van de waarden. Deze leiders worden ook wel charismatisch leiders genoemd. Leiders zijn er om een organisatiecultuur te ontwikkelen welke openstaat voor flexibiliteit waarin creativiteit en innovatie wordt aangemoedigd. Als leiders zich niet bezighouden met deze taken, zal er geen ruimte zijn voor ontwikkeling. Een leiderschapstijl bestaat uit sturend en samenwerkend gedrag. Sturend gedrag heeft voornamelijk te maken met taakuitvoering, sturing en controle. Samenwerkend gedrag heeft meer te maken met wederzijdse relaties en betrokkenheid bij de besluitvorming. Het sturende gedrag kan goed vergeleken worden met de attributen discipline en stretch (de harde contextuele factoren) terwijl de zachte contextuele factoren support en vertrouwen meer te maken hebben met het samenwerkende gedrag. Bij weinig sturing kan ongeacht de samenwerkingsfactoren gezegd worden dat er een grote mate van flexibiliteit en daarmee creativiteit en innovatie gestimuleerd worden (Volberda, 2004). Er is echter niet één enkele leiderschapstijl die voor succes zorgt. Zo zijn er charismatische en directieve leiders, maar ook leiders die meer op een collegiale manier succes boeken (Birkinshaw & Gibson, 2004).

Managers zullen de medewerkers moeten steunen in het zoeken naar de balans tussen exploitatieve en exploratieve activiteiten. Deze balans kan beïnvloed worden door beoordelings- en beloningssystemen (Kloet & Doorewaard, 2013).

Formele structuren en processen zijn altijd alleen maar van toepassing binnen een context van cultuur en leiderschap (Adler, Goldoftas, & Levine, 1999). Managers zijn verantwoordelijk om hun afdelingen zodanig in te richten dat ze bijdragen aan de doelstellingen. Congruentie in de strategie, structuur, cultuur en de medewerkers zullen bijdragen aan de performance van een onderneming (Tushman & O'Reilly, 1996).

Een gedeelde visie over de verschillende afdelingen is belangrijk om de identiteit binnen de organisatie te behouden (Tushman & O'Reilly, 1996; Bartlett & Ghoshal, 1989). Daarnaast zijn er voorbeelden van ondernemingen waarbij op corporate niveau alleen de visie wordt vastgesteld en de financiële performance wordt gemeten. Strategische planning vindt alleen plaats binnen de afdelingen (Tushman & O'Reilly, 1996). Visie en strategie dan wel op corporate dan wel op afdelingsniveau zijn dus belangrijk. Daarnaast is het ook belangrijk dat er een focus ligt in de prioriteiten, en nog belangrijker, de consistentie en vasthoudendheid hierin van de managers (Birkinshaw & Gibson, 2004). Volgens Andriopoulos en Lewis (2009) moeten managers innovatie paradoxen managen over de verschillende lagen van de organisatie. Het top-management-team zet de visie en stelt welke vernieuwingen doorgevoerd moeten worden. Directie en projectleiders voeren deze projecten uit terwijl de medewerkers binnen deze projecten zelf kiezen aan welke projecten ze met hun vaardigheden, kennis en passie de beste bijdrage kunnen leveren.

Sommige topmanagers zullen zelf ambidexter moeten zijn door zichzelf te focussen op zowel exploitatieve als exploratieve werkzaamheden (Raisch, Birkinshaw, Probst, & Tushman, 2009). Daarbij

zal een top-management-team niet alleen op formele manier maar ook op een informele (sociale) manier met elkaar om moeten gaan. Tevens zal het top-management-team moeten zorgdragen voor formele cross-functionele mechanismen om een positief effect vanuit structurele differentiatie op ambidexteriteit te realiseren (Jansen, Tempelaar, Van den Bosch, & Volberda, 2009). Transformationeel leiderschap, gebaseerd op beïnvloeden van medewerkers, heeft invloed op de impact van sociale integratie in het top-management-team op ambidexteriteit. Eenvoudiger gesteld, kun je zeggen dat een goede coach zorgt voor een winnend team (Jansen, George, Van den Bosch, & Volberda, 2008). Strategische integratie tussen gescheiden units kan gerealiseerd worden door het realiseren van een zeer sterke breed gedragen corporate cultuur (context). De strategische integratie van de losse units wordt op top-management-niveau gecoördineerd (Raisch & Birkinshaw, 2008).

Leiders zullen meer en meer te maken krijgen met paradoxale vraagstukken m.b.t. ambidexteriteit. De ene keer zullen ze de keuze maken om de focus op de exploitatie te leggen, de andere keer zullen ze de focus leggen op de exploratie. Het feit dat de keuze op de ene set aan activiteiten (bijv. exploitatie) gelegd wordt, betekent dat er in de loop van de tijd vanzelf een noodzaak komt om te focussen op de andere set aan activiteiten (bijv. exploratie) (Smith, 2014; Andriopoulos & Lewis, 2009). Het succes van de ambidextere strategie wordt voor een belangrijke mate bepaald door de inzet van het topmanagementteam. Zij zullen op de juiste momenten de juiste keuze moeten maken. Deze keuze gaat over de inzet van resources (mensen, financiën, tijd), organisatiestructuur en productontwikkeling (Smith, 2014).

In de management literatuur zijn er verschillende boeken geschreven over leiderschap. Zo schrijft Covey (1989) over zeven eigenschappen welke je als leider moet bezitten om succesvol te zijn. Deze eigenschappen zijn goed te matchen met de wetenschappelijke literatuur. Eigenschap “begin met het einde voor ogen” sluit naadloos aan bij het uitspreken van de “gedeelde visie”. Dit wordt ook bevestigd in het boek “Essenties van leiderschap” (Nagel & Heyda, 2006). Een van de essenties die daar wordt besproken is “visie”. Zij definiëren visie als “Het ontwikkelen van en sterk geloven in een toekomstbeeld voor jezelf, je team of organisatie dat leidend is in al je acties” (p. 75).

2.2.4 Analyse

Raisch en Birkinshaw (2008) geven terecht aan dat het erop lijkt dat je moet kiezen tussen structurele of contextuele ambidexteriteit. Echter, nadere analyse heeft uitgewezen dat elementen in de structurele en contextuele ambidexteriteit complementair aan elkaar zijn. In onderzoek naar structurele ambidexteriteit worden duidelijk verwijzingen gemaakt naar elementen welke juist in de context behoren, terwijl onderzoek naar contextuele ambidexteriteit weer duidelijk verwijst naar structuur (Raisch & Birkinshaw, 2008; Tushman & O'Reilly, 1996; Gibson & Birkinshaw, 2004).

Op basis van de bovenstaande literatuur is een tabel op te stellen waarin per antecedent, structuur, context en leiderschap, de elementen welke daarmee te maken hebben staan benoemd (Tabel 2).

Structuur	Context	Leiderschap
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Centralisatie/ decentralisatie ▪ Architectuur ▪ Capability exchange 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Discipline ▪ Support ▪ Stretch ▪ Trust ▪ Processen & Systemen ▪ Mensen & Cultuur ▪ Training ▪ Normen en waarden 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visie & Strategie ▪ Spanningen in top-management-team (governance) ▪ Discipline & Stretch

Tabel 2 – Elementen per antecedent

2.3 Ambidexteriteit in Informatie Technologie

“Every business is a digital business” (Accenture, 2016), “Every budget is an IT budget” (Gartner, 2016). Met deze en vergelijkbare uitspraken beginnen steeds meer key-note speeches op grote internationale congressen rondom Informatie Technologie (IT). IT wordt in het huidige digitale tijdperk gezien als een enabler voor de transformatie van ondernemingen (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014). De wendbaarheid van een organisatie wordt immers vergroot door IT ambidexteriteit. In een ambidexter IT-bedrijf wordt zowel de huidige IT-vaardigheden geëxploiteerd als geëxploreerd naar de nieuwe mogelijkheden van IT (Lee, Sambamurthy, Lim, & Wei, 2015).

Gerennommeerde onderzoeksbureaus doen daarom uitspraken over het inrichten van duale IT-organisaties om in dit digitale tijdperk snel en flexibel te kunnen reageren op nieuwe digitale mogelijkheden. Om als organisatie te overleven in dit digitale tijdperk zullen interne IT-afdelingen ambidexter moeten worden.

In de huidige tijd is technologie een belangrijk onderwerp in het bedrijfsleven. Recente ontwikkelingen in allerlei technologie haalt bestaande barrières weg en creëert nieuwe interessante mogelijkheden voor mensen en bedrijven. Mobiele technologie, big data, cloud, sociale netwerken en het “internet of things” zijn trends waar bedrijven op moeten reageren. Als zij het niet doen, doet de concurrentie het. Er zijn bedrijven die al zogenaamd “Digital Masters” zijn. Ze zijn nog zeldzaam, maar deze bedrijven halen significant hogere omzet, productiviteit en performance door inzet van digitale technologie. Deze bedrijven gebruiken digitale technologie om hun business te transformeren (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014).

Een Digital Master voert vier interventies uit. Ten eerste bekijken ze hun eigen business vanuit de ogen van de klant, dus outside-in. Ten tweede maken ze gebruik van digitale kanalen om beter bereikbaar te zijn voor hun klanten en de klanten beter te begrijpen. Ten derde zorgen ze voor kwalitatief goede klantgegevens waar zich de hele klantbeleving omheen bevindt. Op basis van die data worden proactief nieuwe producten en diensten aangeboden met persoonlijke aanbiedingen. Tot slot wordt de bestaande wereld naadloos geïntegreerd met deze nieuwe digitale wereld (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014).

Omdat technologie juist in deze tijd zo belangrijk is, zie je in veel bedrijven een ambidextere IT-organisatie ontstaan. Deze organisatie is enerzijds bezig met de exploitatie van de bestaande interne services gericht op de ondersteuning van bestaande producten en diensten. Anderzijds is een ambidextere IT-organisatie bezig met het zoeken naar en ontwikkelen van nieuwe IT-services t.b.v. nieuwe producten en diensten (Lee, Sambamurthy, Lim, & Wei, 2015).

In een IT-organisatie zie je vanwege de wens om ambidexter te zijn regelmatig innovatieteams of innovatieafdelingen ontstaan. Deze teams of afdelingen richten zich voornamelijk op nieuwe producten en diensten middels een stage-gate of tripple-A-methodiek (Cooper, 2014). Innovatie heeft als kenmerk “fail fast”, “fail cheap” of “prove cheap”. Daarmee wordt bedoeld dat innovatie teams snel hun producten op de markt moeten zetten en moeten bekijken hoe de markt reageert op het product. Mocht het niet aanslaan dan is in korte tijd en relatief goedkoop aangetoond dat een product succesvol kan worden of juist niet. Binnen IT werkt dit op dezelfde manier door snel met behulp van nieuwe digitale technologie oplossingen te realiseren. Deze innovatie teams werken dan ook op een andere manier dan in traditionele IT-ontwikkeltrajecten. Deze manier noemen we de agile¹ manier van werken volgens SAFe². Hier wordt in zogenaamde agile-teams intensief samengewerkt tussen vertegenwoordigers vanuit de business en specialisten van IT om snel en effectief een product op de markt te zetten en te testen.

Belangrijk element in het succes van IT-transformatie-programma's is de mate van partnership tussen IT en business. Enterprise Architectuur is daarvoor een interessant hulpmiddel. Middels een Enterprise Architectuur wordt een IT-platform gerealiseerd ten behoeve van de business executie. Als die business executie vraagt om ambidexteriteit zal dat in het IT-platform ook mogelijk moeten zijn (Ross, Weill, & Robertson, 2006; Gregory, Keil, Muntermann, & Mähring, Paradoxes and the Nature of Ambidexterity in IT Transformation Programs, 2015).

Leiderschap

Leiderschapsvaardigheden zijn van cruciaal belang om een digitale transformatie te bewerkstelligen. Deze vaardigheden transformeren een digitale investering in een digitaal voordeel (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014).

Initieel zal een digitale visie opgesteld moeten worden. Deze visie focust zich op de klantbeleving, operationele processen of het herdefiniëren van het businessmodel.

Context en Structuur

Medewerkers moeten uiteindelijk de digitale visie implementeren. De focus moet vanuit het topmanagementteam dus liggen op het meekrijgen van het personeel. Maak gebruik van digitale technologie om de visie te blijven verkondigen. Zorg ervoor dat het personeel een stem kan krijgen in

¹ Agile: <http://agilemanifesto.org/iso/nl/>

² SAFe: <http://www.scaledagileframework.com/>

de digitale visie. Zorg voor co-creatie en daarmee buy-in. Probeer de onvermijdelijke weerstand tegen te gaan door transparant en open te acteren (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014).

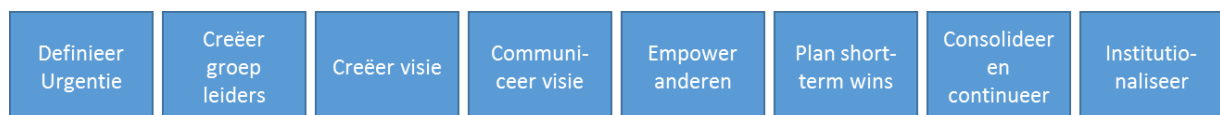
Veel bedrijven kiezen voor een Dual-speed of Bimodal-IT-afdeling (twee manieren van werken). Deze dual-speed of bimodaliteit zit hem in de processen welke worden ingericht. De eerste manier (mode 1) richt zich op traditionele manier van softwareontwikkeling waar de software in verschillende versies met een tussenpauze van maanden tot jaren wordt uitgebracht. De andere manier (mode 2) richt zich op de nauwe samenwerking tussen alle disciplines die nodig zijn in de softwareontwikkeling waardoor soms in dagen of uren nieuwe versies van software uitgebracht kan worden. Deze mode 2 teams werken middels DevOps processen. Deze processen, zoals het woord aangeeft, zijn gericht op zowel de development als de operations van een applicatie. DevOps teams maken veel gebruik van geautomatiseerd testen en uitrollen van software en zijn gebaseerd op sterke discipline, goede tools en sterke processen (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014).

Analyse

Om ambidexteriteit in een IT-afdeling te realiseren zal ook een veranderproces uitgevoerd moeten worden in de eerdergenoemde fasen initiatie, implementatie en executie. Leiderschap, context en structuur zullen in deze transformatiefasen nodig zijn om de transformatie daadwerkelijk te realiseren. De mate van ambidexteriteit kan gemeten worden door het aantal projecten in het totale projectenportfolio van de IT-afdeling te meten en te bepalen welk percentage exploitatief en welk percentage exploratief is geweest. Door deze twee percentages te vermenigvuldigen wordt vervolgens de mate van ambidexteriteit bepaald.

