

AMBIDEXTERITEIT binnen het MKB

beïnvloed door HR-PRAKTIJKEN en LEIDERSCHAPSSTIJLEN

AFSTUDEERSCRIPTIE

Student: A.G. Ruit | 442173

Erasmus Universiteit - Rotterdam School of Management

Begeleider : Prof. Dr. H.W. Volberda
Strategic Management and Entrepreneurship

Meelezer : S.A. Maas MSc.
Business-Society Management

AFSTUDEERSCRIPTIE – STRATEGISCH MANAGEMENT

*Een onderzoek naar de invloed van **HR-PRAKTIJKEN** en **LEIDERSCHAPSSTIJLEN** op **AMBIDEXTERITEIT** binnen MKB organisaties in Nederland.*

STUDENT

A.G. Ruit
442173

BEGELEIDING

Begeleider : Prof. Dr. H.W. Volberda
Meelezer : S.A. Maas MSc.

ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM

Rotterdam School of Management
Master Bedrijfskunde

Document : 20170930_AGR - afstudeerscriptie

© 2017, A.G. Ruit. Het auteursrecht van deze afstudeerscriptie berust bij de auteur. Het gepresenteerde werk is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt dan de bronnen waarnaar verwezen wordt in de tekst en die genoemd worden in de literatuurlijst. Niets uit deze afstudeerscriptie mag worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën of op een andere manier, zonder vooraf schriftelijke toestemming van de auteur. De inhoud van deze afstudeerscriptie is geheel voor de verantwoordelijkheid van de auteur. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

Voorwoord

Deze afstudeerscriptie is geschreven als afsluiting van de Parttime Master Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management, faculteit van de Erasmus Universiteit. Tijdens deze opleiding is mijn belangstelling voor Strategisch Management steeds concreter geworden wat heeft geresulteerd in het uitvoeren van mijn afstudeerscriptie binnen het verdiepingsvak 'Strategische Vernieuwing en Corporate Entrepreneurship'. Mijn interesse is hierbij uitgegaan naar de beïnvloedende werking van HR-praktijken en leiderschap in de permanente zoektocht van MKB organisaties naar het vinden van de optimale balans tussen 'exploitatie' en 'exploratie'.

Voor de totstandkoming van dit afstudeeronderzoek wil ik in dit voorwoord graag mijn begeleider Prof. Dr. Henk Volberda en meezer Stephanie Maas MSc. bedanken voor hun tijd en waardevolle feedback. Het bieden van andere inzichten alsmede het plaatsen van kritische kanttekeningen hebben mij geholpen om tot dit resultaat te komen. Daarnaast wil ik ook de respondenten van de onderzochte organisaties bedanken voor hun betekenisvolle medewerking aan dit afstudeeronderzoek.

In het bijzonder wil ik mijn lieve vrouw Jeanette bedanken voor haar steun gedurende deze studieperiode. Hierdoor was het voor mij mogelijk om het intensieve en leerzame programma van deze academische opleiding te doorlopen wat heeft gezorgd voor verbreding en verdieping van mijn kennis met betrekking tot bedrijfskundig inzicht.

Harm-Jan Ruit

Klaaswaal, september 2017

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
Samenvatting.....	6
1 Inleiding	9
1.1 Aanleiding.....	9
1.2 Relevantie & afbakening	10
1.3 Onderzoeksvraag & deelvragen	10
1.4 Indeling afstudeerscriptie	11
2 Literatuuronderzoek	13
2.1 Ambidexteriteit	13
2.1.1 Exploitatie versus exploratie	13
2.1.2 Toepassingsvormen van ambidexteriteit.....	16
2.1.3 Organisatiecontext voor ambidexteriteit.....	18
2.1.4 Deelconclusie	19
2.2 Human Resources.....	20
2.2.1 HR-praktijken	20
2.2.2 Deelconclusie	22
2.3 Leiderschap	24
2.3.1 Definitie & historie	24
2.3.2 Transactioneel leiderschap	27
2.3.3 Transformationeel leiderschap	28
2.3.4 Deelconclusie	30
3 Methodologie	32
3.1 Onderzoeksstrategie & methoden.....	32
3.2 Case selectie & niveau van analyse.....	33
3.3 Dataverzameling & analyse.....	34
3.4 Validiteit & betrouwbaarheid	35
4 Empirisch onderzoek	38
4.1 Resultaten cases.....	38
4.1.1 Case: A.....	38
4.1.2 Case: B.....	42
4.1.3 Case: C.....	45
4.1.4 Case: D	49
4.2 Samenvatting empirische resultaten	53
4.3 Analyse empirische resultaten	54
4.3.1 Invulling van ambidexteriteit	54
4.3.2 Invloed van HR-praktijken op ambidexteriteit.....	54
4.3.3 Invloed van leiderschap op de relatie tussen HR-praktijken en ambidexteriteit.....	60
4.4 Conceptueel model	62

5	Conclusie & discussie	64
5.1	Conclusie	64
5.2	Discussie	67
5.3	Limitaties en vervolgonderzoek	69
5.4	Theorie- en managementimplicaties	69
6	Literatuurlijst.....	72
	Bijlagen	78
	Bijlage 1: Vragenlijst semigestructureerd interview.....	78
	Bijlage 2: Quotes interviews	81
	Bijlage 3: Uitwerking interviews (voorbeelden)	92

Samenvatting

Bij veranderingen in de omgeving is het voor organisaties van belang dat zij met hun aanbod van producten en/of diensten in staat blijven om waarde te creëren voor hun afnemers. Geleidelijke of plotselinge veranderingen vragen om aanpassing wat bereikt kan worden door gecombineerd invulling te geven aan 'exploitatie' en 'exploratie'. Hierdoor worden bestaande producten en/of diensten geoptimaliseerd (exploitatie) en vindt tevens ontwikkeling van een nieuw aanbod plaats (exploratie). Het uitvoeren van deze tegenstrijdige, respectievelijk moeilijk te combineren activiteiten, creëert verbetering en vernieuwing en wordt in de literatuur benoemd als 'ambidexteriteit' (Tushman & O'Reilly, 1996; Birkinshaw & Gibson, 2004). Onderzoek naar dit thema is veelal uitgevoerd binnen grote organisaties waardoor de inzichten rondom het midden- en kleinbedrijf (MKB) vooralsnog beperkt zijn. Het invullen van deze organisatieactiviteiten gebeurt veelal door medewerkers wat inhoudt dat de manier waarop een organisatie met deze essentiële factor omgaat, van invloed kan zijn op de effectiviteit van ambidexteriteit. Ondersteuning in de vorm van programma's, processen en technieken gericht op medewerkers wat wordt gedefinieerd als 'HR-praktijken' (Wright & Boswell, 2002) alsmede 'leiderschap' spelen hierbij een belangrijke rol en vormen daarmee de aanleiding voor de centrale onderzoeksvraag van deze afstudeerscriptie; *Hoe beïnvloeden HR-praktijken en leiderschapsstijlen het invullen van ambidexteriteit binnen MKB organisaties?*

Om deze onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden heeft door middel van literatuuronderzoek een selectie plaatsgevonden van HR-praktijken en leiderschapsstijlen in relatie tot het thema 'ambidexteriteit'. Voor het verkrijgen van empirische data over de thema's is gebruik gemaakt van een meervoudige case studie waarbij de kwalitatieve data afkomstig is uit semigestructureerde interviews welke zijn afgenomen binnen vier verschillende midden- en kleinbedrijven.

Uit de verkregen data blijkt dat het top management van de onderzochte MKB organisaties een bewuste voorkeur heeft voor het scheiden van de ontwikkeling van nieuwe producten en/of diensten ten opzichte van de exploitatieactiviteiten. De voornaamste reden voor deze structurele toepassingsvorm van ambidexteriteit is de behoefte naar specifieke processen en structuren vanwege de specialistische eigenschappen van de nieuwe activiteiten. Bij deze organisatorische inrichting tonen de resultaten aan dat de zeven onderzochte HR-praktijken te weten; selectieve werving, training & opleiding, prestatiebeoordeling, beloning, informatie- & kennisdeling, doorgroeimogelijkheden en participatie, veelal geen eenzijdige werking hebben en zowel exploitatie als exploratie positief kunnen beïnvloeden. Hoewel deze combinatie als bundel in staat blijkt te zijn om een organisatie rijp te maken voor verbetering en verandering, maken de resultaten tevens duidelijk dat het bewaken van de balans tussen de HR-praktijken van essentieel belang is om verzwakking van ambidexteriteit te voorkomen.

Daarnaast tonen de bevindingen van dit onderzoek aan dat de relatie tussen HR-praktijken en ambidexteriteit positief wordt beïnvloed door de gecombineerde toepassing van de transactionele- en transformationele leiderschapsstijl. Kenmerken van transactioneel leiderschap zijn bij de inzet van HR-praktijken met name herkenbaar in het bewaken en structureren van exploitatie- en exploratieactiviteiten. De toepassing van transformationeel leiderschap is vooral zichtbaar bij de ontwikkeling van activiteiten alsmede het realiseren van betrokkenheid en motivatie. Door de gecombineerde inzet van deze twee leiderschapsstijlen worden HR-praktijken ingezet die het mogelijk maken om effectief te balanceren tussen exploitatie en exploratie.

Dit onderzoek verrijkt de inzichten rondom de onderzochte thema's waarmee het zijn waarde kent voor de theorie en de managementpraktijk. Naast de bevestiging van verschillende theorieën en enkele aanvullingen toont dit onderzoek tevens aan dat organisaties niet alleen hun aandacht moeten vestigen op het investeren in technologie en Research & Development, maar zeker ook op het menselijk kapitaal. Uit dit onderzoek blijkt namelijk dat wanneer exploitatie en exploratie fysiek binnen een organisatie zijn gescheiden, juist de samengestelde inzet van HR-praktijken kan leiden tot een inrichting welke positief bijdraagt aan het ontwikkelen én samenbrengen van de verschillende activiteiten.

1

Inleiding

Aanleiding	9
Relevantie & afbakening	10
Onderzoeksvraag & deelvragen	10
Indeling afstudeerscriptie	11

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Ontwikkelingen in de omgeving zoals maatregelen vanuit de overheid, veranderingen in de wensen van de klanten en de reactie van de concurrenten hebben effect op organisaties. Wanneer een stabiele omgeving verandert naar een dynamische omgeving is het belangrijk voor organisaties om de aansluiting daarmee te behouden. Doordat een dynamische omgeving zich kenmerkt door afwisselende perioden van geleidelijke danwel plotselinge veranderingen, moeten organisaties in staat zijn om deze veranderingen te kunnen absorberen en correct toe te passen om op de lange termijn succesvol te blijven opereren (Volberda, 2004).

Om het bestaansrecht op de korte termijn te behouden is het voor organisaties belangrijk om bestaande producten en/of diensten efficiënt en betrouwbaar te organiseren. Het verder ontwikkelen van bestaande activiteiten wordt 'exploitatie' genoemd (Jansen, Van den Bosch, & Volberda, 2006; O'Reilly & Tushman, 2013; Van den Bosch, 2012). De toepassing van exploitatie lijkt daarmee geschikt voor een omgeving waarbinnen veranderingen een geleidelijke ontwikkeling laten zien. Een dynamische omgeving, welke zich kenmerkt door verstoringen, vraagt echter om andere vaardigheden (Jansen et al., 2006). In deze omgeving is behoefte aan het ontwikkelen van nieuwe producten en/of diensten. Wanneer een organisatie over deze vaardigheid beschikt, stelt zij zich daarmee in staat om invulling te geven aan het bestaansrecht op de lange termijn (Jansen et al., 2006; O'Reilly & Tushman, 2013; Volberda, 2004). Wanneer er sprake is van het vernieuwen van kernactiviteiten om daarmee het hoofd te bieden aan de omgevingsdynamiek, wordt er gesproken van 'exploratie' (Jansen et al., 2006; Van den Bosch, 2012).