2.4 Veranderproces

“Leaders who successfully transform businesses do eight things right (and they do them in the right order).” (Kotter J. , 2007, p. 2). Deze acht stappen zijn uitgewerkt in Figuur 4.



Figuur 4 – Veranderproces in 8 stappen (Kotter J. , 2007)

Mocht een organisatie deze stappen niet goed, niet in goede volgorde of niet compleet uitvoeren dan is er een groot risico op het mislukken van strategie implementaties, worden synergetische doelen van een acquisitie niet gehaald, duurt het herontwerpen van de organisatie te lang, worden doelen van een krimpactie niet gehaald en leiden kwaliteitsprogramma's niet in de juiste resultaten (Kotter J. , 2012).

Kijkend naar de inrichtingsprocessen voor structurele ambidexteriteit of contextuele ambidexteriteit is er wel aangegeven aan welke condities een ambidextere organisatie moet voldoen, echter niet hoe een organisatie ambidexter kan worden (O'Reilly & Tushman, 2011). Daarbij geven Raisch en Birkinshaw (2008) aan dat er ook binnen de elementen behorend bij de antecedenten structuur, context en leiderschap mogelijk interacties zijn. Onderzoek naar complementariteit van Vermerris et

al. (2014) geeft daarbij aan dat het in juiste volgorde uitvoeren van bepaalde activiteiten complementair kan werken. Als bijvoorbeeld eerst een eenduidige visie is beschreven, werkt het daarna inrichten van een organisatiestructuur beter dan als er nog geen duidelijke visie is of als deze visie niet eenduidig uitgedragen wordt op de verschillende niveaus. Birkinshaw en Gibson (2004) geven aan dat er geen eenduidig proces is om ambidexter te worden (p. 52). Wel geven ze aan dat indien je nog niet ambidexter bent, het sturen op performance wel belangrijker is dan het creëren van een goede sociale support (p. 54). Sturen op performance betekent in dit geval sturen op discipline en stretch (de harde factoren). Sturen op performance heeft een belangrijk leiderschapselement in zich. Er moet tenslotte wel een topmanagement zijn dat aangeeft op welke elementen van de performance gestuurd moet worden. Sturen op sociale support staat voor vertrouwen en ondersteuning (de zachte factoren). Deze vier attributen zijn voor het eerst gebruikt in een onderzoek van Ghoshal en Bartlett (1996) waarbij onderzoek is gedaan naar het vernieuwen van organisaties. Zij geven aan dat vernieuwen van organisaties via een standaard proces van simplificeren en integreren moet verlopen. Het proces van simplificeren betekent dat discipline en support goed ingeregeld moeten zijn. Bij het proces van integreren wordt juist gewerkt aan de attributen stretch en trust. Zodra de attributen discipline, support, stretch en trust goed in evenwicht zijn, kun je spreken van een vernieuwde organisatie. Dit proces, ofwel deze volgorde van activiteiten, kun je wellicht ook gebruiken om een organisatie ambidexter te maken.

Birkinshaw en Gibson (2004) hebben onderzocht dat twee grote ondernemingen (Renault en Oracle) zich eerst gericht hebben op het inrichten van de performance gebaseerd op discipline en stretch. Dit sluit aan bij de uitspraken welke door Ghoshal en Bartlett (1996) zijn gedaan met betrekking tot het simplificeren. Tenslotte begint het simplificatieproces ook met het duidelijk stellen van de discipline. Discipline lijkt hiermee een belangrijk attribuut. In hetzelfde onderzoek van Birkinshaw & Gibson wordt echter ook aangegeven dat structuur en leiderschap niet de belangrijkste antecedenten zijn "Ambidexteriteit ontstaat niet uit een formele structuur of door visie-statements van charismatische leiders" (Birkinshaw & Gibson, 2004, p. 55). Ook dat zou kunnen betekenen dat het inrichten van een goede contextuele situatie (waaronder Discipline valt) inderdaad een goed startpunt is.

Diverse onderzoeken van onder andere Adler *et al* (1999), Tushman & O'Reilly (1996) en Bartlett & Ghoshal (1989) hebben aangegeven dat er verschillende startpunten voor succes van ambidexteriteit zijn. Training en vertrouwen (ofwel Context), decentrale teams (ofwel Structuur) en een gedragen visie (ofwel Leiderschap) zijn genoemd als de belangrijkste kernpunten (Gibson & Birkinshaw, 2004).

Gedurende het implementatieproces zou je op zoek kunnen gaan naar enkele hefboomen. Deze hefboomen zullen een positief effect hebben op de andere stappen welke gezet kunnen worden binnen de implementatie. (Birkinshaw & Gibson, 2004; Vermerris, Mocker, & Heck, 2014; Milgrom & Roberts, 1995).

Je zou kunnen zeggen dat het te kiezen startpunt bepaald wordt door de strategische keuze van een bedrijf. Is het bijvoorbeeld van belang zo snel mogelijk een nieuw product op de markt te zetten, dan kun je zeggen dat het inrichten van een separaat team (structurele antecedent) het belangrijkste is en

dat de overige zaken later wel komen. Zoals Gibson en Birkinshaw (2004) aangeven zijn er meerdere paden die tot ambidexteriteit leiden (Gresov & Drazin, 1997). Maar welk pad er uiteindelijk de hoogste mate van ambidexteriteit realiseert is onbekend.

Analyse

Een veranderproces heeft een achttal stappen volgens Kotter (2007). Deze stappen moeten in de juiste volgorde uitgevoerd worden om ervoor te zorgen dat de ingezette verandering een zo hoog mogelijk resultaat geeft. Deze acht stappen heb ik voor dit onderzoek omgezet in drie hoofdfasen, vergelijkbaar met de fasering welke door Kurt Lewin lang geleden is gedefinieerd: Unfreeze, Change, Freeze (Burnes, 2004). Deze hoofdfasen zijn initiatie, implementatie en executie (Figuur 5). In de initiatiefase wordt de urgentie gedefinieerd waarom de verandering noodzakelijk is. Daarna wordt een groep leiders gevormd welke voldoende invloed en mandaat hebben om de verandering te realiseren. De laatste twee stappen in de initiatiefase zijn de definitie van de visie en het duidelijk en eenduidig communiceren van die visie. De volgende fase, implementatie, start met de aangestelde groep leiders welke aan de slag gaan om deze visie door te laten komen in de organisatie. Dit gebeurt door anderen de ruimte te geven om hiermee aan de slag te gaan en zaken te regelen (empoweren). De laatste twee stappen in de implementatiefase zijn het plannen en realiseren van korte termijn resultaten om aan te tonen dat de nieuwe visie werkt, commitment te krijgen en de eerste resultaten te consolideren. De laatste hoofdfase is de executiefase. In die fase worden tot slot de nieuwe systemen en procedures geïnstitutionaliseerd (Kotter J. , 2012, p. 24).

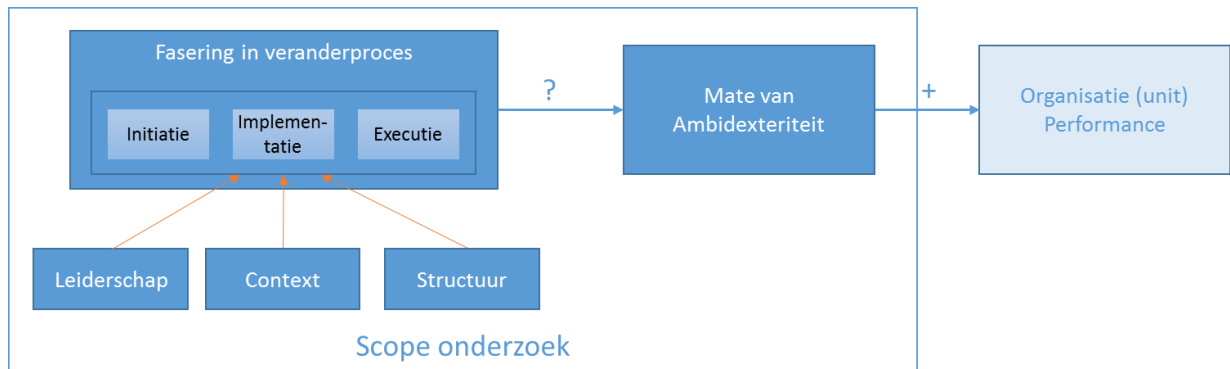


Figuur 5 – Drie fasen geplot op veranderproces Kotter

De vraag is nu welke invloed de leiderschaps-, structurele- en contextuele elementen, zoals opgesomd in Tabel 2, hebben in de verschillende fasen. Met andere woorden, in hoeverre is leiderschap belangrijk in de initiatiefase versus het belang van context en structuur teneinde een zo hoog mogelijke mate van ambidexteriteit te realiseren. Idem voor de overige fasen.

2.5 Schematische weergave onderzoek

De vraagstelling en analyse van de aanwezige literatuur heeft geresulteerd in de schematische weergave in Figuur 6. Literatuur heeft inmiddels uitgewezen dat een hoge mate van ambidexteriteit leidt tot een hogere performance van een afdeling (Tushman & O'Reilly, 1996; He & Wong, 2004; Jansen J. , 2005). Dit onderzoek is gericht op het veranderproces om uiteindelijk ambidexter te worden. Gedurende de drie genoemde fasen (initiatie, implementatie, executie) van het veranderproces hebben de antecedenten leiderschap, context en structuur een bepaalde invloed. Maar op welke wijze hebben die antecedenten gedurende het veranderproces invloed op de mate van ambidexteriteit van de afdeling?



Figuur 6 – Schematische weergave onderzoek

In het volgende hoofdstuk leg ik de methodologie uit waarmee ik dit onderzoek verder wil uitvoeren.

3 Methodologie

3.1 Empirische methode

Er is nog niet veel onderzoek uitgevoerd op het gebied van het proces om ambidexteriteit te realiseren (O'Reilly & Tushman, 2011). Door het uitvoeren van dit onderzoek wordt er nieuwe theorie gecreëerd (Voss, Tsikriktsis, & Frohlich, 2002) op basis van empirische data. Kwalitatieve research is de manier waarop nieuwe theorie wordt gerealiseerd. Er wordt een meervoudige casestudie uitgevoerd zodat nieuwe theorie beter gerealiseerd kan worden. Door twee of meer cases te analyseren en met elkaar te vergelijken kan de houdbaarheid van de theorie gevalideerd worden (Bryman & Bell, 2015, p. 74; Verschuren & Doorewaard, 2007).

3.2 Caseselectie en analytische eenheid

Dit onderzoek wordt uitgevoerd bij IT-afdelingen van deze bedrijven. In dit onderzoek is de analytische eenheid een IT-afdeling. Het doel is om 15 verschillende grote ondernemingen te vinden die een ambidexter IT-organisatie hebben ingericht. In die organisatie wordt de IT-manager, Chief Information Officer (CIO), Enterprise Architect of IT-strateeg geïnterviewd. Door mensen op verschillende niveaus te spreken kunnen de vragen op het gebied van de benodigde condities vanuit verschillende invalshoeken beantwoord worden. Daar zal ik rekening mee moeten houden in het analyseren van de interviews.

De energietransitie is een beleidsplan van de overheid. In 2020 moet Nederland een van de duurzaamste landen van Europa zijn. Hiervoor moet van fossiele brandstoffen overgestapt worden naar duurzame energiebronnen zoals zonne- en windenergie³. De energie waardeketen loopt vanaf de energiebronnen via de netbeheerders naar de huishoudens en bedrijven. Deze waardeketen zal vanwege de energietransitie op de schop gaan. ICT kan in deze industrie een belangrijke onderscheidende factor zijn om te overleven. De cases zijn geselecteerd in de drie genoemde sectoren. Shell als petrochemische onderneming die energie opwekt, Enexis en Alliander als netbeheerders en Eneco als eindpunt richting bedrijf en consument. Van deze bedrijven in de energiewaardeketen verwacht ik een relatief hoge waarde van ambidexteriteit domweg omdat in het huidige digitale tijdperk deze bedrijven zullen moeten vernieuwen met behulp van IT en dit samen met de bestaande bedrijfsvoering zal moeten plaatsvinden.

Tegenover deze cases wil ik een onderzoek doen bij de Belastingdienst. Dit is een grote overheidsorganisatie waarbij ik verwacht dat er best wel innovatie zal zijn maar dat de mate waarin relatief laag zal zijn.

3.3 Empirische data

In diverse organisaties met een ambidextere IT-organisatie zullen interviews worden gehouden. Door de analyse van de cases wordt data gegeneraliseerd. Dit zal een betere basis voor nieuwe theorie zijn (Bryman & Bell, 2015). De interviews zullen semigestructureerd zijn. Op die manier kan naar aanleiding

³ Bron: <https://nl.wikipedia.org/wiki/Energietransitie>

van een antwoord op een bepaalde vraag specifiek doorgevraagd worden om meer achtergrond en daarmee theorie of bevestiging te krijgen. De voorbereide structuur zorgt ervoor dat alle thema's aan de orde komen. Mocht de geïnterviewde te veel uitweiden dan komt er wel veel meer informatie tevoorschijn wat op zich interessant kan zijn, maar toch is het de bedoeling terug te sturen naar de vragen in het interview (Stuart, McCutcheon, Handfield, McLachlin, & Samson, 2002). De interviews zullen met brede, algemene vragen beginnen. Vervolgens zal per onderwerp ingezoomd worden. Vooraf zal de geïnterviewde middels een korte berichtgeving geïnformeerd worden over het onderwerp van het interview (Voss, Tsikriktsis, & Frohlich, 2002). Voss *et al* (2002) geven verder aan dat het gehele interviewproces, de initiële vragen en het uitgebreide interview vooraf getest zal moeten worden. De interviews zullen opgenomen worden en vervolgens getranscribeerd. Op basis van de transcripten worden thema's gecodeerd en geanalyseerd (Voss, Tsikriktsis, & Frohlich, 2002). Een transformatietabel zal worden gebruikt om terug te leiden naar de verschillende concepten. Zodra alle interviews verwerkt zijn, zullen ze samengevoegd worden om verbanden te zoeken tussen dezelfde concepten in de verschillende interviews, als over de relaties tussen de concepten. De resultaten zullen worden gebruikt in de discussie om uiteindelijk antwoord te geven op de hoofdvraag. De vragen zullen gericht zijn op het proces welke gevolgd is om een ambidextere afdeling te worden. Hierin zal een duidelijke tijdsdimensie zitten. Er zal per afdeling bepaald worden wanneer het verandertraject is geïnitieerd en in welke volgorde gewerkt is aan de elementen structuur, context en leiderschap.