Het gecombineerd uitvoeren van exploitatie en exploratie is het onderwerp van de literatuur over 'ambidexteriteit' (Tushman & O'Reilly, 1996; Birkinshaw & Gibson, 2004; Gibson & Birkinshaw, 2004). In de literatuur worden verschillende vormen van ambidexteriteit beschreven, welke ieder hun eigen kenmerken hebben waardoor deze toegepast kunnen worden in verschillende omgevingen (O'Reilly & Tushman, 2013). Het uitvoeren van de tegenstrijdige, respectievelijk moeilijk te combineren activiteiten, creëert verbetering en vernieuwing waardoor het bestaansrecht van organisaties op de korte en lange termijn wordt ingevuld (Gupta, Smith, & Shalley, 2006).

Het invullen van organisatieactiviteiten gebeurt veelal door medewerkers. In algemene zin worden de aanwezige 'Human Resources' daardoor steeds meer gezien als een beslissende factor voor organisatie prestaties (Boselie, Dietz, & Boon, 2005; Paauwe, 2004). De daadwerkelijke inzet van programma's, processen en technieken waarmee organisaties met hun 'Human Resources' omgaan, wordt aangeduid met HR-praktijken (Wright & Boswell, 2002). HR-praktijken vormen daarmee een belangrijk aandachtsgebied voor de invulling van ambidexteriteit binnen organisaties (Patel, Messersmith, & Lepak, 2013). Vanwege het verschil in activiteiten geven exploitatie en exploratie hun eigen invulling aan routines, processen en structuren binnen organisaties. Jansen et al. (2008); Mom, Van den Bosch, & Volberda (2007) & Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch, & Volberda (2012) benadrukken dat het inrichten hiervan wordt beïnvloed door leiderschap. Hierdoor vervult leiderschap een belangrijke rol bij het inzetten van HR-praktijken die de invulling van de activiteiten ondersteunen. Zowel HR-praktijken als leiderschap dragen daardoor bij aan het realiseren én behouden van ambidexteriteit.

1.2 Relevantie & afbakening

De laatste decennia worden Human Resources van een organisatie steeds meer gezien als een beslissende factor voor organisatie prestaties (Guthrie, 2001; Huselid, 1995). HR-praktijken, die Human Resources beïnvloeden, hebben daarmee een interessant thema voor onderzoek gevormd. Aangezien Human Resources nodig zijn om ambidexteriteit te realiseren én te behouden, vormt de relatie tussen ambidexteriteit en HR-praktijken een relevant onderwerp. Dit wordt versterkt doordat onderzoek naar de relatie tussen deze twee thema's tot op heden zeer beperkt is. Doordat beide thema's verbonden zijn met leiderschap, is het tevens interessant hoe relevante leiderschapsstijlen zich verhouden ten opzichte van HR-praktijken die ambidexteriteit beïnvloeden.

De afgelopen jaren zijn de thema's ambidexteriteit en leiderschap door diverse wetenschappers onderzocht waarbij ook de effecten van leiderschap op ambidexteriteit zijn beschreven (Jansen, George, Van den Bosch, & Volberda, 2008; Vaccaro et al., 2012). Het is echter kenmerkend dat veel onderzoek naar deze thema's is uitgevoerd binnen grote organisaties, terwijl het Nederlandse bedrijfsleven wordt gedomineerd door het midden- en kleinbedrijf (MKB) (CBS, De Staat van het MKB, 2016). Organisaties binnen deze categorie ervaren namelijk dezelfde moeilijkheid om zowel exploitatie- als exploratieactiviteiten te combineren (Lubatkin, Simsek, Ling, & Veiga, 2006).

Door de thema's ambidexteriteit, HR-praktijken en leiderschap met elkaar te verbinden en de relatie tussen deze thema's binnen MKB organisaties te onderzoeken, creëert dit onderzoek nieuw inzicht waarmee een bijdrage wordt geleverd aan de ontwikkeling van de theorie over ambidexteriteit. Naast de wetenschappelijke relevantie hebben de resultaten van dit onderzoek ook een praktische relevantie. Het afgelopen decennium is de omgeving van veel organisaties namelijk veranderd door onder andere de digitalisering, maar ook door de economische crisis. Wanneer organisaties in staat zijn om ambidexteriteit toe te passen, beschikken zij over de vaardigheid om adequaat om te gaan met de veranderende omgeving (Gibson & Birkinshaw, 2004). De resultaten van dit onderzoek kunnen MKB organisaties ondersteunen bij het invullen van ambidexteriteit teneinde bestaansrecht op de lange termijn te behouden.

1.3 Onderzoeksvraag & deelvragen

Op basis van de beschreven aanleiding en relevantie richt dit onderzoek zich op de drie thema's binnen MKB organisaties. De centrale onderzoeksvraag luidt als volgt;

Hoe beïnvloeden **HR-praktijken** en **leiderschapsstijlen** het invullen van **ambidexteriteit** binnen MKB organisaties?

Om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen geformuleerd;

- Wat zijn de kenmerken van ambidexteriteit?
- Hoe beïnvloeden HR-praktijken ambidexteriteit binnen MKB organisaties?
- Welke leiderschapsstijlen zijn relevant voor het invullen van ambidexteriteit binnen MKB organisaties?

1.4 Indeling afstudeerscriptie

In hoofdstuk 2 wordt door middel van literatuuronderzoek als eerste ingegaan op het thema ambidexteriteit. Hierbij worden zowel de basisbegrippen als de toepassingsvormen behandeld. Vervolgens worden relevante HR-praktijken voor dit thema uiteengezet alsmede de mogelijke leiderschapsstijlen. In hoofdstuk 3 wordt stilgestaan bij de toegepaste methodologie. De resultaten van het empirisch onderzoek worden in hoofdstuk 4 gepresenteerd welke in het afsluitende hoofdstuk (5) van deze afstudeerscriptie worden gecombineerd met de verkregen inzichten vanuit de literatuur.



Figuur 1: schematische weergave indeling onderzoek

2

Literatuuronderzoek

Inleiding	13
Ambidexteriteit	13
HR-praktijken	20
Leiderschap	24

2 Literatuuronderzoek

Naar aanleiding van de geformuleerde deelvragen wordt in dit hoofdstuk de literatuur van de thema's ambidexteriteit, HR-praktijken en leiderschap uitéengezet. Hierbij worden de verschillende vormen en aspecten per thema beschreven en wordt ieder thema afgesloten met een deelconclusie. De verkregen theoretische inzichten uit het literatuuronderzoek komen terug in hoofdstuk 5 (conclusie & discussie) waar deze samengebracht worden met de resultaten uit het empirisch onderzoek.

2.1 Ambidexteriteit

The key to ambidexterity is the ability of the organization to sense and seize new opportunities through simultaneous exploration and exploitation.

O'Reilly & Tushman (2013: p.10)

Toenemende dynamiek van de omgeving en economische onzekerheid laten organisaties inzien dat ze in staat moeten zijn om niet alleen bestaande activiteiten efficiënt en betrouwbaar te organiseren, maar ook dat ze zich moeten kunnen aanpassen aan veranderende markten om hiermee te voorkomen dat ze overbodig worden (Birkinshaw & Gibson, 2004; O'Reilly & Tushman, 2013). Organisaties kunnen hier invulling aan geven door naast de bestaande activiteiten (exploitatie) ook nieuwe activiteiten (exploratie) te ontplooiën. Het vermogen om beide activiteiten in te vullen wordt aangeduid met de term ambidexteriteit (Duncan, 1976; Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2005). Deze term is afgeleid van de Latijnse woorden 'ambos' en 'dexter' wat letterlijk 'beide' en 'rechts' betekent (Simsek, 2009). Ambidexteriteit wordt dan ook verklaard als 'tweehandigheid'. Binnen ambidexteriteit staat het lerend vermogen centraal en doordat een organisatie in staat is om bestaande activiteiten te managen en nieuwe activiteiten weet te ontplooiën, ontwikkelt zij voortdurend nieuwe kennis en vaardigheden waarmee adequaat gereageerd kan worden op de veranderingen vanuit de omgeving.

2.1.1 Exploitatie versus exploratie

In de centrale onderzoeksvraag, welke in paragraaf 1.3 staat beschreven, neemt ambidexteriteit een prominente plaats in. Het is daarom van belang dat er een duidelijk beeld wordt gegeven van wat deze term inhoudt. Omdat ambidexteriteit wordt vormgegeven door twee basisbegrippen, te weten exploitatie en exploratie, worden deze begrippen hierna afzonderlijk uitgelegd en worden de kenmerken vervolgens in een tabel inzichtelijk gemaakt.

Exploitatie; Benner & Tushman (2003) stellen dat exploitatie zich kenmerkt door het beperken van variatie in combinatie met het toepassen van controlemechanismen waardoor efficiëntie en optimalisatie gerealiseerd kan worden. Van Assen, Van den Berg en Wobben (2008) omschrijven dit begrip als het efficiënt benutten van bestaande vaardigheden, middelen en competenties. Om dit binnen organisaties te realiseren is het noodzakelijk dat er sprake is van continuïteit, routine en standaardisatie (Van Assen et al., 2008). Deze wetenschappers sluiten daarmee aan bij March (1991) die exploitatieactiviteiten verbindt met verfijning, keuze, productie, efficiëntie, selectie, implementatie en uitvoering. Door een selectie aan te brengen in het aantal activiteiten creëren organisaties een focus waarmee bestaande kennis optimaal benut kan worden om zodoende efficiënt

invulling te geven aan de bestaande behoefte (Lubatkin et al., 2006; March, 1991). Deze bestaande kennis, wat kenmerkend is voor exploitatie, wordt hierdoor verbeterd en verfijnd (single-loop learning). Vanwege bovengenoemde selectie en de aandacht voor kennisverbetering worden taken en verantwoordelijkheden duidelijk vormgegeven waardoor complexiteit wordt gereduceerd. Door de sterke focus op routine, stabiliteit en specialisatie wordt de mogelijkheid om te experimenteren binnen een exploitatiegerichte organisatie echter geminimaliseerd (Volberda, 1998). Dit leidt dan wel tot efficiëntie, maar gaat ten koste van de organisatieflexibiliteit (Volberda, 1996). Hierdoor ontstaat het gevaar dat organisaties kwetsbaar worden zodra de omgeving verandert.

Exploitatie is nodig voor bestaansrecht op korte termijn (March, 1991) en functioneert goed in een stabiele en voorspelbare omgeving. Wanneer de omgeving echter verandert maakt een overmatige exploitatiefocus organisaties kwetsbaar, omdat er geen aandacht is voor kansen en vernieuwingen. Dit zal op lange termijn nadelige gevolgen hebben. Wanneer er binnen organisaties ook sprake is van exploratie kunnen de exploitatiekwaliteiten ingezet worden om explorerende activiteiten winstgevend te maken.

Exploratie; Naast het optimaliseren van de bestaande activiteiten kunnen organisaties extra waarde creëren wanneer zij in staat zijn om aandacht te hebben voor ontwikkelingen in hun omgeving en daar alert op te reageren door nieuwe activiteiten te ontwikkelen. Deze exploratieactiviteiten verbindt March (1991) met zoeken, variatie, het nemen van risico, experimenteren, spelen, flexibiliteit, ontdekken en innovatie. Exploratie, ook wel vernieuwing genoemd, is volgens Van Assen et al. (2008) gericht op het zoeken en ontdekken van innovaties en wordt gekenmerkt door variatie, flexibiliteit, effectiviteit en het nemen van risico's. Dit betekent dat afstand genomen moet worden van continuïteit, routine en standaardisatie (noodzakelijk voor exploitatie) om te innoveren.

Exploratie richt zich in tegenstelling tot exploitatie juist op het ontwikkelen van nieuwe kennis om te kunnen veranderen en te vernieuwen (Benner & Tushman, 2003). Het ontwikkelen van nieuwe kennis kan enerzijds ontstaan door kennisuitwisseling en anderzijds door het combineren van verschillende kennisbronnen. Het uitwisselen van kennis kan intern plaatsvinden doordat kennis wordt gedeeld tussen afdelingen binnen dezelfde organisatie, of extern waarbij er sprake is van deling binnen organisatienetwerken (Grant, 1996). Het adaptief vermogen van organisaties zal inspelen op het combineren van verschillende kennisbronnen waarbij bestaande doelen en intenties ter discussie worden gesteld (double-loop learning) en waar nodig bijgesteld. Om deze leerprocessen te kunnen realiseren is het belangrijk dat de verschillende actoren het belang van kennisdeling inzien en werken aan onderling contact (Mom, Van den Bosch, & Volberda, 2002). De combinatie kennisuitwisseling en leren vormen een belangrijk aandeel in de overlevingskansen van een organisatie, omdat hierdoor de aansluiting met de veranderende omgeving behouden blijft.

Volberda (1996, 1998, 2004) stelt dat binnen organisaties naast het creëren van nieuwe kennis en competenties ook flexibiliteit noodzakelijk is om nieuwe activiteiten te kunnen ontplooiën. Hierdoor kunnen organisaties veranderingen absorberen en daardoor op lange termijn succesvol opereren. Ook March (1991) stelt dat exploratie nodig is voor bestaansrecht op lange termijn. Organisaties moeten echter wel oplettend zijn voor een overmatige exploratiefocus. Hierdoor verschuift de aandacht namelijk van belangrijke trends naar rages waardoor de efficiënte invulling van innovatie vervaagt.

Vaak ontstaat dit door het ontbreken van een specifiek doel en focus. Dit leidt tot onvoldoende aandacht voor verdere verbetering van bestaande producten en/of diensten (Oskam, 2009).

Tegenstrijdigheden en balans; Exploitatie en exploratie zijn tegenstrijdige activiteiten wat het gecombineerd uitvoeren uitdagender maakt. De belangrijkste kenmerken van en verschillen tussen exploitatie en exploratie worden in Tabel 1 weergegeven.

Exploitatie;	Exploratie;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Repeteren van bestaande competenties ▪ Verminderen van variatie ▪ Aandacht voor korte termijn 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ontwikkelen van nieuwe competenties ▪ Toenemen van variatie ▪ Aandacht voor lange termijn
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verandering (incrementele) relatief klein van aard en gericht op bestaande producten/diensten en concepten ▪ Focus op bestaande afnemers 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verandering (radicaal) gericht op het vernieuwen van producten/diensten en concepten ▪ Focus op nieuwe afnemers
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gebruiken van bestaande kennis ▪ Aanpassen op basis van ervaring ▪ Gebruikmaken van bestaande routines 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ontwikkelen van nieuwe kennis ▪ Vernieuwen op basis van creativiteit ▪ Zoeken en experimenteren

Bronnen: Benner & Tushman (2003), Gupta et al. (2006), He & Wong (2004), March (1991), Van Assen et al. (2008)

Tabel 1: verschillen tussen exploitatie en exploratie

Op basis van het inzicht van Raisch & Birkinshaw (2008) zijn de beschreven tegenstrijdigheden van exploitatie en exploratie in bovenstaande tabel verdeeld over drie perspectieven; strategie, innovatie en leren. Vanuit het strategisch perspectief sluiten initiatieven gericht op exploitatie aan op de bestaande organisatiestrategie, maar richten initiatieven gerelateerd aan exploratie zich juist daarbuiten. Bij het tweede perspectief, innovatie, wordt het onderscheid gemaakt tussen incrementele- en radicale innovatie. Het derde perspectief, leren, geeft weer dat bij exploitatie gebruik wordt gemaakt van bestaande kennis en dat de leeractiviteiten bij exploratie zijn gericht op het ontwikkelen en toepassen van nieuwe kennis.

Op basis van de beschikbare literatuur kan gesteld worden dat exploitatie zich typeert door haar interne focus welke gericht is op efficiëntie en productiviteit. Exploratie heeft daarentegen een duidelijke externe focus die gericht is op groei en innovatie. Het aanbrengen van een juiste balans tussen de verschillende activiteiten is voor organisaties van essentieel belang om levensvatbaar te blijven (Levinthal & March, 1993), maar zorgt ook voor de nodige managementuitdagingen (Andriopoulos & Lewis, 2009). Raisch & Birkinshaw (2008) omschrijven deze balans als 'Organizational adaption', wat inhoudt dat een organisatie in staat is om enerzijds aandacht te hebben voor de continuïteit en anderzijds het vermogen heeft om te kunnen veranderen. Wanneer de volledige aandacht namelijk uitgaat naar het invullen van exploitatieactiviteiten verliezen organisaties de aansluiting met hun omgeving waardoor zij na verloop van tijd overbodig worden. Het gevaar voor organisaties die zich met name richten op exploratieactiviteiten is dat er veel experimenten plaatsvinden, maar dat het genereren van inkomsten uitblijft (March, 1991) waardoor de continuïteit in gevaar komt.

Naast de exploitatie- en exploratieactiviteiten die een belangrijk aandeel hebben in het ontwikkelen van ambidexteriteit is de organisatorische inrichting van deze activiteiten mede bepalend. Deze

inrichting kan op twee manieren worden ingevuld, namelijk door een structurele scheiding aan te brengen tussen de activiteiten, structurele ambidexteriteit genoemd (Tushman & O'Reilly, 1996), of door de organisatorische context in te richten voor het combineren van de activiteiten, contextuele ambidexteriteit genoemd (Gibson & Birkinshaw, 2004). Beide vormen van organisatie inrichting worden in de twee volgende paragrafen verder uitgewerkt.

2.1.2 Toepassingsvormen van ambidexteriteit

Structurele ambidexteriteit; Bij deze vorm van ambidexteriteit worden exploitatie en exploratie binnen de organisatiestructuur of sequentieel in tijd gescheiden vanwege de verschillende eigenschappen van deze activiteiten (Tushman & O'Reilly, 1996; Andriopoulos & Lewis, 2009). De literatuur laat zien dat structuur leidend is bij deze vorm van ambidexteriteit.

De subvorm waarbij de activiteiten worden verdeeld over de organisatieonderdelen zorgt er voor dat de betreffende onderdelen zich volledig kunnen richten op hun exploitatieve of exploratieve taak. Hierdoor kunnen de organisatieonderdelen de juiste competenties ontwikkelen zonder dat zij gehinderd worden door bestaande werkwijzen en kennis. Door deze verdeling worden de organisatieonderdelen tevens in staat gesteld om hun eigen processen, structuur en cultuur te ontwikkelen en te behouden (O'Reilly & Tushman, 2004). Vanuit het perspectief van 'new business' stellen Burgers, Van den Bosch en Volberda (2008) dat door een hoge mate van structurele autonomie het ontwikkelen van nieuwe kennis wordt gestimuleerd. De keerzijde van een hoge mate van autonomie is echter dat het voor een organisatie uitdagender wordt om kennis uit te wisselen om zo van elkaar te kunnen leren (Burgers et al., 2008). Om te kunnen spreken van een ambidextere organisatie is het coördineren en integreren van exploitatie- en exploratieactiviteiten noodzakelijk (Gilbert, 2006; Smith & Tushman, 2005). Zonder integratie is er geen sprake van een voordeel ten opzichte van het gescheiden onderbrengen van exploitatie- en exploratieactiviteiten bij zelfstandige ondernemingen. Het samenbrengen van de activiteiten valt onder de verantwoordelijkheid van het top management (O'Reilly & Tushman, 2004) en is volgens Floyd & Lane (2000) uitdagend te noemen gezien de verschillen. Het coördineren en integreren van exploitatie- en exploratieactiviteiten moet daarom zorgvuldig plaatsvinden zodat er een minimale verstoring is van individuele processen, structuren en culturen die invulling geven aan deze gescheiden activiteiten (Gilbert, 2006; O'Reilly & Tushman, 2008). De coördinatie tussen de gescheiden activiteiten brengt echter hoge kosten met zich mee (Gibson & Birkinshaw, 2004) en niet iedere organisatie heeft de omvang en/of de middelen om dit te kunnen realiseren (Lubatkin et al., 2006). Op basis van de kenmerkende eigenschappen definiëren O'Reilly & Tushman (2013: p.328) structurele ambidexteriteit als volgt;

“...to balance the exploration/exploitation trade-off is through the simultaneous pursuit of both using separate subunits.”

De andere subvorm kenmerkt zich door het verdelen van de activiteiten sequentieel in tijd (Raisch, Birkinshaw, Probst, & Tushman, 2009; O'Reilly & Tushman, 2013). Bij deze subvorm verwijzen Burgelman (2002) en O'Reilly & Tushman (2013) naar 'punctuated equilibrium' waarbij lange perioden van exploitatieactiviteiten worden afgewisseld met korte perioden van exploratieactiviteiten. Hierdoor is het mogelijk om zonder overmatige druk op middelen toch exploitatieve- en exploratieve ontwikkeling te realiseren (Jansen et al., 2006). Punctuated equilibrium creëert flexibiliteit waardoor

een organisatie in staat is om zich te kunnen aanpassen aan de veranderingen in de omgeving (Gupta et al., 2006). Chen & Katila (2008: p.200) beschrijven deze vorm als volgt;

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

De balans tussen continuïteit en verandering is hierbij van belang, omdat deze bepalend is voor het organisatiesucces op lange termijn (Brown & Eisenhardt, 1997). Ook bij deze subvorm neemt het management een prominente rol in doordat zij de verdeling van tijd bepaalt tussen de exploitatie- en exploratieactiviteiten.

Contextuele ambidexteriteit; De organisatorische uitdagingen bij het toepassen van structurele ambidexteriteit hebben geleid tot het ontwikkelen van een andere invulling van ambidexteriteit. Het trade-off denken wat typerend is voor structurele ambidexteriteit is door Gibson & Birkinshaw (2004) losgelaten. Zij hebben in plaats daarvan het paradoxaal denken als basis genomen. Door de organisatorische context hiervoor in te richten, zo stellen zij, kan ambidexteriteit worden bereikt binnen een organisatieonderdeel. Deze vorm noemen zij contextuele ambidexteriteit.

Hierbij worden exploitatie- en exploratieactiviteiten samengebracht binnen een organisatieonderdeel, waardoor individuele medewerkers in staat worden gesteld om invulling te geven aan beide activiteiten (Birkinshaw & Gibson, 2004). De afweging om aandacht te besteden aan bestaande activiteiten of juist aan nieuwe kansen die ontstaan door ontwikkelingen in de omgeving, wordt dus op operationeel niveau binnen een organisatieonderdeel gemaakt (Gibson & Birkinshaw, 2004). Birkinshaw & Gibson (2004: p.209) beschrijven deze vorm als volgt;

“...the behavioral capacity to simultaneously demonstrate alignment and adaptability across an entire business unit.”

Bij deze vorm van ambidexteriteit is het dus belangrijk dat er een context wordt gecreëerd die medewerkers ambidexter laat zijn. Binnen deze context moeten medewerkers enerzijds gemotiveerd worden om hoge resultaten te behalen en anderzijds een bepaalde mate van vrijheid en veiligheid ervaren (Birkinshaw & Gibson, 2004). Hierdoor kunnen medewerkers zelf de balans tussen de twee activiteiten bepalen. Om dit mogelijk te maken vraagt deze vorm van ambidexteriteit om een bepaalde mate van flexibiliteit binnen de routines, processen en structuren.

Zoals gesteld wordt contextuele ambidexteriteit vorm gegeven door medewerkers verantwoordelijk te maken voor zowel exploitatie- als exploratietaken. Medewerkers worden hierdoor op individueel niveau geconfronteerd met de tegenstrijdigheden en complexiteit van deze taken (Gibson & Birkinshaw, 2004). Dit kan echter leiden tot verwarring en tegenstrijdige uitkomsten (Andriopoulos & Lewis, 2009). Doordat de medewerker zorgt voor ambidexteriteit door op individueel niveau de verdeling te maken tussen exploitatie- en exploratietaken, is het van belang dat er een juiste aansturing voor beide taken plaatsvindt (Gibson & Birkinshaw, 2004; Jansen et al., 2008).