De mate van ambidexteriteit wordt bepaald aan de hand van het aantal exploitatieve initiatieven en het aantal exploratieve initiatieven. Deze aantallen worden met elkaar vermenigvuldigd om de mate te bepalen.

Daarnaast wordt ook gevraagd naar het percentage van het IT-budget dat wordt besteed aan exploratieve initiatieven. Tot slot wordt gevraagd naar het aantal FTE (in percentage van de hele IT-afdeling) dat zich met innovatie bezighoudt.

3.4 Betrouwbaarheid en validiteit

3.4.1 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid en validiteit bestaan zowel in een interne als in een externe vorm (Bryman & Bell, 2015). Externe betrouwbaarheid gaat over de repliceerbaarheid van het onderzoek. De interviews, de codering en het gevolgde proces zullen zo helder mogelijk worden beschreven. Echter ondanks die voorwaarden is het repliceren van een kwalitatief onderzoek hier niet alleen op gebaseerd. Ook de onderzoeker is een belangrijke actor in het proces. De onderzoeker hoort de antwoorden van de geïnterviewde en zal deze interpreteren. Deze interpretatie leidt tot dubbele hermeneutiek (Berselaar, 2011). Als een andere onderzoeker dezelfde vragen aan dezelfde persoon stelt, zal hij de antwoorden anders interpreteren en mogelijk andere conclusies vinden.

Interne betrouwbaarheid is geen probleem omdat er slechts één onderzoeker in dit onderzoek actief is.

3.4.2 Validiteit

Interne validiteit betreft de congruentie tussen de theorie en de praktijk. Aan het eind van het interview zullen voor de zekerheid de bevindingen worden teruggekoppeld aan de geïnterviewde. Helaas is het gezien de korte doorlooptijd niet mogelijk de transcripten van het interview te laten reviewen door de geïnterviewde.

3.5 Transformatie en codering

Gedurende de interviews zullen er veelvuldig IT gerelateerde termen voorbijkomen. De volgende transformatie- en coderingstabel wordt gebruikt om gedurende de interviews te bekijken of alle elementen in de antecedenten aan de orde zijn gekomen.

Antecedent	Element	IT Term
Structuur	Centralisatie/ decentralisatie	Los team Innovatie team BI Modal IT Two Speed IT Multi Speed IT
	Architectuur	Inrichting van de organisatie Aparte innovatie unit
Context	Discipline, Support, Stretch & Trust	Contextuele elementen Harde factoren – discipline & stretch Zachte factoren – support & trust
	Processen & Systemen	IT Operating Model Agile Waterval DevOps
	Mensen, cultuur, normen & waarden	Veranderprogramma
	Training	Training
Leiderschap	Visie & Strategie	IT Strategie
	Spanningen in Top Management Team	IT Governance
	Discipline & Stretch	Harde factoren

Tabel 3 – Transformatie- en coderingstabel

3.6 Overzicht van cases

De volgende bedrijven heb ik uitgenodigd voor deelname aan het onderzoek. Deze bedrijven zijn allemaal via netwerkrelaties benaderd. Tijdens de eerste contactlegging is een korte introductietekst meegestuurd welke in Bijlage II – Email verzoek deelname onderzoek is opgenomen.

Bedrijf	Sector	Omschrijving ⁴
Shell	Energie	Wereldwijd opererende groep energie en petrochemisch gerelateerde bedrijven met zo'n 93.000 medewerkers in meer dan 70 landen; 10.000 medewerkers wereldwijd, groep CIO's + CIO's per divisie. Corporate IT beleid.

⁴ Bron: corporate websites van desbetreffende ondernemingen en Wikipedia (Belastingdienst)

Eneco	Energie	Eneco zorgt met 3.500 medewerkers voor de dagelijkse energie van 2,1 miljoen bedrijven en huishoudens. Naast de productie, inkoop & handel en levering zorgt het energiebedrijf Eneco voor service en advies aan onze klanten.
Enexis	Energie netbeheer	Via een grotendeels onzichtbaar netwerk van kabels en leidingen voorzien we als netbeheerder 2,7 miljoen huishoudens en bedrijven in het noorden, oosten en zuiden van het land van elektriciteit en gas, zodat zij comfortabel kunnen wonen en plezierig kunnen werken. Service en betrouwbaarheid staan daarbij voorop; 4.300 medewerkers
Alliander	Energie netbeheer	Alliander is een groep, waarin verschillende bedrijven actief zijn. Netbeheerder Liander leidt de energiedistributie over al onze netten dagelijks in goede banen. Liandon legt zich toe op de ontwikkeling van duurzame technologieën en intelligente energie-infrastructuren. Meetbedrijf Kenter levert innovatieve oplossingen voor energiemeting en energimanagement. En onze start-ups verrichten activiteiten op het gebied van elektrisch vervoer, nieuwe energiemarkten en duurzame gebiedsontwikkeling om een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van het nieuwe energiesysteem; 5.411 medewerkers
Belastingdienst	Overheid	De belastingdienst is een overheidsorgaan dat als onderdeel van het Ministerie van Financiën de belastingen heft en int, douane activiteiten uitvoert en toeslagen regelt. Binnen de belastingdienst zijn er diverse facilitaire diensten waaronder het Centrum voor Infrastructuur en Exploitatie (CIE). Binnen het CIE werken ongeveer 1.500 mensen.

3.7 Overzicht van interviews

#	Case	Naam	Datum	Functie
1a	Shell	Erwin Mul	18-03-2016 02-05-2016	IT Strateeg Corporate en Functies
1b	Shell	Rob Reehuis	02-05-2016	Application Portfolio Cost Performance Improvement Program Manager
2a	Eneco	Mark Edelbroek	19-04-2016	Manager Business & IT Solutions
2b	Eneco	Andy Wijman	19-04-2016	Head of Business & IT Solutions
3	Enexis	Gert-Jan van Gisteren	17-05-2016	Creative Enterprise Architect & Change Manager

4	Alliander	Jeroen Scheer	17-05-2016	Chief Technology Officer
5	Belastingdienst	Michel van Bakel	24-05-2016	Manager Innovatie

Tabel 4 – Overzicht cases

De interviews heb ik opgenomen op een recorder. De interviews heb ik daarna uitgeschreven en gecodeerd zoals weergegeven in Bijlage IV – Voorbeeld uitwerking interview.

4 Empirische uitkomsten

4.1 Cases

De interviews zijn volledig uitgeschreven, maar deze verslagen zijn niet opgenomen in dit verslag. Om een beeld te geven van het interview is hieronder een samenvatting opgenomen welke is gevalideerd door de geïnterviewden. Aan de hand van het oorspronkelijke interview is een analyse opgenomen waarin op basis van quotes een vertaling is gemaakt naar de mate van leiderschap, context en structuur in de verschillende fasen van het veranderproces.

4.1.1 Case – Shell

Samenvatting

“50/50 is geen doel op zich.”, Erwin Mul

“Als een change niet top-down ingezet wordt, gebeurt er niets.”, Rob Reehuis

“Anderhalf jaar geleden (eind 2014: AdH) is onze technologiestrategie flink op de schop gegaan. Dat heeft te maken met wie onze key vendors zijn, maar ook de hele cloud-revolutie die eindelijk eens hard aankwam”. Dit geeft duidelijk aan dat de urgentie gevoeld is om een nieuwe IT-strategie te realiseren. Disruptie m.b.t. technologie en consumerization van IT zijn de basis geweest voor de nieuwe strategie.

Shell heeft het idee van structurele ambidexteriteit meteen laten varen. Ze kiezen duidelijk voor de parallelle structuur en investeren in een contextuele vorm van ambidexteriteit. Shell kiest op dit moment voor 3 modes van IT-delivery. Dus geen bimodal, maar meerdere modes. Zij hebben ervoor gekozen te investeren in pools en skills in teams samengebracht. In de ene portfolio worden bijvoorbeeld 65% traditionele en 35% innovatieve IT-projecten uitgevoerd. In de andere portfolio is dat misschien 90% innovatie en 10% traditioneel. Mensen worden aangenomen op een 3-tal assen; functioneel, technisch en rol-gebaseerd. Bijvoorbeeld een specialist in health & safety, met technische kennis van SAP en Workday en in te zetten als businessanalist maar ook als projectmanager. Nu zal gemiddeld zo'n 20% nieuwe stijl IT gevoerd worden, terwijl de doelstelling voor 2020 65% is. Doelstelling voor 2020 is af te stappen van de watervalmethode maar een agile aanpak in te voeren en daarnaast niet meer te richten op kosten maar te richten op de waarde welke wordt toegevoegd door een initiatief. Ambidexter worden is voor de Shell IT-afdeling geen doel op zich. Hoeveel vernieuwing zinvol is, is de hamvraag. 50% exploitatie en 50% exploratie is niet persé noodzakelijk.

Shell heeft in de initiatiefase een heldere visie neergelegd waar zowel over de governance, context als de structuur is nagedacht. Er zijn kaders gesteld – “piketpaaltjes geslagen” – welke gedurende de transformatie bijgesteld kunnen worden: “de hypothese hoe het er uit gaat zien voor ons hebben we eigenlijk vanaf het begin vastgelegd alleen er zit een bereidheid in om het bij te stellen”. Middels pilots wordt de inrichting gevalideerd en wordt na de geleerde lessen de inrichting bijgesteld. Een geslaagde pilot wordt vervolgens verbreed qua functionaliteit en vergroot in hoeveelheid mensen zodat niet 100 maar 1.000 mensen volgens die methode kunnen gaan werken. De focus ligt vanaf het begin op zowel leiderschap, context als structuur. Gedurende de transformatie worden er details bijgesteld en

ingericht “dat is granulariteit”. “We hebben niet de luxe van we gaan 3 jaar schrijven en aan het eind van de drie jaar laten we het hele plaatje zien” (1a).

De groeps-CIO heeft een slimme knip gelegd in allerlei verschillende aspecten en heeft de divisie CIO’s opdracht gegeven hier pas op terug te komen als ze het er onderling mee eens waren. Dit is een belangrijke manier om commitment in het topmanagementteam te krijgen. Echter, als je een CIO hebt met prachtige ideeën maar hij krijgt zijn medeleiders niet overtuigd, dan wordt het lastig. Dit is op te lossen door één leider verantwoordelijk te maken voor de transitie. Dit geldt zowel voor de exploitatie- als voor de exploratieactiviteiten. “Als een grote change niet top-down ingezet wordt, dan gebeurt er niets.” (1b)

Structurele en contextuele zaken zijn vanaf het begin gedefinieerd. Picketpalen zijn geslagen en er is afgesproken dat dit bijgesteld mag worden. Leiderschap is echter in die initiatiefase de kritische factor. In de implementatiefase gaat het meer over de structurele en contextuele zaken m.b.t. het leiderschap. Met andere woorden het invoeren van de discipline en het uitdragen van de visie. Maar tevens ontstaat op een laag onder het topmanagementteam een behoefte om structuur te krijgen. Deze structuur is nodig om een en ander te operationaliseren. Structuur is daarmee na leiderschap het belangrijkste antecedent in de implementatiefase. Direct gevolgd door contextuele zaken. Er wordt niet op een General Electric (Jack Welsh) manier gezegd “en nu gaan we veranderen, vanaf morgen zijn we allemaal groen in plaats van blauw”. Er worden pilots gedaan op gebieden die snel te implementeren of veranderen zijn. Dat is de fase waar Shell nu zit.

De mate van ambidexteriteit is voor zover Shell IT nu getransformeerd is lastig te bepalen. Vanwege de contextuele ambidexteriteit is Shell IT eigenlijk 100% ambidexter echter als je kijkt naar de huidige stand van zaken wordt er 80% projecten op een traditionele manier gedaan en 20% op een nieuwe manier. Deze getallen gaan de komende jaren veranderen naar 35% traditioneel en 65% nieuwe stijl (in 2020). Budgetair kun je zeggen dat er nu zo’n 10% van het IT-budget naar “vliegende auto’s” gaat. Binnen Corporate en Functies is dit ongeveer 5%, terwijl de business units Upstream en Downstream zo’n 75% exploitatie en 25% exploratie hebben en de business unit Projecten zal op 50/50 zitten. Echter, als je het verclouden van een IT-landschap, bijvoorbeeld “alles gaat naar SAAS” ziet als exploratie dan ligt de verhouding de komende twee jaar heel scheef. Dan gaat er misschien wel 80% in exploratie zitten.

Analyse

Fase	Quotes → analyse	Leiderschap	Context	Structuur
Initiatie	<ul style="list-style-type: none"> Mul: “Hoe het eruit gaat zien voor ons hebben we eigenlijk vanaf het begin vastgelegd alleen er zit een bereidheid in om dit bij te stellen”; Reehuis: “in de initiatiefase gaat het dus duidelijk over leiderschap” → leiderschap = “Hoog”; 	H	M	M

	<ul style="list-style-type: none"> • Ook nagedacht over structuur en context: “structuur en context zijn vanaf het begin meegenomen, hoogover, piketpalen zijn geslagen” (Mul) → structuur en context = “Middel” 			
Implementatie	<ul style="list-style-type: none"> • Mul: “Al die townhall-sessies beginnen met een boek hoe het gaat. Met een hoofdstuk 2016, 2017, 2018. 2016 hebben we scherp, 2017 grofstoffelijk, 2018 dan wordt het lastiger dan zijn de kaders wat gesteld.” → leiderschap (visie/strategie) blijft aandacht houden (M), maar invulling aan structuur en context gaat omhoog: besturing via “carrot en stick” → discipline = context = Hoog; • “Dus daarvoor is ineens een hele bak structuur nodig. Dus tijdens de implementatie is eigenlijk al een heel gedetailleerd structuurontwerp nodig waar die mee naar hun middelmanagementteam kunnen gaan. Van zo dit is hoe de toko gaat veranderen de komende paar jaar.” → Structuur = Hoog 	M	H	H
Executie	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Geen data beschikbaar</i> 	-	-	-

Tabel 5 – Analyse Case 1 (Shell)

De mate van ambidexteriteit van Shell is gebaseerd op 90% exploitatie en 10% exploratie, ofwel 90x10 = 900.

4.1.2 Case – Eneco

Samenvatting

“Cultuurverandering door Agile werken” (Mark Edelbroek).

“D.m.v. leiderschap zijn we een andere context en structuur gaan creëren” (Andy Wijman)

Toekomst van Eneco ligt niet alleen meer in duurzame energie. In het duurzame decentrale energiesysteem van ‘morgen’ zullen veel verschillende producten en diensten in de slimme huizen, -kantoren en -gebouwen worden verbonden met en door energie.

Daardoor ontstaan nieuwe producten en diensten met en door energie. Deze transformatie is aan de gang en stopt niet meer, dit is de nieuwe wereld. Je moet als onderneming wendbaar en flexibel zijn, je weet niet wat morgen brengt. Bijvoorbeeld Eneco Toon® is bij Quby ontwikkeld. Quby is een aparte businessunit binnen Innovation & Ventures (I&V) onder een eigen directeur. Structureel gescheiden als incubator programma. Quby is oorspronkelijk eerst los opgezet, maar na het succes van Toon® opgenomen in de Eneco-groep. Eigen IT-afdeling heeft meer contextuele ambidexteriteit ingericht met een stuk exploitatie en exploratie. Kennisuitwisseling is goed ingericht binnen eigen IT-afdeling, maar nog onvoldoende tussen IT-afdeling en I&V.

Innovatie is eind 2014 nog belangrijker geworden. Deels gedreven vanuit urgentie. Binnen 5 jaar zijn commoditydiensten zoals energie leveren niet meer voldoende om als bedrijf succesvol te zijn. Toen is een unit opgericht puur voor innovatie te versnellen.

Het proces om ambidexter te worden is gestuurd door leiderschapsteam. Positie is ingenomen door Mark Edelbroek. Hij heeft een nieuw team onder zich opgericht met nieuwe mensen en nieuwe processen. IT heeft een verandering in beweging gezet die nu door heel Eneco wordt doorgevoerd: agile werken (1.500 man). Binnen deze transformatie is hard gewerkt aan de cultuur. Van 1x per jaar een functioneringsgesprek, naar 1x per maand een goed-gesprek. Iedereen mag falen in zijn werk. Als je nooit faalt leer je onvoldoende en toon je niet genoeg lef. In de team is veel vrijheid maar wel binnen strakke kaders. Als je nooit gefaald hebt, zal dit in het goede gesprek worden meegenomen, blijkbaar werk je dan veel vanuit je comfort zone. Als je tijdens het goede-gesprek 3x op rij een negatieve beoordeling hebt, wordt er een verbeter traject gestart, slaagt dit niet dan wordt in goed overleg afscheid genomen.

Leiderschap, context en structuur zijn elementen die continu aandacht krijgen in elke fase van het veranderproces. Er is een continue feedback loop. Dat werkt, mits je de mensen om je heen hebt die open en transparant zijn in het geven van feedback, zowel gevraagd als ongevraagd. Cultuur/ Agility is ontzettend belangrijk. De kracht zit in de workforce.

Het aantal projecten met exploitatief karakter is 80%. 20% is exploratie. Gebaseerd op een bespaardoelstelling. Er moet een reductie in personeel komen (strategisch doel) en meer standaard werkzaamheden geautomatiseerd worden. Doelstelling is uiteindelijk geld over te houden voor innovatie.

Het hele bedrijf moet intrinsiek gemotiveerd zijn om de wedstrijd te winnen. Maar dat is niet altijd zo. Dat komt door de persoonlijke agenda's, de persoonlijke KPI's zijn nog niet altijd in sync met de primaire bedrijfsdoelstellingen. Als die niet met elkaar stroken krijg je niet het optimale resultaat

Budget voor I&V is 3x zo hoog als budget voor Eneco IT. Binnen Eneco IT is de verdeling in mensen exploitatie/exploratie ongeveer 80/20. Budgettaire is dat 90%/10%. Doelstelling is op een gegeven moment meer te exploreren dan te exploiteren: 30% exploitatie, 70% exploratie.

Binnen Eneco IT is het subdomein Customer Interactions ingericht. Het hoofd van dit team, Andy Wijman, rapporteert een Mark. Dit subdomein bestaat uit 9 teams van 9 personen. De teams werken allemaal aan een aantal businessdoelstellingen.

De transformatie van Eneco IT is ingezet in januari 2015, ingezet door externe drivers. Het Top Management Team (TMT) heeft toen een aantal speerpunten en thema's gedefinieerd als kaders. Daarbinnen moesten de mensen zelf invulling geven. TMT doelstellingen waren Time to Market, meer-met-minder en meer innovatie. Ze hadden het idee dat er teveel aan legacy werd gewerkt en te weinig aan innovatie.

De transformatie is ingezet door ownership vanuit het TMT door te geven naar de laag eronder. Visie wordt continu uitgedragen tijdens kwartaalmeetings. Daar wordt gerapporteerd over doelstellingen en worden successen maar ook fouten gedeeld. Alle IT-ontwikkelingen worden agile uitgevoerd.

Tijdens de initiatiefase heeft de focus op leiderschap gelegen, maar ook op context en structuur. Eigenlijk was Eneco continu bezig een change door te voeren en wordt de Demming cirkel continu uitgevoerd. Tijdens de implementatiefase wordt er veel aan cultuur gewerkt, maar ook aan leiderschap en aan structuur. Zonder de structuur, de agile teams, zou er geen succes behaald kunnen worden.

Mate van ambidexteriteit binnen team Customer Interactions is 70% exploitatie, 30% exploratie. Dus ongeveer 25 personen zijn met innovatie bezig. Het budget is vastgesteld. De workload binnen het budget is verdeeld naar exploitatie en exploratie.

Analyse

In de initiatiefase is leiderschap het belangrijkste antecedent. Echter het changeproces loopt continu. Met andere woorden alle antecedenten leiderschap, context en structuur krijgen in elke fase dezelfde aandacht met een continue feedback loop.

Eneco heeft structurele en contextuele ambidexteriteit ingericht. In de I&V-organisatie (structureel gescheiden) vinden de innovaties plaats, binnen Eneco IT zowel exploitatie als exploratie. De inrichting van zowel de I&V-organisatie als van Eneco IT is door een duidelijke leiderschapsvisie ingericht. Echter, context en structuur zijn in beide interviews als ontzettend belangrijk genoemd waarbij context wellicht iets belangrijker dan structuur.

Fase	Quotes → analyse	Leider- schap	Context	Structuur
Initiatie	<ul style="list-style-type: none"> • Edelbroek: “Puur uit urgentie. Als we doorgaan zoals we deden bestaan we over 5 jaar niet meer. Hoe gaan we innovatie loskoppelen van bestaande business? Iets oprichten met fulltime focus op innovatie en daar ook middelen voor inzetten.” → Visie/strategie = leiderschap = Hoog • Wijman: “Door middel van leiderschap zijn we een andere structuur en context gaan creëren” → leiderschap = hoog • Edelbroek: “Je kunt best een visie en strategie hebben met nieuwe producten en diensten. Vroeger werkten we met 200 mensen aan een plan en een paar waren er aan het werk. Beetje onzichtbaar soms, viel niet op. Nu kleine zelfsturende teams. Dat is de focus geweest, dan gaan ze rennen. Gaat ook over discipline.” → Context = Hoog; “De kracht zit in de workforce” → cultuur = Context = hoog 	H	H	M
Implementatie	<ul style="list-style-type: none"> • Edelbroek: “Je bent eigenlijk continu met trial-en-error door het proces heen gegaan.”; Wijman: “Je blijft continu veranderen (Demming: Plan, Do, Check, Act)” → daarom doortrekken leiderschap = H; context = H; structuur = M; 	H	H	M
Executie	<ul style="list-style-type: none"> • Idem aan implementatie; 	H	H	M

Tabel 6 – Analyse Case 2 (Eneco)

De mate van ambidexteriteit van Eneco is berekend door de overall uitspraak vanuit Edelbroek: 80% exploitatie en 20% exploratie te middelen met de uitspraak van Wijman, 70% exploitatie en 30% exploratie. De mate van ambidexteriteit is dan $75 \times 25 = 1.875$.

4.1.3 Case – Enexis

Samenvatting

“Alles wat met IT gebeurt heeft impact op de business. De business beseft dat ze IT aan het worden zijn.” (Gert-Jan van Gisteren)

Gert-Jan van Gisteren is voornamelijk actief als changemanager. Enexis transformeert in een digitale netbeheerder echter is een risicomijdende organisatie. Transformatoren en kabels gaan voor 30 tot 50 jaar de grond in. Wereldwijd behoort Enexis tot een van de beste, zo niet de beste netbeheerders.

Komende jaren komen er ruim 3 miljoen sensoren in het netwerk. Deze sensoren genereren data. Die data heeft waarde, maar hoe zet je dit om in waarde? Dat ben je als netbeheerder verplicht omdat je een monopolie hebt. Je klanten kunnen niet kiezen. Het businessmodel gaat hierdoor veranderen. Er moeten nieuwe producten en diensten op de markt gezet worden.

De werkelijke verandering om meer te innoveren komt vanwege de urgentie dat IT altijd te traag en te duur was. Door een Rapid Application Development (RAD) vaardigheid te ontwikkelen zou dit probleem aangepakt worden. Met Agile teams en DevOps processen is een duidelijke contextuele weg ingeslagen. Met die processen en systemen ingericht moest de board overtuigd worden om dit verder in te richten. Business moest mee in dit model en ook de funding moest anders. Om snel en wendbaar te zijn moet de business zelf haar keuzes kunnen maken echter het IT-budget valt nog steeds in de portefeuille van de CFO. Inmiddels is de planningshorizon wel teruggebracht van 1 jaar naar 3 maanden. Doelstelling is dit terug te brengen naar 2 weken.

Het veranderproces is ondanks de contextuele focus wel overduidelijk gedreven door leiderschap. Vanuit de CIO-Office wordt de boodschap “we moeten veranderen” continu gegeven. Deze boodschap kan daarvandaan gegeven worden omdat er duidelijk dienend leiderschap vanuit de CIO is.

In de implementatiefase blijft leiderschap het belangrijkste en daarna context en structuur. In de executiefase verandert de focus naar de mensen. Daar is cultuur (en dus context) de belangrijkste factor.

De échte innovatie op het gebied van IT vindt met dezelfde mensen plaats buiten het normale budget. 2-3% van het IT-budget gaat op aan ontwikkeling van nieuwe producten en diensten. Verdeling over het aantal mensen is 20% exploratie en 80% exploitatie. Als je de nieuwe manier van werken (Agile, DevOps) afzet tegen de traditionele manier van werken wordt er 10% budget aan de nieuwe manier besteed, en 90% aan de oude. Echter, de output van de beide manieren is gelijk. De snelheid is met de agile en DevOps manier van werken enorm gestegen. De nieuwe manier van werken is echter zomaar niet doorgevoerd over alle medewerkers. Hier zit een mismatch in. Enexis is tenslotte een beheerdersorganisatie. De huidige mensen zijn hierop geselecteerd.

Analyse

Urgentie door leiderschap bepaald, maar duidelijke stap in inrichting van context: DevOps en Agile teams ingericht en trainingen georganiseerd. Daarmee naar topmanagement team gestapt om uit te leggen dat dit de nieuwe weg was om in te slaan. Het leiderschap heeft duidelijk de urgentie en kaders gegeven om dit te creëren.

Enexis is bezig met een grote verandering. IT is daarin leidend en neemt de hele organisatie mee. De nieuwe manier van werken die ingevoerd is (Agile, DevOps) heeft positief effect op output per bestede euro. Leiderschap is in de initiatie- en implementatiefase samen met context erg belangrijk, structuur iets minder. Tijdens de executiefase is context het belangrijkste, terwijl leiderschap en structuur niet vergeten mogen worden.

Fase	Quotes → analyse	Leider- schap	Context	Structuur
Initiatie	<ul style="list-style-type: none"> • “Leiderschap is met afstand het belangrijkste element. Het verhaal vertellen en blijven vertellen. Wat wij typisch doen is een pitch maken en in een paar minuten overtuigen. Als ze geïnteresseerd zijn blijven ze aangehaakt. Weerstand is meteen georganiseerd.” → Leiderschap = Hoog. • “We begonnen met de aanschaf van een platform, Mendix, waarbij we de garantie hebben dat we sneller kunnen ontwikkelen.”; → systeem/ proces = Context = Hoog • “Je zoekt het goeie momentum en de sustainable pace. Als je iedereen mee kunt nemen, dat is belangrijk. Mensen moeten het gevoel krijgen dat ze niet een super onveilige stap krijgen. Mensen zijn niet bereid uit hun context te stappen. Je moet mensen door een transitie heen halen, je moet ze laten zien dat het kan en momentum geven. We hebben 7 a 8 maanden gebruikt om mensen te enthousiasmeren. Totdat we tractie kregen. “ → cultuur = context = Hoog • Veel aandacht aan leiderschap en context, dus “structuur komt als laatste in de initiatiefase” → structuur = Midden 	H	H	M
Implementatie	<ul style="list-style-type: none"> • “Leiderschap blijft op 1. Je moet een heleboel weerstand overwinnen in de staande organisatie.” → Leiderschap = Hoog 	H	M	M
Executie	<ul style="list-style-type: none"> • Van Gisteren: “in de laatste fase, als je in de executie komt, is cultuur het belangrijkste antecedent ... ja, mensen gaan het gewoon doen. Je moet mensen voor langere tijd vasthouden op eenzelfde product. Je kunt je niet veroorloven dat mensen weg gaan of omvallen. Dus je sustainable pace moet goed zijn. De stress moet laag zijn. Het moet leuk zijn om hier te werken. Je moet je kunnen ontwikkelen.” → Cultuur = context = hoog 	M	H	M

Tabel 7 – Analyse Case 3 (Enexis)

De mate van ambidexteriteit van Enexis is bepaald op 80% exploitatie en 20% exploratie = $80 \times 20 = 1.600$.

4.1.4 Case – Alliander

Samenvatting

“De energietransitie komt er aan” (Jeroen Scheer)

De opdracht voor Jeroen is gestart door de CEO en CIO i.v.m. de energietransitie eind 2011. Ze hadden op zich een goed idee wat dit thema behelsde, maar de echte impact en de rol van digitalisering daarin was onduidelijk en zwaar onderbelicht. Maar ze wisten wel dat de digitale technologie een bijdrage zou leveren om op een kostenefficiënte manier de energietransitie te maken.

Sinds 2011 is Jeroen al met een team bezig om de transitie voor te bereiden op zoek naar “de iPhone voor energie”. Door van problemen kansen te maken (o.a. Apache helikopter ongeluk tegen hoogspanningskabel)⁵ is gestart met het innoveren van een energie-microgrid.

In 2011 is een taskforce ingericht om een visie en strategie neer te zetten en pilots te doen. Van IT (Informatie Technologie) en OT (Operationele Technologie) is één afdeling gemaakt zodat mensen met elkaar praten. OT is gericht op het elektriciteitsnet, terwijl IT is gericht op de informatievoorziening. De échte netbeheerders zijn achtergebleven bij OT, maar doordat een groot deel is overgestapt naar IT zijn er korte lijntjes tussen de netbeheerders en de nieuwe IT-groep “Digitale Netten”. Naast de bestaande Alliander organisatie is een aantal EBA’s opgericht. Dit zijn Emerging Business Area’s. Deze zijn niet gericht op het elektriciteitsnet, maar juist op de klant met als doel de klant te ontzorgen op één bepaald thema van de energietransitie.