2.1.3 Organisatiecontext voor ambidexteriteit

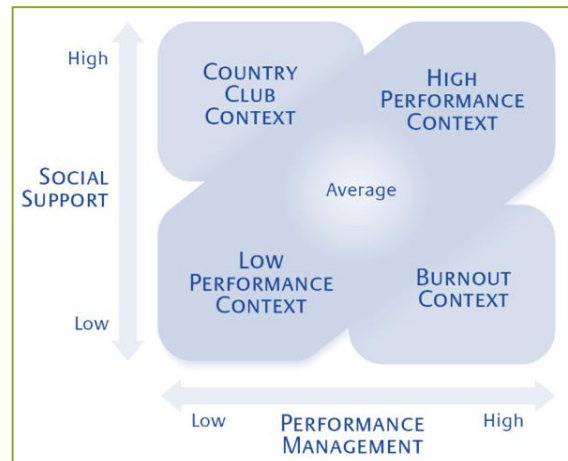
Om ambidexteriteit binnen een organisatie mogelijk te maken is het van belang dat er sprake is van een ondersteunende organisatorische context (Birkinshaw & Gibson, 2004). Ghoshal en Bartlett (1994) beschrijven de organisatorische context aan de hand van vier gedragsattributen, te weten; 'stretch', 'discipline', 'support' en 'trust'. Zij verklaren deze attributen als volgt;

- *Stretch*; heeft betrekking op de individuele rekbaarheid om buiten de gestelde functiekaders te acteren in het belang van de organisatie. Kenmerkend hierbij is de intrinsieke motivatie van medewerkers. Stretch staat in relatie tot een gedeelde ambitie, de ruimte voor persoonlijke invulling van doelstellingen en het ontwikkelen van een gedeelde identiteit (Ghoshal & Bartlett, 1994).
- *Discipline*; omvat de duidelijkheid binnen een organisatie over de expliciet gestelde doelen. Hierbij wordt ondersteuning verleent door benodigde middelen aan medewerkers toe te kennen teneinde hen in staat te stellen om de doelstellingen te behalen. Discipline wordt bevordert door het verbinden van een beloning aan de gestelde doelen danwel het opleggen van sancties wanneer deze doelen niet worden gehaald (Ghoshal & Bartlett, 1994; Birkinshaw & Gibson, 2004). Discipline kenmerkt zich door de mate van vrijheid om zelfstandig 'performance' te realiseren.
- *Support*; heeft betrekking op het stimuleren van medewerkers om anderen te ondersteunen in de uitvoering van hun taken. Het gaat hierbij om het beschikbaar stellen en uitwisselen van middelen aan anderen, ruimte creëren voor initiatieven op lagere niveaus in de organisatie en vanuit het management begeleiding en ondersteuning bieden in plaats van autoriteit te gebruiken (Ghoshal & Bartlett, 1994; Birkinshaw & Gibson, 2004).
- *Trust*; staat voor het vertrouwen dat medewerkers in elkaar hebben, maar ook in de gemaakte afspraken en is van cruciaal belang voor een effectieve samenwerking (Ghoshal & Bartlett, 1994; Birkinshaw & Gibson, 2004). Daarnaast dragen eerlijke en rechtvaardige besluitvormingsprocessen alsmede betrokkenheid van medewerkers in de besluiten welke hen aangaan positief bij in de totstandkoming van vertrouwen. Voor het management is het tevens belangrijk een eenduidige visie uit te stralen om het opgebouwde vertrouwen te behouden. Vertrouwen binnen de organisatie betreft dus zowel een horizontaal- als een verticaal belang.

Deze vier attributen beïnvloeden individuele gedragingen, wat kan leiden tot het nemen van initiatief, samenwerking en leren (Ghoshal & Bartlett, 1994). Ghoshal en Bartlett (1994) stellen daarbij dat deze attributen worden verstrekt door het gedrag van het management.

Birkinshaw & Gibson (2004) nemen de vier gedragsattributen uit het onderzoek van Ghoshal en Bartlett (1994) over. Binnen de organisatorische context typeren Birkinshaw & Gibson (2004) stretch en discipline als de harde attributen en support en trust als de zachte attributen. Door het inzetten van de harde attributen stuurt de organisatie op prestaties (performance management) zonder de benodigde activiteiten daarvoor gedetailleerd te bepalen. Met de zachte attributen biedt de organisatie ondersteuning (social support) om werkzaamheden mogelijk te maken. Birkinshaw & Gibson (2004) stellen dat door performance management met social support te combineren er een ondersteunende organisatorische context voor ambidexteriteit wordt gecreëerd.

Voor een organisatie is het echter van belang dat er sprake is van balans tussen de harde attributen en de zachte attributen. Teveel nadruk op stretch en discipline creëert namelijk een “burnout context” waarbij sprake is van teleurstelling onder de medewerkers. Teveel nadruk op support en trust resulteert in een “country club” atmosfeer waarbij er sprake is van een laag prestatieniveau. Wanneer in een organisatorische context zowel performance management als social support in hoge mate aanwezig zijn, wordt er gesproken van een ‘high performance context’ (Figuur 2) welke de basis vormt voor een organisatie waarin exploitatie en exploratie in balans zijn. (Birkinshaw & Gibson, 2004).



Figuur 2: vier typen organisatiecontext / Bron: Birkinshaw & Gibson (2004)

2.1.4 Deelconclusie

Wanneer een organisatie in staat is om zowel te exploiteren als te exploreren is er sprake van ambidexteriteit. Binnen deze metafoor wordt er onderscheid gemaakt tussen ‘structurele’ en ‘contextuele’ ambidexteriteit. Beide vormen hebben hun eigen organisatorische inrichting waarbij invulling wordt gegeven aan efficiëntie op korte termijn en flexibiliteit op lange termijn. Op basis van de beschreven specifieke kenmerken (§ 2.1.2) zijn de belangrijke verschillen in Tabel 2 weergegeven.

	Structurele ambidexteriteit	Contextuele ambidexteriteit
Bereiken van ambidexteriteit	<i>Exploitatie- en exploratieactiviteiten worden verdeeld over organisatie-onderdelen</i>	<i>Individuele medewerkers verdelen hun tijd tussen exploitatie- en exploratie activiteiten</i>
Beslissingsniveau aangaande verdeling van activiteiten	<i>Top management</i>	<i>Medewerker</i>
Verantwoordelijkheid van het topmanagement	<i>Inrichten van de organisatiestructuur & samenbrengen van de activiteiten</i>	<i>Creëren van de benodigde organisatorische context</i>
Profiel medewerkers	<i>Specialistisch</i>	<i>Generalistisch</i>

Bron: Gibson & Birkinshaw (2004)

Tabel 2: onderscheid tussen structurele- en contextuele ambidexteriteit

De moeilijkheid bevindt zich voornamelijk in het vinden van de juiste balans tussen exploitatie en exploratie (Duncan, 1976; Raisch & Birkinshaw, 2008; Tushman & O'Reilly, 1996), twee tegenstrijdige activiteiten (Lewis, 2000). Deze uitdaging geldt niet alleen voor grote organisaties, midden- en kleinbedrijven ervaren dezelfde spanningen om zowel exploitatie- als exploratieactiviteiten uit te voeren (Lubatkin et al., 2006).

Het invullen van dergelijke activiteiten gebeurt veelal door medewerkers. In algemene zin worden medewerkers daardoor steeds meer gezien als een beslissende factor voor de prestaties van organisatieactiviteiten (Boselie et al., 2005). Dit betekent dat binnen het perspectief van ambidexteriteit de manier waarop met deze essentiële factor wordt omgaan van invloed kan zijn op de mate van ambidexteriteit. In de volgende paragraaf wordt daar nader op ingegaan.

2.2 Human Resources

Zoals gesteld is het voor veel organisaties de bijdrage van de medewerkers die zorgt voor het invullen van de exploitatie- en exploratieactiviteiten. Hierdoor neemt de menselijke factor een belangrijke plaats in voor het bereiken en in stand houden van ambidexteriteit en kan daardoor geschaard worden onder het ‘kapitaal’ van een organisatie. De bevestiging hiervan komt terug in de literatuur. Diverse onderzoeken geven namelijk weer dat het voortbestaan van organisaties mede wordt beïnvloed door het ontwikkelen van menselijk- en sociaal kapitaal (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Leana & Van Buren, 1999). Zo verbindt het onderzoek van Becker (1962) menselijk kapitaal met activiteiten die gericht zijn op het inbedden van middelen in mensen waarmee toekomstige organisatie-inkomsten beïnvloed kunnen worden. Paauwe (2004) sluit hier bij aan door menselijk kapitaal te verklaren als kennis en vaardigheden van het individu wat van waarde is voor de organisatie. Hij stelt echter dat individuen ook worden beïnvloed door hun sociale omgeving. Hiermee richt hij zich op sociaal kapitaal wat staat voor de relaties en netwerken tussen individuen en groepen die van waarde zijn voor de organisatie (Wright, Dunford, & Snell, 2001). Kang & Snell (2009) benoemen expliciet de relatie met exploitatie- en exploratieactiviteiten. Zij stellen dat sociaal kapitaal een bijdrage kan leveren door bestaande of nieuwe gefragmenteerde kennis middels het sociale netwerk binnen de organisatie uit te wisselen. Deze twee kapitaalsvormen worden tezamen door Paauwe (2004) ‘Human Resources’ genoemd.

Human Resource Management; Kang & Snell (2009) stellen dat ambidexteriteit onlosmakelijk verbonden is met het managen van human resources. Dit leidt tot het begrip ‘Human Resource Management’ (HRM) wat begin jaren tachtig als nieuwe vorm van personeelsmanagement is geïntroduceerd. Onder dit begrip worden alle activiteiten verstaan die verbonden zijn met het managen van de uitwisselingsrelatie tussen de werknemer en de werkgever (Paauwe, 2004; Boxall & Purcell, 2011) en vormt daarmee een belangrijke factor voor de prestaties van zowel het individu als de organisatie. Dit heeft de laatste decennia binnen de sociale wetenschappen geleid tot grote belangstelling voor de relatie tussen HRM en organisatieprestaties. De aandacht voor HRM heeft een verscheidenheid aan definities opgeleverd waarvan veel betrekking hebben op personeelsbeleid, strategie en cultuur. Zij tonen daarmee overeenkomsten met de definitie van Storey (1995: p.5);

“...a distinctive approach to employment management which seeks to achieve competitive advantage through the strategic deployment of a highly committed and capable workforce, using an integrated array of cultural, structural and personnel techniques”.

2.2.1 HR-praktijken

Voor een goede uitoefening van HRM is het van belang dat er sprake is van aansluiting met de organisatiestrategie. Waar grote organisaties beschikken over HR-functionarissen welke hiervoor specifiek beleid ontwikkelen en uitvoeren, ontbreekt dit veelal bij MKB organisaties. Desondanks is er binnen dit organisatietype over het algemeen wel aandacht voor HR-praktijken, ook aangeduid als ‘High Performance Work Practices’, welke onderdeel uitmaken van HRM. Deze HR-praktijken creëren omstandigheden voor de medewerkers die de organisatie effectiviteit alsmede de prestaties verhogen (Boselie et al., 2005). Luna-Arocas & Camps (2007) laten ook een ander perspectief zien door te stellen dat HR-praktijken betrokkenheid bij medewerkers creëren waardoor ook de organisatie- en baantevredenheid toeneemt. Het HRM-onderzoek van Guest (1999) verwijst naar het onderzoek van Storey (1987) die binnen HRM het onderscheid maakt tussen harde en zachte HR-praktijken. Guest (1999) stelt hierbij dat harde HR-praktijken zich met name richten op de prestatie van de organisatie

en weinig aandacht besteden aan het welzijn van medewerkers. De beoordeling van de effectiviteit van deze HR-praktijken is daardoor veelal gebaseerd op (organisatie)prestatie criteria (Guest, 1999). Hoewel zachte HR-praktijken zich primair ook richten op de organisatieprestaties, hebben zij daarentegen ook aandacht voor de betrokken- en tevredenheid van de medewerkers. Deze elementen maken daardoor ook onderdeel uit van de effectiviteitsbeoordeling van zachte HR-praktijken.

Uit het onderzoek van Huselid (1995) blijkt dat HR-praktijken een grote waarde vormen bij het creëren van een duurzaam concurrentievoordeel. Hij refereert hierbij aan de HR-praktijken; *uitgebreide werving- & selectieprocedures, trainingsprogramma's, formele informatie-uitwisseling, gedragsbeoordeling, functieontwerp, klachtenprocedures, participatieprogramma's, prestatiebeoordeling, promotie en incentive compensatie*. In zijn onderzoek naar HR-praktijken en prestaties toont Huselid (1995) aan dat HR-praktijken de korte- en lange termijn resultaten significant beïnvloeden. Ook andere onderzoeken leggen de relatie tussen HR-praktijken en de prestaties van organisaties. Zo geeft het onderzoek van Pfeiffer (1998) weer dat *baanzekerheid, selectieve werving, decentralisatie van besluitvorming, prestatiebeloning, uitgebreide training, minimalisatie van statusverschillen en informatiedeling* motiverend werken en betrokkenheid creëren welke gezamenlijk een bijdrage leveren aan de korte en lange termijn resultaten.

Tot op heden is er beperkt onderzoek gedaan naar HR-praktijken in combinatie met ambidexteriteit. In het onderzoek van Patel et al. (2013) staan deze thema's wel centraal. Zij verwijzen naar de acht factoren uit eerder onderzoek van Sun, Ayree & Law (2007), namelijk; *participatie, mobiliteit, training, personeelssamenstelling, functiebeschrijvingen, beoordeling, baanzekerheid en incentive beloning*. In lijn met Gibson & Birkinshaw (2004) verbinden Patel et al. (2013) HR-praktijken aan de gedragsattributen 'stretch', 'discipline', 'support' en 'trust' welke gezamenlijk een context vormen die als noodzakelijk wordt aangemerkt voor een ambidextere organisatie (Ghoshal & Bartlett, 1994) (§ 2.1.3). Zij stellen dat functiebeschrijvingen, selectieve werving van personeel, trainingsprogramma's, prestatiebeoordeling en beloning organisaties helpen om ervoor te zorgen dat individuen de kennis en vaardigheden ontwikkelen om hun taken op een efficiënte manier uit te voeren. Deze HR-praktijken creëren een duidelijk gevoel van stretch en discipline, omdat enerzijds personeel wordt geselecteerd wat voldoet aan de gestelde normen en anderzijds dat overschrijding van verwachtingen wordt gestimuleerd. Patel et al. (2013) vullen deze HR-praktijken aan met promotiemogelijkheden, baanzekerheid, betrokkenheid bij besluitvorming en informatie-/kennisdeling, welke bijdragen aan het gevoel van vertrouwen en ondersteuning en daarmee verkennende activiteiten steunen. Wright & Snell (1998) verwijzen met deze HR-praktijken naar een participatieve infrastructuur van de organisatie, die helpt bij het ontwikkelen van flexibiliteit, welke het vervolgens mogelijk maakt om innovatieve oplossingen te creëren. Met andere woorden; een goed ontwikkeld systeem van HR-praktijken creëert een personeelbestand wat in staat is om zich aan te passen aan de veranderende behoeften van de markt (Wei & Lau, 2010).

Het is van belang om te benadrukken dat HR-praktijken binnen een organisatie die ambidexteriteit nastreeft, niet gelijk zijn aan elkaar. Dit betekent dat er sprake moet zijn van een combinatie van HR-praktijken die ingezet kunnen worden om exploitatie- en exploratiegedrag van 'human resources' te motiveren.

De onderzoeken van Huselid (1995), Patel et al. (2013) en Pfeiffer (1998) benoemen gedeeltelijk dezelfde HR-praktijken welke een bijdrage leveren aan de korte en lange termijn resultaten van een organisatie. Zo blijkt er sprake van samenhang te zijn over; *selectieve werving, training & opleiding, prestatiebeoordeling, beloning, informatie-/kennisdeling, doorgroeimogelijkheden en participatie*. De samenhang van deze praktijken valt ook af te leiden uit het onderzoek van Boselie et al. (2005) & Boselie (2010) die frequent de toepassing van een aantal van deze praktijken zien. Bovenstaande HR-praktijken kunnen als volgt worden uitgelegd;

HR-praktijken	Eigenschap(pen)	Type
Selectieve werving	Gericht op het zorgvuldig identificeren en aannemen van medewerkers voor het gestelde profiel. Hierdoor wordt de benodigde kennis toegevoegd aan de organisatie.	Hard
Training & opleiding	Stelt medewerkers in staat om kennis en vaardigheden te behouden en/of te ontwikkelen die nodig zijn voor de uitvoering van hun taken.	Zacht
Prestatiebeoordeling	Duidt op het inzichtelijk maken van de prestaties en de voortgang ten opzichte van eventueel gestelde doelen.	Hard
Beloning	Tegenprestatie wanneer afgesproken doelen zijn behaald of de verwachting is overschreden.	Hard
Informatie- & kennisdeling	Enerzijds gericht op het verstrekken van informatie over belangrijke kwesties binnen de organisatie (financieel, operationeel en strategisch) waarbij er sprake is van structurele communicatie tussen medewerkers en het management en anderzijds gericht op het verbreden van het blikveld van medewerkers, door het onderling verspreiden van "nieuwe" kennis.	Zacht
Doorgroeimogelijkheden	Stelt medewerkers in staat tot interne promotie. Deze motiverende HR-praktijk beïnvloedt de betrokkenheid van de medewerkers positief.	Zacht
Participatie	Staat voor de mogelijkheid die medewerkers krijgen om deel te nemen aan besluitvorming binnen de organisatie. Hiermee wordt een gevoel van verbondenheid gecreëerd.	Zacht

Bronnen: Guest (1999), Boselie et al. (2005), Subramony (2009) & Boselie (2010)

Tabel 3: Eigenschappen HR-praktijken

High Performance Work Systems; Het geselecteerd inzetten van HR-praktijken leidt tot een afgestemde samenstelling wat kan worden aangeduid als een bundel van HR-praktijken. In de literatuur wordt deze bundel van HR-praktijken ook als 'high performance work system' (HPWS) uitgelegd. Verschillende onderzoekers definiëren HPWS als een set van verschillende, maar met elkaar verbonden HR-praktijken, welke gezamenlijk een personeelsbestand kunnen ontwikkelen, motiveren en behouden, wat kan leiden tot hogere prestaties bij medewerkers (Guthrie, 2001; Way, 2002; Luna-Arocas & Camps, 2007). Huselid (1995) geeft weer dat juist de bundeling van zorgvuldig geselecteerde HR-praktijken leidt tot competitief voordeel. Patel et al. (2013) stellen dat door HR-praktijken in een HPWS te combineren, organisatorische ambidexteriteit bereikt kan worden.

2.2.2 Deelconclusie

Veel organisaties zijn zich er van bewust dat de medewerkers een belangrijk onderdeel vormen van het concurrentievoordeel (Pfeffer, 1998). Het managen van human resources vormt daarmee een interessant aandachtsgebied voor organisaties. Vanuit strategisch perspectief geven HR-praktijken invulling aan HRM, doordat zij zich richten op het verbeteren van de organisatie effectiviteit alsmede op het genereren van betere prestaties (Boselie et al., 2005).

HR-praktijken kunnen verklaard worden als programma's, processen en technieken die binnen een organisatie worden uitgevoerd (Wright & Boswell, 2002) en bestaan uit harde en zachte varianten, waarbij er wel of geen aandacht is voor het welzijn van de medewerkers. De toepassing van HR-praktijken heeft daarmee effect op de organisatieactiviteiten, waardoor er gesproken kan worden van een relatie met ambidexteriteit wanneer een organisatie invulling geeft aan exploitatie- en exploratieactiviteiten. Ondanks dat in diverse onderzoeken de relatie is aangetoond tussen HR-praktijken en organisatie prestaties (Huselid, 1995; Guthrie, 2001), is er geen sprake van consensus over de exacte werking van het mechanisme (Wright, Gardner, & Moynihan, 2003). Wel wordt erkend dat het combineren van HR-praktijken in een bundel (HPWS) kan leiden tot een competitief voordeel / ambidexteriteit.

Het succes van de inzet van HR-praktijken, waarmee dus exploitatie- en exploratiegedrag van 'human resources' kan worden gemotiveerd, hangt grotendeels af van de ondersteuning vanuit het management van een organisatie (Bowen & Ostroff, 2004). Het thema 'leiderschap' alsmede de leiderschapsstijlen welke een bijdrage kunnen leveren aan een ondersteunend klimaat voor ambidexteriteit zullen daarom in de volgende paragraaf nader worden uitgewerkt.

2.3 Leiderschap

Binnen organisaties die ambidexteriteit nastreven neemt leiderschap een belangrijke plaats in (Gibson & Birkinshaw, 2004; van Assen et al., 2008; Jansen, Vera, & Crossan, 2009). Voor MKB organisaties is de leiderschapsstijl zelfs een sleutelfactor voor wat betreft het reageren op de veranderende omgeving (O'Regan, Sims, & Ghobadian, 2005). Het management van een organisatie is in staat om het gedrag van de medewerkers te beïnvloeden, zodanig dat zij daarmee de voorwaarden voor ambidexteriteit kan formeren. Het management kan een organisatie dus in meer en mindere mate ambidexter maken (Soriano & Martinez, 2007). Om een duidelijk beeld van leiderschap te krijgen wordt in deze paragraaf eerst toegelicht waar leiderschap voor staat en tevens wordt de historische ontwikkeling van dit thema beschreven. In de daaropvolgende paragrafen zullen de specifieke leiderschapsstijlen welke binnen dit onderzoek gecombineerd worden met ambidexteriteit, nader worden toegelicht.

2.3.1 Definitie & historie

Definiëring van leiderschap; Binnen de sociale wetenschap is leiderschap al jaren een fascinerend thema van onderzoek. Doordat het domein veelomvattend is kent het inmiddels een rijke onderzoeksgeschiedenis. Dit heeft geresulteerd in diverse definities. Zo stellen Bass & Stogdill (1990: p.11); *“...There are almost as many different definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept”*. Yukl (2006) is daarnaast van mening dat de auteurs leiderschap definiëren op basis van hun individuele perspectieven alsmede op de aspecten die het meest interessant voor hen zijn. Hij geeft daarbij een overzicht van tien definities, welke afkomstig zijn van verschillende auteurs, waarmee hij de diversiteit inzichtelijk maakt. Zelf definieert Yukl (2006: p.8) leiderschap als volgt;

“...the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.”

Ondanks dat er sprake is van een hoeveelheid aan definities, zijn er gemeenschappelijke aspecten te herkennen. Leiderschap heeft betrekking op de persoon van de leider, de kenmerken van de volgers en de kenmerken van de situatie. Het gaat hierbij om de kwaliteiten van een individu om anderen te beïnvloeden en in staat te stellen om een bijdrage te leveren aan het realiseren van de gestelde doelen. Hierbij is de persoon van de leider van belang, omdat het gaat over zijn kwaliteiten om anderen te beïnvloeden. Leiderschap ontstaat uit de interactie tussen de leider als persoon en de volgers in een bepaalde situatie.

Veel onderzoek is er op gericht om het management handreikingen te geven over hoe zij leiderschap vorm kunnen geven. Volgens Kotter (1990) worden de begrippen ‘leiderschap’ en ‘management’ in de dagelijkse praktijk echter vaak verwisseld. Ondanks dat er sprake is van een bepaalde mate van overlap, bevatten de begrippen ook specifieke eigenschappen/activiteiten waardoor ze dus wel degelijk van elkaar verschillen (Bass & Stogdill, 1990). Management wordt over het algemeen geassocieerd met rationele, controlerende vormen van bedrijfsvoering waarbij planning, efficiëntie en stabiliteit centraal staan. Leiderschap profileert zich daarentegen juist door visie, strategie, inspiratie, creativiteit en innovatie. (Western, 2013; Kotter, 1990). Waar een manager zich dus richt op het verbeteren en continueren van organisatieprocessen, houdt een leider zich juist bezig met visie en inspiratie om de organisatie aan te passen aan veranderingen in de markt. Wanneer een organisatie in een

veranderende omgeving op lange termijn succesvol wil opereren, is het dus van belang om leiderschap en effectief managen binnen de organisatorische context met elkaar te verbinden. Een vergelijkbare verbinding is terug te zien bij de basisbegrippen van ambidexteriteit, exploitatie en exploratie.

Historie van onderzoek naar leiderschap; De ontwikkeling van onderzoek naar leiderschap laat door de jaren heen een onderscheid in theorieën en benaderingen zien. In Tabel 4 worden de verschillende benaderingen weergegeven.