In de transitie zijn inmiddels drie teams ontstaan. Liander IT, Energietransitie team en Digitale Net. Deze drie hebben allemaal eigen systemen en processen. De bedoeling is deze drie te transformeren naar één team en agile te laten werken.

De visie is dat Alliander in 2020 een digitale onderneming is waarbij klanten via selfservice alles kunnen doen, het hele netbeheer volledig is gedigitaliseerd, de non-core processen volledig geoutsourcet zijn en een volledige 360 graden view op alle assets beschikbaar is (m.a.w. alle besluiten zijn onderbouwd).

Er is duidelijke support vanuit de Raad van Bestuur voor deze transformatie, alhoewel de RvB altijd nog wel eigen keuzes wil maken. In de initiatiefase voert Leiderschap duidelijk de boventoon. En daarna de mensen. Dus de context. Over structuur moet je nog niet nadenken.

Ook tijdens de implementatiefase is leiderschap het belangrijkste. “Blijven herhalen”. Structuur is nog steeds niet van belang. Structuur is een afgeleide van de acties die je ervoor doet dus zo laat mogelijk kiezen. De organisatiehark komt bij Alliander als laatste in het veranderproces. Hetzelfde geldt voor de governance. De executiefase is nog niet bereikt. De vraag kwam of je daar überhaupt kunt komen?

⁵ Bron: http://vorige.nrc.nl//binnenland/article1857371.ece/Stroomstoring_na_helikopterongeluk

IT-budget is 135 miljoen per jaar. 80 miljoen voor running the business, 50 miljoen voor change en 5 miljoen voor innovatie. In de change zitten upgrades en vernieuwing in verhouding daarom 10M upgrades en 40M vernieuwing. 5 miljoen is genoeg. Als je te veel budget hebt verlies je focus. IT voor de EBA's is misschien exploratie maar dan alleen voor de eerste 2 jaar. Als het dan slaagt is het running the business, anders wordt het gestopt.

Bij Alliander wordt er serieus nagedacht of het businessmodel over enkele jaren nog wel staat. Vermoedelijk ontstaan de situatie dat het elektriciteitsnet alleen nog maar als back-upvoorziening bestaat omdat de consument samen met een kleine gemeenschap een microgrid heeft opgezet en beheert waar Alliander dan de IT voor levert. Op die manier wordt de exploitatie van het net, wat nu de grootste inkomstenbron is, steeds minder belangrijk. Afstoten van het net naar de overheid als back-upvoorziening zou dan een optie zijn. Alliander kan zich dan volledig focussen op de EBA's.

Analyse

Gestart met urgentie (energietransitie) en gedragen door leiderschap. Geen focus op structuur, wel op context. Tijdens de implementatiefase nog steeds geen focus op de structuur. Leiderschap blijft daar het belangrijkste, gevolgd door de contextuele elementen. In de executiefase kom je niet.

Alliander ziet in dat haar businessmodel niet duurzaam is (in de context van het gehele energiemarktmodel). De energietransitie gaat ervoor zorgen dat Alliander nieuwe businessmodellen moet ontwikkelen. Daarom is er vrij veel focus op innovatie in diverse Emerging Business Area's en wordt ook IT veranderd. Alle technologie teams zijn bij elkaar gevoegd en gaan op een nieuwe manier, Agile en DevOps, werken.

Fase	Quotes → analyse	Leiderschap	Context	Structuur
Initiatie	<ul style="list-style-type: none"> • "Essentie is begonnen bij CEO en CIO ... leiderschap is de belangrijkste antecedent geweest in de initiatiefase. Visie vormen en vertellen en herhalen". → leiderschap=Hoog • "Wij vieren geen successen maar wel falen." → cultuur = M • "Nog niet over de structuur nadenken.... Ik was het baasje van de taskforce." → structuur = Laag; 	H	M	L
Implementatie	<ul style="list-style-type: none"> • "Leiderschap is en blijft het belangrijkste. Blijven herhalen." → leiderschap = Hoog • "Structuur is altijd een afgeleide van de acties die je ervoor doet ... dus je moet je structuur zo laat mogelijk kiezen" → structuur = laag 	H	M	L
Executie	"Realiteit is dat je nooit klaar bent." → <i>Geen data beschikbaar</i>	-	-	-

Tabel 8 – Analyse Case 4 (Alliander)

De mate van ambidexteriteit voor Alliander is bepaald door meerdere onderdelen. Het totale budget van IT is € 135 miljoen. Daarvan is € 5M volledige innovatie. Het change budget is 50M is bestaat voor 20% uit upgrades en 80% uit vernieuwing. Het operationele budget is 80 miljoen.

Innovatie = 4%; vernieuwen vanuit change is $80\% \times (50/135) = 30\%$. Daarmee komt exploratie = 34% en exploitatie op 66%. Dat maakt een mate van ambidexteriteit van $34 \times 66 = 2.244$.

4.1.5 Case – Belastingdienst

Samenvatting

“De top is al benoemd, het regent onderliggende benoemingen”, Michel van Bakel

Bij de belastingdienst is er binnen het centrum voor infrastructuur en exploitatie een apart innovatieteam bezig met innovaties. Naast dit initiatief zijn er binnen de belastingdienst zowel binnen de IT als binnen de business diverse innovatie initiatieven. Deze innovaties kunnen zowel IT-gedreven zijn, gericht op bestaande producten en diensten als naar buiten gericht waardoor er nieuwe producten en diensten bij de burger beschikbaar komen. Deze innovaties kunnen echter ook niet gericht zijn op IT of IV. Er wordt bijvoorbeeld nagedacht over een oplossing voor het vraagstuk “zitten is het nieuwe roken”. CIE is onderdeel van de IV keten van belastingdienst, waarin alle onderdelen betrokken zijn die zich bezighouden met veranderingen in de informatievoorziening van de belastingdienst. Naast CIE dus ook CAO (applicatieontwikkeling) en business (IM afdelingen)

Het innovatieteam heeft op voorhand een 2,5% budget in fte en 5% budget in geld beschikbaar om innovaties via een gestroomlijnd proces uit te voeren. Dit betreft dan ongeveer 30-35 fte. De uitdaging ligt bij het daadwerkelijk beschikbaar krijgen van de mensen. Dat gaat namelijk niet zonder meer binnen de lopende zaken. Bij de innovaties zijn vaak personen van meerdere afdelingen betrokken, waardoor de inzetplanning vaak niet synchroon loopt

Naast het innovatieteam binnen CIE, is er ook nog een apart organisatieonderdeel buiten IV. Deze afdeling heet IV'-accent (IV') en is structureel gescheiden van de IV-afdeling, echter er vindt wel kruisbestuiving plaats. IV' richt zich met name op data en op snelle levering. Ook zij zijn bezig met innovatieve oplossingen. Het innovatieteam van CIE kijkt wie ze nodig heeft en dat betekent dat vaak zowel mensen van IV als van IV' deelnemen in innovatieprojecten. Op de werkvloer kunnen de medewerkers van IV en IV' elkaar makkelijk vinden, echter formele goedkeuring om tijd te besteden vanuit de ene unit t.b.v. werkzaamheden in de andere unit is wat lastiger te krijgen. Er wordt veel gebruik gemaakt van zogenaamde Connecting People-platforms om kennis over te dragen.

Een uitdaging met innovaties is niet zozeer het uitproberen van nieuwe dingen (proof of concept), maar het daadwerkelijk productierijp maken van een innovatie. Daarom gaan na de POC fase innovaties mee in het portfolioproces, waarna de reguliere processen het overnemen. Uitdaging voor de organisatie is dan het enthousiasme van de groep mensen tijdens de POC fase te handhaven in verdere uitvoering.

De overdracht naar beheer is ook een punt. Na de uitvoering van de verandering wordt traditioneel overgedragen aan beheer, waarna de beheerorganisatie geacht wordt alle kennis te bezitten. In praktijk werkt dat niet zo. Een mogelijkheid is om hier DevOps voor in te zetten. De mensen die iets ontwikkeld hebben moeten datgene dan ook in beheer nemen en tijdens het beheer de kennis verbreden. Binnen CIE zijn verschillende teams bezig met de implementatie van DevOps. Met name in de cloud technologie hoek.

Innovatie bij CIE is een middel om een groei door te kunnen maken naar een adaptieve organisatie. De aanpak van innovaties is wezenlijk anders dan van het reguliere portfolio. Het permanent lostrekken van innovatie binnen IV van de organisatie lijkt daarom geen goede keuze. Dan krijg je structurele ambidexteriteit met de bijbehorende problemen.

Contextuele ambidexteriteit is daarvoor de oplossing. Er moet gewerkt worden aan de cultuur en elkaar makkelijk kunnen vinden en benaderen. Maar “cultuur krijg je gratis bij je leiderschap”. Als het leiderschap echter op te grote afstand van de werkvloer staat, hoe kun je dan je cultuur aanpassen?

De urgentie komt bij de belastingdienst vanuit de dienstverlening aan de burger. Als er ergens iets escaleert en in de media of in de Tweede Kamer terecht komt, komt de belastingdienst in actie. Het probleem van grote organisaties is echter dat men gewend is op een bepaalde manier problemen op te lossen. De ontwikkelingen en de problemen zijn echter op dit moment van dien aard, dat de gebruikelijke werkwijze tot gelijkaardige problemen blijft leiden. De huidige manier lijkt er vaak op, dat een probleem ergens wordt opgelost door extra toezicht in te bouwen in plaats van op de plaats waar het probleem ontstaan is. Door het steeds weer introduceren van nieuwe besturing leidt ertoe dat er uiteindelijk niemand meer stuurt.

Desalniettemin wordt er wel degelijk aan visievorming en een strategie voor Belastingdienst gewerkt. Punt van aandacht is, dat de afstand tussen visie en strategie enerzijds en de werkvloer anderzijds dermate groot is, dat de werkvloer zich vaak onvoldoende betrokken voelt ook al worden er door de huidige managers wel degelijk pogingen gewaagd om het gat te verkleinen.

Een symptoom van veranderen op de wijze waarop men het gewend is, is dat als eerste een nieuwe besturingsstructuur neergezet wordt. “De top is al benoemd, het regent onderliggende benoemingen. Maar hoe kun je nu mensen benoemen als je niet weet waar je naar toe gaat en dus waarop gestuurd moet gaan worden?”.

Agile en Scrum brengen wel degelijk veranderingen teweeg bij de Belastingdienst. Leiderschap heeft weinig inbreng in de initiatiefase en volgt daardoor vaak de ontwikkelingen in plaats van ze te leiden.

Tijdens de implementatie blijft de mate van leiderschap laag. Er wordt wel hard aan processen en systemen gewerkt en de structuur blijft het belangrijkste.

Analyse

De belastingdienst start een verandering door eerst een nieuwe structuur neer te zetten en van daaruit de processen en systemen in te richten. Gedurende de implementatie blijft de aandacht op structuur

hoog, maar gaat de aandacht op processen en systemen (context) naar middel. Leiderschap heeft maar weinig aandacht tijdens de verandering. Hoewel de veranderingen daardoor traag verlopen, vinden ze wel degelijk plaats.

Fase	Quotes → analyse	Leiderschap	Context	Structuur
Initiatie	<ul style="list-style-type: none"> • “Structuur is heel belangrijk. De top is al benoemd, het regent onderliggende benoemingen. Maar hoe kun je nou mensen benoemen als je niet weet waar je naartoe gaat.” → Structuur = Hoog; leiderschap = Laag; • “We gaan wel scrum en agile en SAFe werken” → Processen = Context = Midden 	L	M	H
Implementatie	<ul style="list-style-type: none"> • “Leiderschap is heel belangrijk, maar dat gaat nog niet goed ... leiderschap houdt een lage aandacht, structuur blijft hoog” → leiderschap = Laag; structuur = hoog • “Processen en systemen zijn wel heel belangrijk” → Context = middel 	L	M	H
Executie	• <i>Geen data beschikbaar</i>	-	-	-

Tabel 9 – Analyse Case 5 (Belastingdienst)

De mate van ambidexteriteit bij de belastingdienst is gebaseerd op het 5% budget van het totale budget beschikbaar voor innovatie = $5 \cdot 95 = 475$.

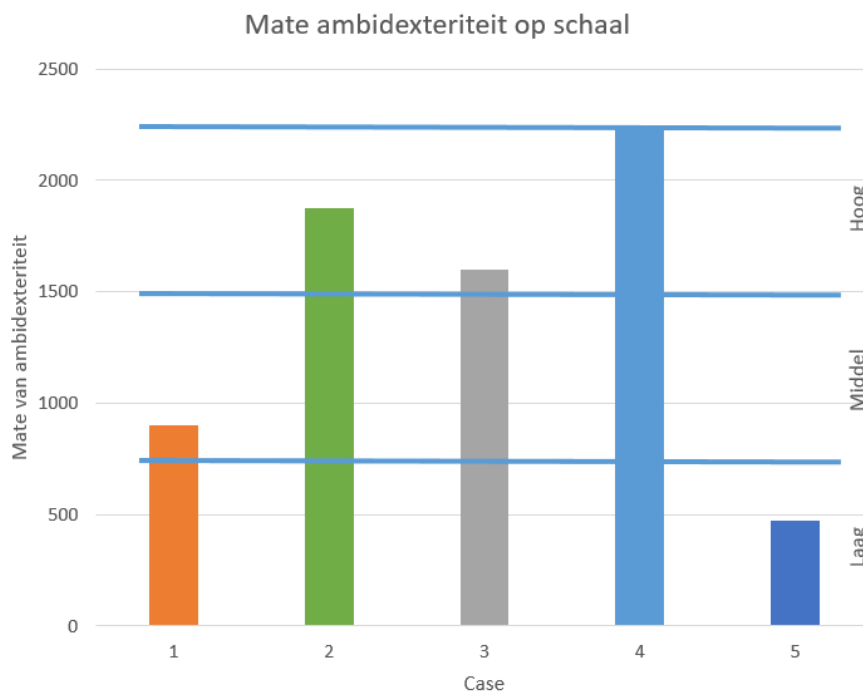
4.2 Cross Case analyse

De verschillende cases zijn gescoord op Lage, Middel en Hoge mate van ambidexteriteit volgens Figuur 7. Deze score is opgenomen in het overzicht in Tabel 10 en zijn gebaseerd op de interviewdata. De tabel geeft duidelijk aan dat case 4, 2 en 3 in volgorde de hoogste mate van ambidexteriteit hebben. De overeenkomst tussen deze 3 cases is de mate van leiderschap welke gedurende de initiatie en implementatiefase hoog blijft. Case 5 toont juist het tegenovergestelde. Leiderschap krijgt daar juist lage aandacht wat ook resulteert in een lage mate van ambidexteriteit. Case 1 zit er tussenin met een middelscore van de mate van ambidexteriteit. Opvallend is dat daar de hoge mate van leiderschap in de initiatiefase wordt gevolgd door een middelmatige mate van leiderschap in de implementatiefase.

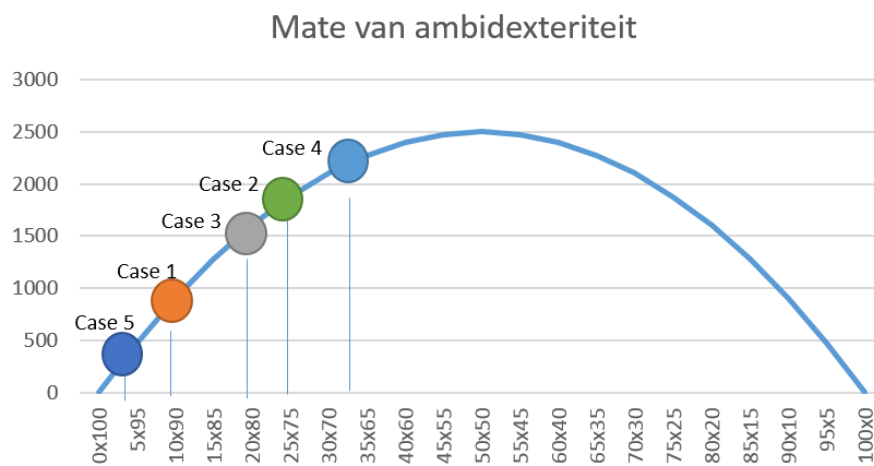
Case	1			2			3			4			5		
Fase *	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Leiderschap	H	M	-	H	H	H	H	H	M	H	H	-	L	L	-
Context	M	H	-	H	H	H	H	M	H	M	M	-	M	M	-
Structuur	M	H	-	M	M	M	M	M	M	L	L	-	H	H	-
Mate van ambidexteriteit	900			1875			1600			2244			475		
Score van mate ambidexteriteit	M			H			H			H			L		

Tabel 10 – Score mate van ambidexteriteit per case; * Fase: 1=initiatie; 2=implementatie; 3=executie

Interessant te zien is dat de case met de hoogste mate van ambidexteriteit de laagste aandacht aan structuur geeft terwijl de case met de laagste mate van ambidexteriteit de hoogste aandacht aan structuur geeft.



Figuur 7 – Mate van ambidexteriteit op schaal (hoogst = 2244; midden = 1496; laag = 748)



Figuur 8 – Positionering cases op mate van ambidexteriteit

In de volgende paragrafen wordt per antecedent gekeken naar de verbanden welke er cross case te vinden zijn tussen de invloed en de mate van ambidexteriteit.

Leiderschap

In cases 2, 3 en 4 krijgt leiderschap in de initiatie en implementatiefase een hoge mate van aandacht wat leidt tot de hoogste mate van ambidexteriteit. In case 1 krijgt leiderschap ook de hoogste mate

van aandacht in de initiatiefase, echter deze mate van aandacht zakt in de implementatiefase naar middelmatig. De mate van ambidexteriteit is bij deze case dan ook lager. Case 5 tot slot heeft een lage aandacht voor leiderschap gedurende de initiatie en implementatiefase. De mate van ambidexteriteit is laag.

Samengevat kun je zeggen dat een hoge mate van leiderschap in zowel de initiatiefase als implementatiefase noodzakelijk zijn voor een hoge mate van ambidexteriteit.

Context

De contextuele antecedent heeft bij alle cases zowel in de initiatiefase als in de implementatiefase een middel tot hoge mate van aandacht gekregen. Echter er is in eerste instantie geen verband te zien tussen cases waarin een hoge mate van aandacht aan de contextuele antecedent in een van de cases heeft geleid tot een hogere mate van ambidexteriteit. Sterker nog, de case met de hoogste mate van ambidexteriteit heeft een gemiddelde aandacht aan de contextuele antecedent in zowel de initiatie- als implementatiefase.

Samengevat kun je zeggen dat er geen verband is te vinden tussen de mate van aandacht voor de contextuele antecedent en de mate van ambidexteriteit behalve dat deze altijd middelmatig of hoog is.

Structuur

Structuur heeft in de cases met de hoogste mate van ambidexteriteit een lage aandacht en juist in de cases met een gemiddelde of lage mate van ambidexteriteit hoge aandacht. In case 5 en case 1 is duidelijk aangegeven dat de structuur een antecedent is waar veel aandacht naartoe gaat in de initiatie en implementatiefase. Bij case 5 wordt daar juist als eerste aan gewerkt en ook bij case 1 krijgt dit in de implementatiefase de meeste aandacht.

Samengevat kun je zeggen dat er een inverse verband is tussen de mate van aandacht aan de structurele antecedent en de mate van ambidexteriteit. Hoe hoger de aandacht aan structuur, hoe lager de mate van ambidexteriteit.

4.3 Analyse noodzakelijke voorwaarden (Necessary Condition Analysis)

Volgens Dul (2016) is alleen de aanwezigheid van een bepaald antecedent zoals leiderschap, context of structuur niet voldoende om een bepaald resultaat zoals een hoge mate van ambidexteriteit te behalen. Er moet aandacht besteed worden aan de noodzakelijke voorwaarden bij aanwezigheid van een bepaalde conditie om een verband te kunnen leggen met een uitkomst. De noodzakelijke voorwaarde voor een hoge mate van ambidexteriteit zou in deze casus bijvoorbeeld een hoge mate van leiderschap kunnen zijn. Middels een analyse, Necessary Condition Analysis (NCA), kan bepaald worden of er een noodzakelijke voorwaarde is, en zo ja welke. Als er niet aan deze noodzakelijke voorwaarde wordt voldaan, dan is er geen andere manier om alsnog hetzelfde doel te behalen. Afwezigheid van deze noodzakelijke voorwaarde is dan een barrière voor het behalen van het doel.

Het uitvoeren van een analyse van de noodzakelijke voorwaarden wordt gezien als complementair aan een traditionele analyse van causale relaties zoals A leidt tot B. Deze analyse voegt hieraan toe dat een hoge mate van A, of een bepaalde minimale score van A leidt tot een hoge score van B.

De antecedenten in dit onderzoek zijn bepaald aan de hand van een beperkt aantal discrete waarden Laag, Middel en Hoog en daarom wordt een “Discrete Necessary Condition” analyse uitgevoerd (Dul, 2016, p. 18).

Initiatiefase

Initiatiefase																	
mate ambidex	H			3		mate ambidex	H		1	2		mate ambidex	H	1	2		
	M			1			M		1				M		1		
	L	1					L		1				L				1
		L	M	H				L	M	H				L	M	H	
		leiderschap					context					structuur					

Figuur 9 – Necessary Condition Analysis – Initiatiefase (dikke lijnen geven de ceiling aan)

Volgens de NCA-methode (Dul, 2016, p. 39) is het effect van de antecedent leiderschap in de initiatiefase zeer groot (Ceiling zone = 4; Scope = 4 → effect = 4/4 = 1 → very large effect⁶). Verder is de nauwkeurigheid 100% en zijn de condition inefficiency en outcome inefficiency beide 0%. Dit leidt volgens de NCA tot de uitspraak: een hoge mate van leiderschap is noodzakelijk om een hoge mate van ambidexteriteit te realiseren.

Voor de antecedent context in de initiatiefase geldt een very large effect (Ceiling zone = 3; Scope = 4 → effect = 3/4 = 0,75). De nauwkeurigheid is 100% echter de condition inefficiency is 50%. Dat betekent dat niet de maximale aandacht aan context gegeven hoeft te worden om toch de hoogste mate van ambidexteriteit te bereiken. Bovendien is de complete linker kolom leeg. Dat betekent dat er volgens deze dataset geen geldige analyse uit te voeren is. Het is overigens wel mogelijk de linker kolom te verwijderen (Dul, 2016, pp. 39, tabel 4, stap 1c) echter dan is er ook geen NCA mogelijk omdat er geen ceiling zone te bepalen is. Er zijn namelijk geen lege cellen in de linkerbovenhoek. De vraag in dit geval is echter meer gericht op waarom er in deze cases geen lage mate van aandacht voor de contextuele antecedent is in de initiatiefase. De contextuele antecedent bestaat uit processen, systemen en culturele aspecten. Die antecedent is in alle interviews als serieus van belang benoemd en is in alle gevallen minimaal op middel gescoord. Dit neemt niet weg dat er wel degelijk een case zal kunnen zijn waar een lage aandacht aan de contextuele antecedent wordt gegeven echter deze zit niet in de huidige caseselectie.

⁶ 0 < d < 0,1 = “small effect”; 0,1 ≤ d < 0,3 = “medium effect”; 0,3 ≤ d < 0,5 = “large effect”, en d ≥ 0,5 = “very large effect”

Als laatste wordt gekeken naar de structurele antecedent in de initiatiefase. Zoals al eerder aangegeven lijkt deze antecedent een inverse invloed te hebben op de mate van ambidexteriteit. Omdat er geen lege cellen in de linkerbovenhoek zijn, kan er geen NCA uitgevoerd worden.

Implementatiefase

Implementatiefase																	
mate ambidex	H			3		mate ambidex	H		2	1		mate ambidex	H	1	2		
	M		1				M			1				M			1
	L	1					L		1					L			1
		L	M	H			L	M	H				L	M	H		
		leiderschap					context					structuur					

Figuur 10 – Necessary Condition Analysis – Implementatiefase (dikke lijnen geven de ceiling aan)

Volgens de NCA-methode uitgevoerd op de antecedent leiderschap in de implementatiefase zou er zo gezien een noodzakelijk én voldoende voorwaarde zijn. De mate van ambidexteriteit lijkt met deze dataset direct verband te houden met de mate van leiderschap. Omdat er een kleine dataset is voer ik toch een NCA uit. Daaruit blijkt een zeer groot effect (zie voetnoot 6 op pagina 44), een nauwkeurigheid van 100% en een condition- en outcome inefficiency van 0%. Hieruit kan ik concluderen dat een hoge mate van aandacht aan leiderschap in de implementatiefase leidt tot een hoge mate van ambidexteriteit.

Voor de contextuele antecedent en de structurele antecedent geldt hetzelfde als in de initiatiefase. Voor deze antecedenten heb ik derhalve geen NCA uitgevoerd.

5 Discussie, Beperkingen, Conclusie en Implicaties

Dit hoofdstuk bevat de discussie van de empirische resultaten welke ik afzet tegen de eerder gevonden literatuur. Daarna zal ik de beperkingen van het onderzoek aangeven en vervolgens uit de gevonden resultaten conclusies trekken en aanbevelingen voor zowel vervolgonderzoek als praktijk beschrijven.

5.1 Discussie

In dit onderzoek is een meervoudige casestudie uitgevoerd bij vijf organisaties waarvan er vier in de energiesector actief zijn en er één een overheidsinstelling is. Binnen de energiesector is er vanwege de energietransitie een hoge noodzaak om te vernieuwen. De afnemers van de diensten van de vier energie gerelateerde bedrijven gaan van rol veranderen van consument naar prosument en de overheid geeft ook duidelijk aan dat er een sterke verduurzaming van de energie moet plaatsvinden. Deze duidelijke externe druk voelt case 5, de Belastingdienst, niet. De druk komt daar voornamelijk vanuit incidenten welke grote landelijke onrust of negatieve pers kunnen veroorzaken. Om de benodigde verandering door te maken zijn bedrijven zogenaamd ambidexter geworden. Organisatorische ambidexteriteit leidt namelijk tot groei in verkoop, een betere performance, innovatie en een langere levensduur (O'Reilly & Tushman, 2013). Dat betekent dat ze een deel van de investeringen zullen richten op de exploitatie van de bestaande vaardigheden en een deel op de exploratie naar nieuwe vaardigheden zoals ontwikkeling van nieuwe producten en diensten of nieuwe markten (Duncan, 1976).

De eenheid van analyse is in dit onderzoek de IT-afdeling van de betreffende organisaties. Deze IT-afdelingen hebben allemaal een bepaalde vorm van ambidexteriteit ingericht. De ene meer structureel, de andere meer contextueel en de volgende heeft een combinatie van beide vormen van ambidexteriteit (Birkinshaw & Gibson, 2004; Ghoshal & Bartlett, 1996).

Het onderzoek is gericht op het proces welke een IT-afdeling heeft gevolgd om ambidexter te worden. Daarbij is gekeken naar de invloed van leiderschap, context en structuur (Raisch & Birkinshaw, 2008) gedurende de verandering naar een ambidextere organisatie. Daarbij is echter geen onderzoek gedaan naar de mate waarin leiderschap, context en structuur invloed hebben op de realisatie van organisatorische ambidexteriteit. Er zijn door mij vooraf geen verwachtingen aan de hand van literatuurstudie opgenomen in het conceptuele model. De empirische data lijkt aan te geven dat er wel degelijk een verschil is in aandacht voor de drie genoemde antecedenten om een zo hoog mogelijke mate van ambidexteriteit te realiseren. Geplot op de fasering van een standaard veranderproces (Kotter J. , 2012) met drie fasen initiatie, implementatie en executie kun je zien dat een zo hoog mogelijke mate van leiderschap in de initiatiefase en implementatiefase een belangrijke bijdrage levert aan de mate van ambidexteriteit welke gerealiseerd wordt. Dit is bij nader inzien ook wel te verwachten gezien de uitspraak van Kotter (2012, p. 2): "Leaders who successfully transform businesses do eight things right (and they do them in the right order)". De leider is degene die er uiteindelijk voor moet zorgen dat de volledige transformatie en alle facetten succesvol worden uitgevoerd. Tevens geven O'Reilly en Tushman (2011) aan dat organisaties achterblijven in hun innovatie als er geen duidelijk leiderschap is dat een éénduidige visie uitdraagt, er geen senior team is

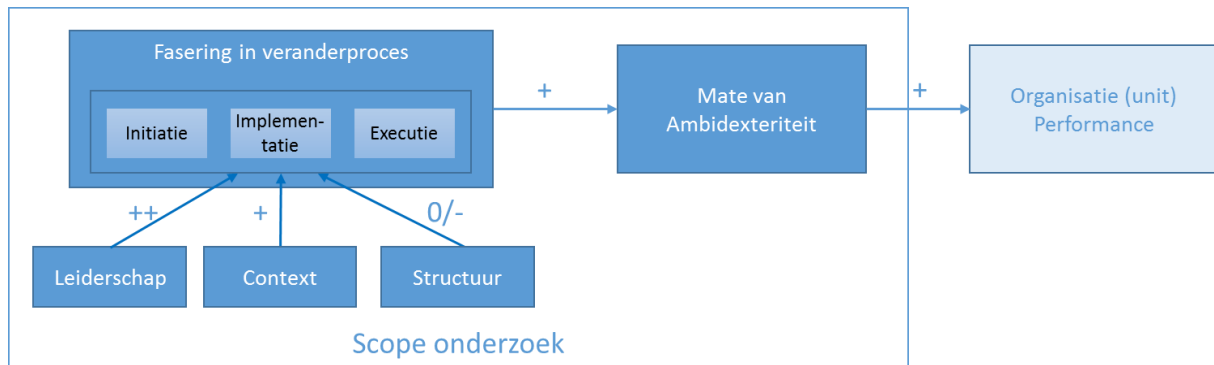
dat eigenaarschap neemt over de strategie om ambidexter te worden, er geen duidelijke ambidextere organisatiestructuur is en het leiderschap exploitatie- en exploratie gerelateerde vraagstukken niet correct behandelt.