	Tot eind jaren '40	Eind jaren '40 tot eind jaren '60	Eind jaren '60 tot jaren '80	Sinds jaren '80
Benadering	<i>Trek benadering</i>	<i>Stijl benaderingen</i>	<i>Contingentie benadering</i>	<i>Nieuwe leiderschapsbenadering</i>
Kernthema	<i>Leiderschap is een aangeboren eigenschap</i>	<i>De effectiviteit van leiderschap is afhankelijk van het gedrag van de leider</i>	<i>Effectiviteit van leiderschap is afhankelijk van de situatie</i>	<i>Leiders moeten over visie beschikken en in staat zijn om betrokkenheid te creëren</i>

Bronnen: Bass & Bass (2009), Bryman (1992), Den Hartog et al. (2004), Yukl (2006)

Tabel 4: historische ontwikkelingen van leiderschapsbenaderingen

Tot eind jaren veertig van de twintigste eeuw richtte leiderschapsonderzoek zich met name op de aangeboren eigenschappen van de leider, ook wel *trek benadering* genoemd (Bryman, 1992). In deze periode werd gezocht naar persoonskenmerken van een leider. Fysiologische factoren (zoals lengte, leeftijd en uiterlijk), vaardigheidskenmerken (zoals intelligentie, kennisniveau, welsprekendheid), en persoonlijkheidstreken (zoals dominantie en zelfvertrouwen) werden gezien als kenmerken die effectieve leiders deed onderscheiden (Bass & Bass, 2009). Het vertrouwen in deze benadering ging echter verloren door een gebrek aan systematische empirische ondersteuning (Stogdill, 1948).

Als antwoord hierop ontstond de *stijl benadering* waarbij niet de eigenschappen, maar het gedrag van de leider centraal werd gesteld. De benadering was daarmee met name gericht op wat leiders doen en hoe zij handelen. De effectiviteit van leiderschap is volgens deze benadering dus afhankelijk van de gehanteerde stijl van leidinggeven (Bryman, 1992). De aandacht binnen de onderzoeken ging onder andere uit naar het onderscheid tussen taak- en relatiegericht leidinggeven. Het doel hiervan was om te verklaren hoe leiderschap taak- en relatiegericht gedrag kan combineren teneinde medewerkers te beïnvloeden om doelen te bereiken. Een ander aandachtsgebied was participatief leiderschap, waarbij de leider tijdens de besluitvorming ruimte biedt voor inbreng van de ondergeschikten. Net als bij de trek benadering heeft de stijlbenadering weinig aandacht voor de situatie of de context waarin de leidinggevendenden actief zijn. Dit is dan ook tevens het punt van kritiek op deze benadering (Bryman, 1992).

Als reactie op de stijl benadering volgde eind jaren zestig tot eind jaren tachtig de *contingentiebenadering*. Hierin werd een belangrijke rol toegekend aan situatiekenmerken. Binnen deze theorieën werd het uitgangspunt ingenomen dat er niet één beste manier van leidinggeven is (Yukl, 2006). Om effectief leiderschap te kunnen bereiken, zo stelt de theorie, is het van belang dat de leider zijn stijl van leidinggeven afstemt op de eisen van de situatie (Bryman, 1992; Yukl, 2006). House (1971) behoort tot één van de grondleggers van de contingentiethorie en onderscheidt stijlen van leiderschap die een positieve invloed kunnen hebben op de motivatie en prestatie van de

medewerkers. De stijlen zijn hierbij afhankelijk van twee soorten situatietekenen, namelijk taakkenmerken en persoonskenmerken. De context waarin het leidinggeven plaatsvindt is daarmee een bepalende factor voor de toe te passen leiderschapsstijl (Hartog, Koopman, & Vinkenburg, 2004). Yukl (2006) is echter van mening dat de onderzoeken volgens de contingentiebenadering beperkt gevalideerde resultaten hebben opgeleverd. Zo is volgens hem niet duidelijk welke situatievariabelen per situatie van cruciaal belang zijn.

De beschreven benaderingen (trek, stijl en contingentie) vertegenwoordigen een grote hoeveelheid theorie en onderzoek. Dit heeft begin jaren tachtig tot verwarring geleid waardoor er werd gezocht naar een alternatieve manier om naar leiderschap te kijken (Bass, 1985; Bryman, 1992). Dit was het begin van de door Bryman (1992) benoemde *nieuwe leiderschapsbenadering*. Doordat er binnen de nieuwe leiderschapsbenadering wordt gekeken naar persoonskenmerken, situatietekenen en de rol van de ondergeschikte, lijkt deze benadering de voorgaande benaderingen te combineren. Deze “nieuwe leiders” worden ook wel charismatische, inspirerende of transformationele leiders genoemd waarbij visie, inspiratie en betekenisgeving belangrijke waarden vormen (Hartog et al., 2004). De verschuivingen die door deze benadering zijn ontstaan, zijn weergegeven in Tabel 5.

<p>Minder nadruk op;</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Planning ■ Toewijzen van verantwoordelijkheid ■ Controleren en problemen oplossen ■ Creëren van stabiliteit en routine ■ Machtsbehoud ■ Zorgen voor meegaandheid ■ Benadrukken van contractuele verplichtingen ■ Afstandelijkheid en rationaliteit van de leider ■ Reactief benaderen van de omgeving 	<p>Meer nadruk op;</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Visie en missie ■ Medewerkers doordringen van de visie ■ Motiveren en inspireren ■ Creëren van verandering en vernieuwing ■ Empowerment van anderen ■ Creëren van betrokkenheid ■ Stimuleren van extra inzet ■ Interesse in anderen en intuïtie daarin van de leider ■ Proactief benaderen van de omgeving
Bron: Bryman (1992)	

Tabel 5: verschuivingen ontstaan door de nieuwe leiderschapsbenadering

Den Hartog et al. (1997) stellen dat transformationeel leiderschap het best begrepen kan worden wanneer deze wordt vergeleken met transactioneel leiderschap. Deze stijlen van leiderschap worden voor het eerst beschreven door Burns (1978). Naar aanleiding van de introductie van Burns (1978) heeft Bass (1985) het onderscheid tussen transformationeel- en transactioneel leiderschap uitgebreid.

2.3.2 Transactioneel leiderschap

Transactioneel leiderschap wordt onder andere door Bass (1990) en Yukl (1999) beschreven als een leiderschapsstijl welke is gericht op het stimuleren van volgers door een beloning te verbinden aan gestelde doelen. Om de prestaties af te kunnen zetten tegen de gestelde doelen, streeft de leider er naar om de prestaties van de volger(s) meetbaar te maken. Hierdoor is deze leiderschapsstijl volgens O'Regan et al. (2005) met name gericht op controle en is er minder aandacht voor het welzijn van de volger(s).

De literatuur onderscheidt meerdere aspecten binnen transactioneel leiderschap, namelijk 'contingent belonen', 'actief management bij uitzonderingen' en 'passief management bij uitzonderingen' (Bass, 1990; Bass, 1997). Naast deze aspecten wordt er binnen de literatuur ook gesproken over 'Laissez-faire leiderschap' (Avolio, Bass, & Jung, 1999), echter is hierbij geen sprake van taak- of relatiegerichtheid waardoor in twijfel wordt getrokken of bij deze zeer passieve vorm überhaupt wel sprake is van leiderschap (Bono & Judge, 2004). Dit is dan ook de reden waarom dit aspect in veel bestaande onderzoeken naar transactioneel leiderschap, maar ook in dit onderzoek, niet wordt meegenomen.

Bij het eerste aspect (contingent belonen) wordt bedoeld dat de leider aan de volger(s) duidelijk maakt wat exact wordt verwacht en hoe de beloning daarvoor zal plaatsvinden (Avolio et al., 1999; Vera & Crossan, 2004). Hierbij worden de doelen veelal op basis van het SMART-principe (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden) geformuleerd en wordt ondersteuning verleend door benodigde middelen toe te kennen. Door de volgers te belonen wanneer zij de gestelde doelen hebben gehaald, wordt het toepassen en verfijnen van bestaande kennis en vaardigheden gestimuleerd. Hiermee richt dit aspect zich dus op het exploitatieve gedrag van de volgers (Jansen et al., 2009). Het tweede aspect (actief management bij uitzonderingen) staat voor het nauwkeurig monitoren en beheersen van de prestaties. Hierbij houdt de transactionele leider toezicht op de gestelde standaarden en wanneer zich afwijkingen voordoen neemt de leider corrigerende maatregelen om problemen te voorkomen (Bass, 1985; Avolio et al., 1999; Yukl, 1999). Hierdoor worden nieuwe werkwijzen gesignaleerd alsmede beoordeeld, waarvan Bryant (2003) stelt dat dit het werken volgens bestaande procedures/processen stimuleert. Het laatste aspect, 'passief management bij uitzonderingen', kenmerkt zich doordat de leider pas ingrijpt zodra er zich daadwerkelijk problemen voordoen (Bono & Judge, 2004). Hierbij is er dus op geen enkele wijze sprake van het stimuleren van kennisontwikkeling of signaleren van mogelijke kansen. De aspecten en eigenschappen welke horen bij deze leiderschapsstijl worden weergegeven in onderstaande tabel.

Aspect	Eigenschap(pen)	Literatuur
Contingent belonen	Motivatie door prestaties te koppelen aan beloningssystemen (extrinsiek)	Bass (1990); Avolio et al. (1999); Jansen et al. (2009)
Actief management bij uitzonderingen	Monitoren van prestaties en bewaking van standaarden door leidinggevende	Bass (1985); Avolio et al. (1999); Yukl (1999)
Passief management bij uitzonderingen	Monitoren van prestaties door leidinggevende	Bass (1985); Avolio et al. (1999); Yukl (1999); Bono & Judge (2004)

Tabel 6: aspecten en eigenschappen van transactioneel leiderschap

De relatie tussen de transactionele leider en de volger is dus te typeren als een ruil-relatie, waarbij de volger wordt beloond voor het behalen van de gestelde doelen. Op basis van de kenmerkende eigenschappen definiëren Vaccaro et al. (2012: p.34) transactioneel leiderschap als volgt;

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

Met deze leiderschapsstijl wordt focus en discipline gecreëerd om enerzijds efficiëntie te ontwikkelen en anderzijds om bestaande vaardigheden te verbeteren (Jansen et al., 2009). Doordat transactioneel leiderschap zich richt op de resultaten verbinden Jansen et al. (2009) en Rosing, Frese, & Bausch, (2011) deze stijl met exploitatie. MKB organisaties waarbinnen een transactionele leiderschapsstijl wordt gehanteerd, zullen vanwege hun aandacht op beloningssystemen met name gericht zijn op de korte termijn (O'Regan et al., 2005).

2.3.3 Transformationeel leiderschap

Bass (1997) stelt dat transformationele leiders een uitdagende en motiverende visie op de toekomst formuleren. Zij proberen daarnaast hun volgers intellectueel te stimuleren en besteden tevens aandacht aan de individuele kwaliteiten van hun volgers (Bass, 1997). Den Hartog et al. (2004) vullen dit aan door te stellen dat deze leiders proberen hun volgers te motiveren om hun eigen belang te relativeren ten gunste van de gezamenlijke missie, en hen daarnaast te inspireren om zelfs meer te presteren dan strikt genomen kan worden verwacht. In tegenstelling tot transactioneel leiderschap is deze stijl juist gericht op intrinsieke motivatie. Hierbij vormt niet alleen de beloning, maar ook het proces wat hiertoe leidt de motivatie van de volger. Een transformationele leider moet daarom in staat zijn om een creatieve, innovatieve en lerende cultuur te kunnen ontwikkelen. Bass (1985), Bass & Avolio (1994) en Northouse (2010) noemen vier aspecten welke kenmerkend zijn voor transformationeel leiderschap: ‘geïdealiseerde invloed’, ‘inspirerend motiveren’, ‘intellectueel stimuleren’ en ‘individuele overwegingen’.