De termen context en cultuur zijn tijdens de interviews veelvuldig tegelijkertijd genoemd. Daar waar ik tijdens de interviews begon over discipline, support, stretch en trust (Ghoshal & Bartlett, 1996) werd direct op cultuur overgegaan. Zoals Adler *et al* (1999) en Tushman en O'Reilly (1996) aangeven zijn leiderschap en cultuur de belangrijkste contextuele attributen om ambidexteriteit te realiseren. In dit onderzoek is dat ook gebleken. Zoals Jansen *et al* (2008) aangeven is transformationeel leiderschap gebaseerd op het beïnvloeden van medewerkers. Recente uitspraken op congressen van Gartner geven ook aan "Control limits, influence scales". Die uitspraak lijkt hier ook zeker opgeld te doen. Als middels beïnvloeding van de medewerker het belang van een ambidextere organisatie wordt benadrukt, dan zal een medewerker intrinsiek gemotiveerd raken om er een succes van te maken.

De empirische data geeft aan dat structuur de minste aandacht nodig heeft om een hoge mate van ambidexteriteit te realiseren. De cases met een hoge mate van ambidexteriteit geven maar gemiddelde of lage aandacht aan structuur. Daartegenover staat dat case 5 waar in de initiatiefase de meeste aandacht naar structuur gaat in de laagste mate van ambidexteriteit heeft geresulteerd.

Vervolgens constateer ik dat er drie cases zijn welke aangeven dat ze niet in de executiefase zijn en bovendien, dat ze daar waarschijnlijk helemaal niet komen. Ze zijn continu aan het veranderen. Daarnaast zie je dat er ook drie cases zijn die aangeven dat de mate van aandacht in elke fase gelijk is. Daarbij wordt ook aangegeven dat ze volgens een standaard Demming circle (Plan, Do, Check, Act) continu veranderen en verbeteren. De aandacht voor de antecedenten verandert niet. Deze observaties lijken echter geen invloed te hebben op de mate van ambidexteriteit. Er is dus geen verband gevonden tussen de constante aandacht voor antecedenten gedurende de verschillende fasen en de mate van ambidexteriteit. Case 5 heeft tenslotte een constante aandacht voor leiderschap, context en structuur gedurende het veranderproces, echter de gerealiseerde mate van ambidexteriteit is laag.

Met deze nieuwe inzichten stel ik een conceptueel model voor (Figuur 11) waarin leiderschap en context een duidelijke bijdrage leveren aan de uiteindelijke mate van ambidexteriteit na de transformatie. Structuur is wel degelijk van belang (Raisch & Birkinshaw, 2008), echter in mijn onderzoek niet als zodanig naar voren gekomen. Voor leiderschap geef ik een zwaardere indicatie dan voor context omdat uit de empirische data blijkt dat er zonder leiderschap helemaal geen succesvolle transformatie zal zijn. De contextuele antecedent heeft duidelijk een positieve bijdrage aan de mate van ambidexteriteit. De structurele antecedent moet wel aandacht krijgen. Er zal wel een bepaalde structuur ingericht moeten worden maar pas zo laat mogelijk in het proces en de manier waarop zal niet direct van invloed zijn op de mate van ambidexteriteit van de organisatie.



Figuur 11 – Conceptueel model aangepast naar aanleiding van de empirische resultaten

Vanuit dit conceptuele model kunnen de volgende proposities opgesteld worden:

- P1 Een hoge mate van leiderschap is noodzakelijk gedurende het veranderproces om een zo hoog mogelijke mate van ambidexteriteit te realiseren.*
- P2 Contextuele attributen (o.a. cultuur, processen en systemen) hebben na leiderschap de belangrijkste invloed gedurende het veranderproces om een zo hoog mogelijke mate van ambidexteriteit te realiseren.*
- P3 Aandacht voor de structurele antecedent gedurende het veranderproces heeft geen bijdrage aan de mate van ambidexteriteit.*

5.2 Beperkingen

Elk onderzoek kent zijn beperkingen. Zo ook dit onderzoek. Hier dient rekening mee gehouden te worden als de data en conclusies gebruikt worden.

Caseselectie

Bij de selectie van de cases is gekeken naar de verwachte mate van ambidexteriteit. Daar zijn vier cases uitgekomen in de energiesector waarvan ik verwachtte dat een hoge mate van ambidexteriteit gemeten zou kunnen worden. Dit gebaseerd op de energietransitie wat een actueel thema is in die markt. Een case met een lage mate van ambidexteriteit zou de caseselectie compleet maken. Dat is op zich ook gelukt met de Belastingdienst. Toch is het aantal cases te beperkt om echte generaliseerbare conclusies te kunnen trekken.

Triangulatie

Naast het aantal cases is ook het aantal personen binnen de cases te beperkt. Bij de eerste twee cases, Eneco en Shell heb ik nog wel twee interviews gehouden waardoor er een stuk triangulatie plaats kon vinden. Bij Eneco verliep dat goed. Daar kwamen over het algemeen dezelfde antwoorden op de vragen uit en daar waar er verschillen waren kwam dat omdat de eerste geïnterviewde de manager

was van de tweede geïnterviewde en dus de antwoorden over de volledige afdeling gaf. De eenheid van analyse van de beide geïnterviewden was dus niet helemaal gelijk.

Bij Shell verliep het tweede interview niet naar verwachting. Daar is nog wel een aantal aanvullende elementen uit naar voren gekomen, maar kan ik niet echt spreken van triangulatie. De functies van de twee geïnterviewden en hun kennis m.b.t. het vraagstuk weken te veel van elkaar af.

Bepaling van “Mate van invloed”

De bepaling van de mate van invloed is nogal arbitrair. Bij alle interviews is wel een vraag gesteld als “hoe belangrijk is leiderschap geweest”. En daarna “is dit dan belangrijker of minder belangrijk dan context of structuur geweest”. De belangrijkste antecedent heb ik per fase gescoord met Hoog. Er zijn ook cases waarbij “even belangrijk” is aangegeven. Er is dan gekozen voor “hoog/hoog” echter, ik had ook “middel/middel” kunnen kiezen. Hier heb ik vooraf niet duidelijk rekening mee gehouden. Daarnaast is de score “hoog” ten opzichte van de score “middel” en de score “laag” niet bepaald.

Bepaling van “Mate van ambidexteriteit”

Tijdens de interviews is gesproken over het actuele projectenportfolio om de mate van ambidexteriteit te bepalen. Dit had eigenlijk vooraf gemoeten en om het zuiver te houden zou per project bepaald moeten worden of dit project een exploitatief of exploratief karakter had. Tijdens de gesprekken bleek het portfolio niet altijd bekend omdat de geïnterviewde het overzicht niet had.

Omdat mijn onderzoek de invloed van de antecedenten in de verschillende fasen van het verandertraject betreft, had ik eigenlijk de mate van ambidexteriteit na elke fase willen kunnen berekenen. Daar ben ik niet aan begonnen omdat de mate van ambidexteriteit aan het eind van het traject al lastig te bepalen was en de data gedurende de interviews ook niet voorhanden was.

Criteria voor bepaling van de “mate van ambidexteriteit” waren niet duidelijk tijdens de interviews. Nieuwe producten en diensten gaat over de producten en diensten op organisatieniveau t.b.v. de markt. Toepassen van nieuwe technologie in IT betekent niet dat er persé nieuwe producten en diensten op de markt worden gezet maar dat er met modernere middelen bestaande diensten worden ondersteund. Dit gaf in de bepaling of een initiatief een exploratief karakter had diverse discussies.

Leren gedurende het onderzoek

Tijdens de interviews merkte ik dat ik steeds meer kennis van de voorgaande interviews meenam. Bij een semigestructureerd interview brengt dat gevaren met zich mee dat ik op bepaalde punten ben gaan doorvragen waar ik dat bij de eerdere interviews niet heb gedaan. De verwerking van de resultaten heb ik zo zuiver mogelijk gehouden gebaseerd op de opgestelde interviewvragen, echter de antwoorden van de geïnterviewden kunnen beïnvloed zijn door mijn extra vragen.

5.3 Conclusie

We zijn aangekomen bij de conclusies van het onderzoek. De hoofdvraag van dit onderzoek luidde als volgt: **Op welke wijze hebben de antecedenten leiderschap, context en structuur in de verschillende fasen van het veranderproces invloed op de mate van ambidexteriteit van een afdeling?**

Om op deze onderzoeksvraag antwoord te kunnen geven, zijn de volgende sub-vragen gedefinieerd:

- Wat is een ambidextere afdeling en hoe bepaal je de mate van ambidexteriteit?
- Welke antecedenten zijn er nodig om een ambidextere afdeling te worden?
- Welke fasen bestaan er in een veranderproces?

Om de hoofdconclusie van dit onderzoek op te stellen, stel ik eerst de conclusie van de sub-vragen op.

Een ambidextere afdeling is een afdeling waar op een bepaalde manier zowel bestaande producten en diensten worden geëxploiteerd als exploratie plaats vindt naar nieuwe producten en diensten. De mate van ambidexteriteit wordt bepaald door het totaal aantal veranderinitiatieven te bepalen en van deze initiatieven te bepalen hoeveel er een exploitatief en exploratief karakter hebben. Indien het aantal veranderinitiatieven niet bekend is, kan gewerkt worden met de budgetten. Deze twee percentages kunnen vervolgens worden bepaald en met elkaar worden vermenigvuldigd. Deze vermenigvuldiging is de mate van ambidexteriteit.

Uit de literatuur is gebleken dat er drie antecedenten zijn welke nodig zijn om organisatorische ambidexteriteit te realiseren. Deze antecedenten zijn leiderschap, context en structuur. Leiderschap bestaat uit visie en strategie, het managen van spanningen in het topmanagementteam en duidelijke discipline en stretch. Context gaat meer over de zachte elementen en culturele elementen zoals processen, systemen, cultuur, mensen, normen en waarden. Structuur gaat over de (de)centralisatie keuzes, organisatiearchitectuur en kennisuitwisseling.

Uit de literatuur blijkt dat een standaard veranderproces bestaat uit de fasen initiatie, implementatie en executie.

Na de beantwoording van deze sub-vragen kan ik nu een algemene conclusie opstellen als antwoord op de hoofdvraag.

Zonder leiderschap zal er geen verandering starten. Leiderschap moet continu aanwezig zijn. Vanaf het begin tot het einde van de transformatie, en dan weer opnieuw. Er moet een duidelijke visie zijn, welke helder gecommuniceerd en continu herhaald moet worden. De spanningen in het topmanagementteam moeten goed gemanaged worden. Maar leiderschap alleen is niet voldoende. De normen en waarden, maar ook de processen en systemen zullen op orde moeten zijn. Zonder aandacht voor de culturele elementen is er geen succes. De structuur van de afdeling is niet van belang voor de mate van ambidexteriteit.

5.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Kwantitatieve analyse

Middels dit onderzoek heb ik invulling gegeven aan een gat in de bestaande literatuur. Dit onderzoek heeft de invloed van de antecedenten leiderschap, context en structuur in de verschillende fasen van een verandertraject op de mate van ambidexteriteit bepaald. Hieruit is een nieuw conceptueel model met een drietal proposities naar voren gekomen. Om te bepalen of dit conceptuele model daadwerkelijk klopt kan een kwantitatief onderzoek worden uitgevoerd waarin doormiddel van enquêtes en vragenlijsten een beter beeld kan worden bepaald van de invloed van de verschillende antecedenten op de uiteindelijke mate van ambidexteriteit.

Typen onderneming of branche

Een ander vervolgonderzoek zou zich kunnen specialiseren op een type onderneming. Zijn dezelfde conclusies te trekken bij commerciële instellingen of bij semioverheidsinstellingen of overheidsinstellingen? Of zijn dezelfde conclusies te trekken bij ondernemingen in de bouw, of juist in de handel- en industrie?

Eenheid van analyse

Dit onderzoek heeft zich gericht op een IT-afdeling van een grote onderneming als eenheid van analyse. Kunnen de getrokken conclusies gegeneraliseerd worden naar het niveau van de onderneming zelf? Hiertoe zou een eenheid van analyse op het niveau van de gehele onderneming gezet kunnen worden en kan middels interviews bij operationeel managers (gericht op bestaande producten en diensten), product en business development (gericht op exploratie naar nieuwe producten, diensten en markten) en algemeen management (gericht op visie en strategie) de mate van ambidexteriteit bepaald worden.

5.5 Aanbevelingen voor praktijk

Dit onderzoek heeft niet alleen een wetenschappelijke bijdrage, maar geeft ook aanbevelingen voor de praktijk. Aan de hand van de conclusies van dit onderzoek zijn dat de volgende aanbevelingen:

Leiders, word ambidexter!

Dat organisaties ambidexter moeten zijn om een lange levensduur te hebben is al eerder aangetoond maar nu is ook bekend dat leiderschap de belangrijkste ingrediënt is voor een succesvol verandertraject. Dat betekent dat er een heldere visie moet zijn die continu uitgedragen wordt. Dat betekent dat de leider zelf ambidexter moet zijn. Hij zal die paradoxale vragen “investeren we in de bestaande producten en diensten of gaan we nieuwe producten en diensten ontwikkelen” elke keer weer moeten beantwoorden. De ene keer zal je moeten kiezen voor de exploitatie, maar kies dan de volgende keer wel voor de exploratie. Anders komt die verandering er nooit. De uitspraak “Leiders, wordt ambidexter” betreft niet alleen de leider zelf die ambidexter gedrag moet gaan vertonen. Het betreft ook het organisatieonderdeel waar de leider verantwoordelijk voor is. Hij of zij zal ervoor moeten zorgen dat de exploitatie- en exploratieactiviteiten in balans zijn.

Structuur en processen zijn niet voldoende

Zomaar een team ergens extern neerzetten met een specifiek doel te gaan innoveren of vernieuwen op een moderne manier zal niet het gewenste resultaat hebben. Dit team zal gaan dwalen en binnen de eigen context misschien best succesvol zijn, maar het isolatierisico dreigt. Dit team zal steeds verder aflopen van de bestaande business. Belangrijk is de mensen tussen deze verschillende teams uit te wisselen waardoor kennis van de operationele teams naar de innovatieteams gaat en andersom. Hierdoor vindt kennisuitwisseling plaats wat uiteindelijk het beste ingrediënt is voor een lerende organisatie.

Denk aan de mensen en de cultuur

Uiteindelijk draait alles om mensen en hun normen en waarden en niet om een structuur of leider. De leider zal de mensen moeten beïnvloeden om te veranderen. Deze verandering gaat zich pas echt uiten als de mensen intrinsiek gemotiveerd zijn en in een context van geldende normen, waarden, systemen en processen hun werk kunnen doen. Contextuele ambidexteriteit is wat dat betreft belangrijker dan het structureren van de teams. Zorg dat de mensen zelf ambidexter worden. Waar ze hun werk dan uitvoeren maakt niet zoveel uit.

Blijf veranderen, je bent nooit klaar

Een verandertraject start meestal wel, maar is eigenlijk nooit klaar. Je blijft veranderen. Je blijft je altijd aanpassen aan de veranderende omstandigheden. Een fasering van initiatie, implementatie en executie is een handig hulpmiddel, maar sommige ondernemingen komen nooit in de executiefase. Als dat zo is dan ben je namelijk weer gewoon aan het exploiteren en kom je in de volgende fase van stabiliteit terecht alleen anders. Het idee van ambidexteriteit is juist dat je continu blijft aanpassen aan de omgeving door ofwel achtereenvolgens te exploreren en dan weer te exploiteren, ofwel tegelijkertijd te exploreren en exploiteren ofwel in de persoon te exploreren en exploiteren. Met andere woorden, blijf veranderen. Je bent nooit klaar.

Bijlage I – Bibliografie

- Accenture. (2016, 01 14). *Technology Vision 2015*. Opgehaald van Accenture.com: <https://www.accenture.com/us-en/it-technology-trends-2015.aspx>
- Adler, P., Goldoftas, B., & Levine, D. (1999). Flexibility versus Efficiency. *Organization Science*, 43-68.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. (2009). Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation. *Organization Science*, 696-717.
- Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1989). Managing Across Borders: The transnational solution. *Harvard Business School Press*.
- Benner, M., & Tushman, M. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *The Academy of Management Review*, 238-256.
- Berselaar, V. v. (2011). *Wetenschapsfilosofie in veelvoud*. Bussum: Coutinho.
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building Ambidexterity Into an Organization. *MITSloan Management Review*, 47-55.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change. *Journal of Management Studies*, 977-1002.
- Christensen, C. (1998). The Innovator's Dilemma. *Harvard Business School Press*.
- Cooper, R. (2014). what's Next? After Stage-Gate. *Research Technology Magazine, Jan-Feb*, 20-31.
- Covey, S. (1989). *De Zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. New York: Simon & Schuster.
- Dul, J. (2016). Necessary Condition Analysis: Logic and Methodology of "Necessary but Not sufficient" Causality. *Organizational Research Methods*, 10-52.
- Duncan, R. (1976). The Ambidextrous organization: Designing Dual Structures for Innovation. *The Management of Organizational Design*.
- Gartner. (2016, 01 14). *Every Budget is an IT budget*. Opgehaald van Gartner.com: <http://www.gartner.com/webinar/2834318>
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. (1994). Linking Organizational Context and Managerial Action: The Dimensions of Quality of Management. *Strategic Management Journal*, 91-112.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. (1996). Rebuilding Behavioral Context: A Blueprint for Corporate Renewal. *Sloan Management review*, 23-36.
- Gibson, C., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academ of Management Journal* 47, 209-226.

- Gilbert, C. (2005). Unbundling the structure of inertia: Resource vs. Routine rigidity. *Academy of Management Journal*, 48 (5), 741-763.
- Gilbert, C., Eyring, M., & Foster, R. (2012). Two Routes to Resilience. *Harvard Business Review*, 67-73.
- Gregory, R., Keil, M., Muntermann, J., & Mähring, M. (2015). Paradoxes and the Nature of Ambidexterity in IT Transformation Programs. *Information Systems Research*, 57-80.
- Gresov, C., & Drazin, R. (1997). Equifinality: Functional equivalence in organization design. *Academy of Management Review* (22), 403-428.
- He, Z.-L., & Wong, P.-K. (2004). Exploration v.s. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, 481-494.
- Jansen, J. (2005). *Ambidextrous Organizations*. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.
- 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*, 982-1007.
- Jansen, J., Simsek, Z., & Cao, Q. (2012). Ambidexterity and Performance in Multiunit Contexts: Cross-Level Moderating Effects of Structural and Resource Attributes. *Strategic Management Journal*, 33, 1286-1303.
- Jansen, J., Tempelaar, M., Van den Bosch, F., & Volberda, H. (2009). Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms. *Organization Science*, 797-811.
- Kloet, C. d., & Doorewaard, H. (2013). Organisatieambidextrie: een paradox met een hybride oplossing. *Holland/Belgium management review* (150), pp. 55-62.
- Kotter, J. (2007). Leading Change - Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 1-10.
- Kotter, J. (2012). *Leading Change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Lee, O.-K., Sambamurthy, V., Lim, K., & Wei, K. (2015). How does IT Ambidexterity Impact Organizational Agility? *Information Systems Research*, 398-417.
- Lubatkin, M., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. (2006). Ambidexterity and performance in small to medium sized firms. *Journal of Management* 32 (5), 646-672.
- March, J. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 71-87.
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1995). Complementarities and fit - Strategy, Structure and Organizational Change in Manufacturing. *Journal of Accounting & Economics*, 179-208.
- Nagel, A., & Heyda, H. (2006). *Essenties van Leiderschap*. Soest: Nelissen.
- O'Reilly, C., & Tushman, M. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82, 74-82.

- O'Reilly, C., & Tushman, M. (2011). Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit. *California Management Review*.
- O'Reilly, C., & Tushman, M. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future. *Academy of Management Perspectives (in press)*.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes and Moderators. *Journal of Management*.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. (2009). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 685-695.
- Ross, J. W., Weill, P. D., & Robertson, D. C. (2006). *Enterprise Architecture as a Strategy*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J., & Souder, D. (2009). A typology for Aligning Organizational Ambidexterity's Conceptualizations, Antecedents and Outcomes. *Journal of Management Studies*, 864-894.
- Smith, W. (2014). Dynamic Decision Making: A model of Senior Leaders Managing Strategic Paradoxes. *Academy of Management Journal, Vol 57 (6)*, 1592-1623.
- Stuart, I., McCutcheon, D., Handfield, R., McLachlin, R., & Samson, D. (2002). Effective Case research in operations management: a process perspective. *Journal of Operations Management*, 419-433.
- Tushman, M., & O'Reilly, C. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38: 8-30.
- Vermerris, A., Mocker, M., & Heck, E. v. (2014). No time to waste: the role of timing and complementarity of alignment practices in creating business value in IT projects. *European Journal of Information Systems* 23, 629-654.
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Volberda, H. (2004). *De flexibele onderneming*. Deventer: Kluwer.
- Voss, C., Tsikriktsis, N., & Frohlich, M. (2002). Case research in Operations Management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22 (2), 195-219.
- Wessel, M., & Christensen, C. (2012). Surviving Disruption. *Harvard Business Review, December*, 56-66.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

Bijlage II – Email verzoek deelname onderzoek

Ambidexteriteit in IT betekent exploitatie van bestaande vaardigheden (ofwel bestaande producten en diensten blijven onderhouden) en exploratie naar nieuwe mogelijkheden (ofwel nieuwe producten, diensten of markten benaderen). Noem dit laatste maar innovatie.

Ik wil graag weten in hoeverre de IT-afdeling ambidexter is door te bekijken hoeveel projecten er een exploitatief karakter hebben en hoeveel projecten een exploratief karakter hebben. Daarna wil ik kijken hoe dat zo gekomen is. Ik zou graag iemand willen spreken die betrokken is bij het daadwerkelijk realiseren van de innovatie-stream of innovatie-praktijk. Ik wil namelijk onderzoeken of de mate van ambidexteriteit (die kun je berekenen) hoger of lager is naarmate bepaalde aandacht aan leiderschap, contextuele en structurele elementen is besteed gedurende het veranderproces (initiatie, implementatie, executie).

Dat zou ik dus aan de strateeg of IT manager willen vragen die dit traject begeleid heeft of daarbij betrokken is geweest, maar ook willen bespreken met een medewerker of manager in de laag hieronder. Dus meer het middle-management niveau die vol in deze verandering heeft gezeten.

Bijlage III – Interviewvragen

Het interview bestaat uit de volgende elementen:

1. Introductie
2. Uitleg concepten Structuur, Context, Leiderschap
3. Vragen rondom gevolgd proces
4. Vragen rondom mate van ambidexteriteit
5. Gezamenlijk matchen gevolgd proces op type implementatieproces
6. Afronding

Introductie

- Voorstellen
- Achtergrond studie
- Achtergrond onderzoek

Vooraf

1. Mag ik het gesprek opnemen op de recorder?

Vragen

2. Kunt u in het kort iets vertellen over uw bedrijf?
3. Hoe lang bestaat het bedrijf?
4. Hoeveel medewerkers heeft het bedrijf?
5. Wat is uw functie?
6. Aan wie rapporteert u?
7. Hoeveel medewerkers heeft de IT-afdeling?

Uitleg concepten Structuur, Context, Leiderschap

Structuur	Context	Leiderschap
<ul style="list-style-type: none">▪ Centralisatie/ decentralisatie▪ Architectuur▪ Capability exchange	<ul style="list-style-type: none">▪ Discipline, Support▪ Stretch & Trust▪ Processen & Systemen▪ Mensen, cultuur, normen en waarden▪ Training	<ul style="list-style-type: none">▪ Visie & Strategie▪ Spanningen in top-management-team (governance)▪ Discipline & Stretch

Vragen rondom gevolgd proces

8. Kunt u aangeven wanneer er een focus op innovatie is ontstaan?

Initiatie				Implementatie			Executie
Definieer Urgentie	Creëer groep leiders	Creëer visie	Communi- ceer visie	Empower anderen	Plan short- term wins	Consolideer en continueer	Institutio- naliseer

9. Welke stappen zijn toen genomen - wat heeft u gedaan aan Structuur, Context en Leiderschap?
- In de initiatiefase
 - In de implementatiefase
 - In de executiefase

Vragen rondom mate van ambidexteriteit

Exploitatieve projecten	Exploratieve projecten
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verlaging van kosten ▪ Continu verbeteren van producten en diensten ▪ Verdere automatisering van de operatie ▪ Focus op bestaande klanten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ “out-of-the-box”-denken ▪ Toepassen van nieuwe technologie ▪ Ontwikkeling van nieuwe producten en diensten ▪ Creatieve manieren om klantbehoeften in te vullen, nieuwe markten te benaderen en nieuwe klantsegmenten te benaderen.

- Hoeveel exploitatieve projecten heeft u afgelopen jaar uitgevoerd?
- Hoeveel exploratieve projecten heeft u afgelopen jaar uitgevoerd?
- Hoeveel medewerkers zijn er bezig met exploratieve activiteiten?
- Hoe hoog is het percentage van het IT – budget dat naar innovatieve activiteiten gaat?

Kunt u iets zeggen over de mate van succes van de innovatieve activiteiten?

Afronding

- Mag ik uw naam en bedrijfsnaam gebruiken in het rapport of moet ik anonimiseren? Indien anonimiseren, hoe kan ik u en uw bedrijf dan het beste noemen?
- Vind u het leuk om het rapport te ontvangen als ik klaar ben met de studie?
- Hartelijk dank voor uw medewerking.

Einde

Bijlage IV – Voorbeeld uitwerking interview

Hieronder staat een knipsel vanuit een uitgewerkt interview. Middels opmerkingen heb ik aangegeven waar in het interview gesproken is over elementen in de antecedenten Structuur, Context en Leiderschap.

A – we hebben het gehad over focus op innovatie gedreven door technologie. Welke stappen zijn toen genomen. Met eigenlijk een focus op structuur, context en leiderschap direct vanaf het begin. Alles tegelijk. Als je toch ergens een zwaartepunt ziet voor structuur, context en leiderschap houd je het dan overal op 33% of zit er toch ergens een verschuiving.

E – structuur en context zijn vanaf het begin meegenomen, hoogover, piketpalen zijn geslagen, bijv. we willen 85% dit of 65% dat, op dag 1 hebben we dat gezegd en dat gaan we gaandeweg aanpassen, maar leiderschap is critical. Onze CIO, Scott Wall (Global Functions) heeft vanaf het begin gezegd tegen zijn Executive Committee minus one, Executive Committee is CFO, CTO, CCO (Chief Corporate Officer) en LoB presidents, één niveau daaronder (minus one) daar zitten de EVP's die in feite de process executives zijn voor hun stuk. Een Chief Corporate Officer zal niet iedere dag met zijn CIO gaan praten, maar een EVP doet dat wel. Dus het begint dus nadat wij het verhaal een beetje op orde hebben gekregen om aan onze stakeholders uit te leggen we gaan het spul overhoophalen en daar word jij beter van, dat zou ik zeggen is wel het zwaarste element. Dus een stuk thought-leadership helderheid voor de toekomst dit is waar ik met de toko naartoe wil, ook naar de klanten toe. Ja, er zal wat disruptie zijn maar als we hiermee klaar zijn, als we ooit klaar zijn, wij denken van niet, gaan jou weer helpen. We gaan proberen te tweaken, nu al, grote en kleine tweaks, elk van de stappen is voor de business leads positief.

A – en daarna aan de implementatiekant is het leiderschap meer bezig met het in control hebben en houden van de verandering?


E – ja, "carrot en stick" om te zorgen dat het gebeurt. Consistent messaging.

A – ja, dus visie uitdragen, discipline

E – iedere webcast, iedere meet and great, townhall, etc, ik zit naast hem maar voor de meeste mensen is dat iemand die far, far away in Den Haag zit dan is dat voor iemand die in Kuala Lumpur of

 **Hartog, Alexander den**
Leiderschap eerste belang

 **Hartog, Alexander den**
Leiderschap

 **Hartog, Alexander den**
Discipline = Context

 **Hartog, Alexander den**
Context – (gedeelde) visie uitdragen