Het eerste aspect (geïdealiseerde invloed) staat in het teken van voorbeeldgedrag waarbij de leider wordt bewonderd, gerespecteerd en vertrouwd. De leider kenmerkt zich als een persoon met visie en veel zelfvertrouwen die een hoog niveau van activiteit en energie laat zien, loyaliteit toont naar de volgers, zelfvertrouwen weet te creëren en in staat is om volgers een gezamenlijke missie te laten nastreven (Hartog, Koopman, & Muijen, 1997; Bass & Bass, 2009). De leider stelt hierbij niet zijn eigen wensen voorop, maar houdt rekening met de wensen van anderen. Door deze charismatische kwaliteiten weet de transformationele leider positieve emoties op te roepen waardoor de ideale vorm van invloed wordt verkregen. Het tweede aspect wordt verklaard als ‘inspirerend motiveren’, waarbij de leider het vermogen heeft om volgers te enthousiasmeren voor zijn optimistische en haalbare visie op de toekomst. Dit doet een transformationele leider door op overtuigende wijze hoge doelen en verwachtingen te presenteren waarbij hij tevens laat zien hoe de doelen bereikt kunnen worden (Bass, 1985). Door aan te sluiten bij de waarden en behoeften weet de leider de volgers te inspireren en te motiveren (Bass & Bass, 2009; Yukl, 2006). Als derde aspect wordt ‘intellectueel stimuleren’ omschreven. Hierbij wordt een verwijzing gemaakt naar de vaardigheid van de leider om volgers aan te zetten tot innovatief en creatief gedrag. Dit doet de leider door volgers te stimuleren om problemen vanuit een ander perspectief te bekijken en creatief te zijn in het bedenken van oplossingen. Daarnaast

stelt de leider aannames, opvattingen en traditionele werkwijzen ter discussie waarmee hij tevens ruimte creëert voor innovatieve en creatieve ideeën. Door uitnodigend te zijn, de juiste vragen te stellen en tevens persoonlijke- en taakgerichte moeilijkheden te bespreken, probeert de leider de volgers intellectueel te stimuleren teneinde de prestaties te bevorderen. (Hartog et al., 1997; Bass & Bass, 2009). Dit aspect laat volgers hun capaciteiten en probleemoplossend vermogen ontwikkelen (Bass & Avolio, 1994). Het laatste aspect, ‘individuele overwegingen’, zorgt voor het creëren van een ondersteunend klimaat waarbinnen het individu kan leren en ontwikkelen (Bass & Riggio, 2006). Hierbij geeft de transformationele leider het individu de persoonlijke aandacht en ondersteuning die nodig is om te excelleren. Dit doet de leider door de rol van coach in te nemen waardoor hij de wensen en behoeften van het individu inventariseert en op basis daarvan uitdagende taken delegeert. Het individu krijgt hierbij persoonlijk advies en feedback om daarmee verder te ontwikkelen (Bass, 1985). De aspecten en eigenschappen welke horen bij deze leiderschapsstijl worden weergegeven in onderstaande tabel.

Aspect	Eigenschap(pen)	Literatuur
Geïdealiseerde invloed	Intellectueel motiveren van medewerkers	<i>Den Hartog et al. (1997); Bass & Bass (2009)</i>
Inspirerend motiveren	Medewerkers enthousiasmeren door het uitdragen van een haalbare visie	<i>Bass (1985); Bass & Bass (2009); Yukl (2010)</i>
Intellectueel stimuleren	Stimuleren van innovatief en creatief gedrag	<i>Bass & Avolio (1994); Den Hartog et al. (1997); Bass & Bass (2009)</i>
Individuele overwegingen	Persoonlijke ondersteuning van de medewerkers in verdere ontwikkeling	<i>Bass (1985); Bass & Riggio (2006)</i>

Tabel 7: aspecten en eigenschappen van transformationeel leiderschap

Burns (1978) ziet transformationeel leiderschap in vergelijking tot transactioneel leiderschap als een complexere stijl welke verder gaat dan alleen een ‘transactie’. Avolio (1999) en Northouse (2010) stellen dat transformationeel leiderschap is gericht op het verbeteren van de performance van volgers en het ontwikkelen van volgers tot hun volledig potentieel. Gebaseerd op de kenmerkende eigenschappen definiëren Vaccaro et al. (2012: p.32) transformationeel leiderschap als volgt;

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

Dat deze stijl van leiderschap binnen wetenschappelijk onderzoek veel aandacht krijgt komt enerzijds doordat deze leiderschapsstijl adequaat lijkt om te gaan met een dynamische omgeving waarbij er aandacht is voor continu leren en ontwikkelen, innovatie en vernieuwing. Anderzijds voorziet deze leiderschapsstijl in de behoefte van mensen naar coaching in groei en ontwikkeling. Deze specifieke kenmerken zijn nodig om binnen ambidexteriteit invulling te kunnen geven aan het begrip ‘exploratie’ (Jansen et al., 2009). Dit is dan ook de reden waarom deze leiderschapsstijl binnen dit onderzoek met dit begrip wordt verbonden.

2.3.4 Deelconclusie

Om organisatiedoelstellingen te behalen beïnvloeden managers de medewerkers. De wijze waarop managers de medewerkers beïnvloeden valt binnen het perspectief van leiderschap (Northouse, 2010). Transactionele leiderschapskenmerken sluiten aan bij een stabiele omgeving en zijn gericht op het realiseren van prestaties. Transformationele leiderschapskenmerken zijn gericht op het motiveren en ontwikkelen van medewerkers en daardoor past deze leiderschapsstijl bij een toenemende omgevingsdynamiek. Door deze kenmerken beïnvloeden deze leiderschapsstijlen de inrichting van routines, processen en structuren binnen de organisatie (Vaccaro et al., 2012). Op basis van de literatuur kan gesteld worden dat transactioneel leiderschap sterk gerelateerd is aan exploitatieactiviteiten en dat transformationeel leiderschap exploratieactiviteiten ondersteunt.

Ondanks dat Bass (1985) deze twee leiderschapsstijlen als verschillend ziet, stelt hij ook dat leiders beide stijlen kunnen gebruiken om het gewenste effect te kunnen bereiken. Door transformationeel leiderschap in te zetten kan de effectiviteit van transactioneel leiderschap worden vergroot (Waldman, Bass, & Yammarino, 1990). Transformationele leiders zijn, ten opzichte van transactionele leiders, beter in staat om hun volgers te beïnvloeden, maar beseffen tevens het belang van tastbare transacties (Waldman et al., 1990). Naast Bass & Steidlmeier (1999) zien Vera & Crossan (2004) ook dat, afhankelijk van de vraag naar stabiliteit of verandering, leiders beide leiderschapsstijlen hanteren.

3

Methodologie

Inleiding	32
Onderzoeksstrategie & methoden	32
Case selectie & niveau van analyse	33
Dataverzameling & analyse	34
Validiteit & betrouwbaarheid	35

3 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt als eerste uiteengezet welke strategie en methode zijn toegepast om de onderzoeksvraag te beantwoorden waarbij tevens de relevantie voor dit onderzoek wordt toegelicht. In aansluiting daarop wordt de case selectie en het niveau van analyse nader uitgewerkt. Vervolgens wordt de manier van data verzameling en data analyse beschreven, waarna als afsluiting van dit hoofdstuk de borging van validiteit en betrouwbaarheid binnen dit onderzoek wordt behandeld.

3.1 Onderzoeksstrategie & methoden

De onderzoeksvraag van dit onderzoek laat zien dat er gezocht moet worden naar bepaalde relaties tussen de geformuleerde thema's binnen MKB organisaties. Aangezien de inzichten nog relatief beperkt zijn, kan dit onderzoek exploratief genoemd worden wat betekent dat het onderzoek zich richt op het aanvullen van de bestaande theorie met nieuwe inzichten. Deze inzichten leiden tot het opstellen van proposities welke gebruikt kunnen worden bij vervolgonderzoek.

Deductief; De benadering van dit onderzoek is deductief van aard, omdat de empirische dataverzameling wordt gestuurd vanuit het literatuuronderzoek welke gericht is op de thema's ambidexteriteit, HR-praktijken en leiderschap. Gezien de beschikbaarheid van literatuur over deze thema's, maar het ontbreken van inzichten over de relatie binnen MKB organisaties, is deductief onderzoek een passende vorm van onderzoek om de benodigde data te verzamelen (Bryman & Bell, 2015).

Kwalitatief; Voor de verzameling van de empirische data is een kwalitatieve onderzoeksmethode gebruikt, omdat dit de mogelijkheid biedt om gegevens te verzamelen die het belang van de context, relaties en gebeurtenissen weergeven (Yin, 2009). Bryman & Bell (2015) ondersteunen dit doordat zij stellen dat onderzoeken gebaseerd op een 'hoe' vraag, waarbij de relaties tussen de bekende thema's in de literatuur worden onderzocht, geschikt zijn voor kwalitatief onderzoek. Kenmerkende eigenschappen van kwalitatief onderzoek zijn de aandacht voor de menselijke beleving en de ruimte voor diepgaande analyse om te achterhalen welke factoren een rol van betekenis spelen. Hierbij wordt een rijkheid aan details en informatie gecreëerd die wenselijk is voor dit onderzoek en de kwaliteit daarvan ten goede komt.

Case studie; De uitvoering van dit onderzoek is vormgegeven middels een case studie. De keuze voor het uitvoeren van een case studie komt voort uit het feit dat hierbij de dynamiek van het onderzochte fenomeen centraal staat (Eisenhardt & Graebner, 2007). Een case studie kan verklaard worden als een empirisch onderzoek waar een 'hoe' vraag het uitgangspunt vormt, een fenomeen uit dezelfde tijd wordt onderzocht en de onderzoeker weinig invloed heeft op het onderzoeksobject (Yin, 2009). Bryman & Bell (2015) omschrijven een case studie als een gedetailleerde studie van één of meerdere cases waarbij rekening wordt gehouden met de aard van de betreffende cases. Beide verklaringen sluiten aan bij Robson (2002) die een case studie definieert als een onderzoeksmethode die gebruik maakt van empirisch onderzoek van een bepaald hedendaags verschijnsel binnen de actuele context, waarbij gebruik gemaakt wordt van verschillende soorten bewijsmateriaal. Volgens Yin (2009) kan de onderzoeker door het toepassen van een case studie een holistisch beeld vormen van onder andere

leidinggevende processen en organisatie karakteristieken. Daarnaast maken de resultaten van een case studie het mogelijk om conclusies te trekken over de relatie tussen de onderzochte thema's in een bepaalde context (Yin, 2009). Dit onderzoek is gericht op het beantwoorden van een onderzoeksvraag welke in de 'hoe' vorm wordt gesteld waarbij de thema's 'ambidexteriteit', 'HR-praktijken' en 'leiderschap' met elkaar verbonden worden. Gezien de onderzoeksvraag en het feit dat de onderzoeker weinig invloed heeft op het daadwerkelijke onderzoeksobject, is gekozen voor het inzetten van een case studie als onderzoeksstrategie.

Yin (2009) maakt het onderscheid tussen enkelvoudige en meervoudige case studies. Daar waar een enkelvoudige case studie zich binnen een onderzoek richt op een enkele case, is er sprake van twee of meer cases bij het toepassen van een meervoudige case studie. Inhoudelijk betekent dit dat bij een enkelvoudige case studie sprake is van een hoog detailniveau terwijl een meervoudige case studie gericht is op het inzichtelijk maken van overeenkomstige of contrasterende data (Bryman & Bell, 2015). Wanneer empirische data afkomstig is uit meerdere cases mag dus gesteld worden dat er binnen het onderzoek ruimte is geboden voor variatie en dat bij overeenkomstige bevindingen sprake is van een sterke basis voor het formuleren van proposities. Om deze redenen is voor dit onderzoek gebruik gemaakt van een meervoudige case studie.

3.2 Case selectie & niveau van analyse

De casussen voor het empirisch onderzoek zijn select gekozen (Bryman & Bell, 2015) waarbij gebruik is gemaakt van een aantal criteria (Yin, 2009). Om de invloed vanuit de directe omgeving op de verschillende casussen binnen dit onderzoek gelijk te houden, is er voor gekozen om ondernemingen te selecteren die nationaal georiënteerd zijn (1). Daarnaast moet de onderneming voldoen aan de definitie van het "midden- en kleinbedrijf"¹ (2), wat betekent dat er tot 250 personen werkzaam mogen zijn. Tot slot is het van belang dat de onderneming invulling geeft aan exploitatie- en exploratieactiviteiten om te voldoen aan het criterium ambidexteriteit (3). De verificatie van ambidexteriteit heeft plaatsgevonden door verkennende gesprekken te voeren met leidinggevendenden, waarbij de indicatoren voor exploitatie (o.a. gerealiseerde efficiëntievoordelen) en exploratie (o.a. percentage van de omzet afkomstig uit nieuwe producten en/of diensten) zijn besproken. Het doel van deze criteria is om enerzijds een onderzoeksveld te creëren waarbinnen gezocht kan worden naar de relaties tussen de geformuleerde thema's, en anderzijds om de onderzoeker in staat te stellen om een adequate vergelijking te maken zodat de resultaten van dit onderzoek als kwalitatief representatief beoordeeld kunnen worden (Groenland, 2001). Het analyseniveau waarop het onderzoek wordt uitgevoerd is dat van de organisatie. Bij de selectie van respondenten zal daarom rekening worden gehouden met het niveau waarop de betreffende respondent zijn of haar functie uitvoert teneinde een representatief beeld te creëren.

¹ Toelichting > Hoofdstuk; 1

3.3 Dataverzameling & analyse

Dataverzameling; De benodigde data voor dit onderzoek is verkregen door het afnemen van interviews. Deze methode wordt veel gebruikt bij kwalitatief onderzoek, omdat hiermee een rijkheid aan details en informatie kan worden verzameld. Dit komt doordat kwalitatieve interviews gericht zijn op het perspectief van de respondent en deze daarbij de mogelijkheid krijgt om dieper in te gaan op specifieke thema's wanneer dit voor het onderzoek relevant wordt geacht (Bryman & Bell, 2015). Gezien de beschikbare literatuur over de thema's 'ambidexteriteit', 'HR-praktijken' en 'leiderschap' is gekozen om voor het verzamelen van de primaire data een specifieke vragenlijst samen te stellen en deze als leidraad te gebruiken tijdens de semigestructureerde interviews. De gehanteerde vragenlijst is opgenomen als bijlage 1.

Deze semigestructureerde interviews zijn op twee organisatieniveaus afgenomen, namelijk op operationeel- en leidinggevend niveau. Om tot representatieve interviews te komen was het uitgangspunt om personen te interviewen die informatie konden verstrekken over de thema's van dit onderzoek. Er is gekozen om het eerste interview binnen een onderneming af te nemen bij een leidinggevende. Hiervan kan met zekerheid worden gesteld dat er verbondenheid is met de thema's 'leiderschap' en 'HR-praktijken'. Om de juiste personen te bereiken op operationeel niveau, is gebruik gemaakt van de sneeuwbal methode (Bryman & Bell, 2015). Dit houdt in dat de leidinggevende respondent de onderzoeker heeft geholpen bij het vinden van respondenten op operationeel niveau. Door het toepassen van deze methode ontstaat het voordeel dat de onderzoeker eerdere bevindingen kan verifiëren, verfijnen of falsificeren. Met toestemming van de respondenten is gebruik gemaakt van een voice-recorder zodat de onderzoeker voor ieder gehouden interview de opname kon gebruiken voor het uitwerken van een samenvattend transcript. De afgenomen interviews inclusief de functie van de betreffende respondenten zijn weergegeven in tabel 8. In verband met de concurrentiegevoeligheid en privacy worden de namen van de organisaties en respondenten niet vermeld.

Kenmerk	Case A;	Case B;	Case C;	Case D;
Bedrijfstak	Zakelijke dienstverlening	Handel	Bouwnijverheid	Telecom en ICT
Aantal medewerkers	120	100	100	42
Functie respondent: 1	Algemeen directeur	Algemeen directeur	Algemeen directeur	Directeur operations
\ duur interview	53 min	82 min	74 min	81 min
Functie respondent: 2	Groepsleider	Operationeel manager	Bedrijfsleider	<i>n.v.t.</i>
\ duur interview	56 min	65 min	48 min	<i>n.v.t.</i>

Tabel 8; weergave geselecteerde ondernemingen en respondenten

Gezien het vertrouwelijke karakter waren secundaire bronnen zoals strategische jaarplannen, managementrapportages, notulen e.d. voor dit onderzoek niet beschikbaar. Vanwege deze beperking is alleen gebruik gemaakt van de verkregen inzichten uit de afgenomen interviews.

Data analyse; Omdat er binnen dit onderzoek sprake is van kwalitatieve dataverzameling, is de analyse van de verkregen data ook op een kwalitatieve wijze uitgevoerd. De kenmerken van de thema's welke middels het literatuuronderzoek inzichtelijk zijn gemaakt vormen daarmee tevens de basis om de verkregen resultaten uit de semigestructureerde interviews te analyseren. Om structuur in de data analyse aan te brengen is er voor gekozen om voor iedere onderzochte organisatie de verzamelde data

samenvattend per thema inzichtelijk te maken. Hierbij is de verkregen data gereduceerd om zodoende alleen relevante informatie ten opzichte van de gedefinieerde thema's van dit onderzoek weer te geven. Dit proces heeft als volgt plaatsgevonden;

- 1) Samenvattend transcriberen van de opgenomen interviews (zie voorbeelduitwerking bijlage 3). De resultaten zijn per respondent uitgewerkt op basis van de drie gedefinieerde thema's. In dit proces zijn tevens de relevante quotes separaat uitgewerkt (zie bijlage 2).
- 2) Naar aanleiding van de gegevensverwerking bij processtap 1 is voor iedere onderzochte organisatie een samenvatting gemaakt (zie § 4.1). Hierin wordt de aanwezigheid van de verschillende thema's beschreven en zijn relevante quotes uit de interviews verwerkt om daarmee de interne validiteit van dit onderzoek te verhogen. Afsluitend is de mate van aanwezigheid van de onderzochte elementen per thema geïllustreerd (- : niet aanwezig / = : aanwezig / + : sterk aanwezig).
- 3) De samenvattingen, quotes alsmede de weergegeven illustraties zijn gebruikt als input voor de daadwerkelijke analyse. Gezien het beperkt aantal interviews, is de verkregen data uit de verschillende cases geanalyseerd door middel van een cross case analyse (Yin, 2009) om enerzijds aan te tonen of er sprake is van de veronderstelde relatie tussen de verschillende thema's en anderzijds hoe de daadwerkelijke invulling daarvan plaatsvindt.
- 4) Op basis van de bevindingen uit de analyse zijn proposities gevormd en heeft vormgeving van het conceptuele model (zie § 4.4) plaatsgevonden.
- 5) De bevindingen zijn aansluitend samengebracht in de conclusie (zie § 5.1) van dit onderzoek waarmee invulling wordt gegeven aan de beantwoording van de deelvragen alsmede de centrale onderzoeksvraag.

3.4 Validiteit & betrouwbaarheid

Validiteit; De validiteit van het onderzoek is een waardevol aspect en kent een intern en extern perspectief (Bryman & Bell, 2015). Om de interne validiteit van kwalitatief onderzoek te verhogen benoemen Bryman & Bell (2015) de toepassing van respondentvalidatie en triangulatie. Vanwege de beperking in tijd zijn de uitgewerkte interviews niet naar de respondenten ter beoordeling gestuurd, maar is getracht validatie te borgen door tijdens de interviews controlevragen te stellen evenals het geven van een samenvatting als afsluiting van het interview. Gezien het ontbreken van secundaire bronnen heeft triangulatie van primaire en secundaire bronnen niet kunnen plaatsvinden, echter is er, gezien het thema 'leiderschap', bewust voor gekozen om waar mogelijk naast een directielid ook een medewerker uit de organisatie als respondent te selecteren ter voorkoming van 'impressiemanagement' (Eisenhardt & Graebner, 2007). Voor de generaliseerbaarheid (externe validiteit) is er voor gekozen om de onderzoeksresultaten te verzamelen in een onderzoeksveld wat bestaat uit organisaties welke actief zijn in verschillende sectoren. Gezien het aantal MKB organisaties in Nederland ten opzichte van het aantal onderzochte cases voor dit onderzoek wordt als kanttekening geplaatst dat er sprake is van een beperkte mate van generaliseerbaarheid. Vervolgonderzoek waarin de bevindingen meegenomen worden zou de externe validiteit kunnen verstevigen.

Betrouwbaarheid; Ook kent de betrouwbaarheid van het onderzoek een intern en extern perspectief (Bryman & Bell, 2015). De interne betrouwbaarheid richt zich op de overeenkomstige wijze van data verzameling alsmede de interpretatie van de betrokken onderzoekers. Aangezien de interviews alsmede de uitwerking en analyse daarvan door één persoon zijn uitgevoerd, is de ruimte voor interpretatieverschillen geminimaliseerd. Anderzijds is een bijdrage geleverd aan de betrouwbaarheid van het onderzoek door tijdens de interviews gebruik te maken van een voice-recorder. Door het vastleggen van de interviews heeft een adequate uitwerking en analyse van de verkregen resultaten kunnen plaatsvinden. De externe betrouwbaarheid, de repliceerbaarheid van het onderzoek, is gericht op het bereiken van overeenkomstige resultaten bij herhaling van het onderzoek. Aangezien diverse factoren bij kwalitatief onderzoek de beantwoording kunnen beïnvloeden, is het (bijna) onmogelijk om bij herhaling van het onderzoek gelijkwaardige resultaten te verkrijgen. Desondanks is getracht om een hoge mate van externe betrouwbaarheid te realiseren door de processtappen binnen dit onderzoek zo nauwkeurig mogelijk te beschrijven (Yin, 2009).

4

Empirisch onderzoek

Inleiding	38
Resultaten cases	38
Samenvatting empirische resultaten	53
Analyse empirische resultaten	54
Conceptueel model	62

4 Empirisch onderzoek

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten van de vier onderzochte organisaties inzichtelijk gemaakt. Iedere onderzochte organisatie wordt in algemene zin omschreven waarna de interviewresultaten van de thema's ambidexteriteit, HR-praktijken en leiderschap worden weergegeven. De omschrijving van iedere organisatie wordt afgesloten met een overzicht waarin de mate van aanwezigheid van de onderzochte elementen wordt geïllustreerd. In § 4.2 worden de illustraties samengevat waarna de resultaten van de verschillende cases in § 4.3 worden geanalyseerd. Naar aanleiding van de verkregen inzichten vanuit de analyse wordt vervolgens het conceptueel model opgesteld.

4.1 Resultaten cases

4.1.1 Case: A

Binnen het MKB-segment van de accountancysector is sprake van een behoudende cultuur en sterke focus op interne samenwerking. Het voor dit onderzoek geselecteerde MKB-accountantskantoor is zich ervan bewust dat dit een belemmerende factor is voor vernieuwing. De ontwikkelingen in de omgeving van deze organisatie hebben gezorgd voor een voortdurende verbetering van dienstverlening alsmede het ontwikkelen van een nieuw aanbod van diensten. Door haar kennisgebieden te verbreden profileert de organisatie zich als een betrokken, vindingrijke en behulpzame dienstverlener gericht op MKB organisaties met als doel de ondernemer te ontzorgen, zodat deze zich kan richten op de corebusiness. Door het businessmodel te vernieuwen heeft de organisatie haar positie in de bestaande markt versterkt en tevens is zij in staat gebleken om nieuwe markten te betreden. Door deze ontwikkeling is het team de laatste jaren uitgegroeid tot honderdtwintig medewerkers, verdeeld over verschillende disciplines.

Ambidexteriteit; De organisatie welke in 1990 is opgericht adviseert ondernemers en biedt vanaf haar beginjaren de vertrouwde vormen van accountancy, fiscale en juridische dienstverlening aan. Deze exploitatieactiviteiten worden verbeterd door middel van het permanent onderhouden van vakkennis, maar ook door het uitwisselen van inzichten tussen de verschillende disciplines, zo bevestigt respondent A.2; *“Tijdens het adviesoverleg worden kansen en bedreigingen met elkaar gedeeld”*. Daarnaast zorgt de toenemende concurrentie voor het optimaliseren van interne processen waarmee de organisatie haar activiteiten binnen de sector versterkt. Waar de meeste kantoren binnen de accountancysector tachtig procent van hun omzet halen uit traditionele activiteiten zoals bijvoorbeeld het opstellen van jaarrekeningen, vertegenwoordigen deze activiteiten een aanzienlijk lager omzetpercentage binnen deze organisatie.

Door te anticiperen op klant- en marktbevingen heeft een geleidelijke verschuiving plaatsgevonden van traditionele accountant naar een adviesorganisatie welke zich richt op de continuïteit van ondernemingen met maximaal vijfhonderd medewerkers. Door vanuit het belang van de klant te redeneren is een veelzijdigheid aan diensten ontwikkeld waarmee ook nieuwe klanten worden aangetrokken.

“Oplettendheid in het segment laat diverse behoeften binnen ondernemingen zien.” (resp. A.1)

“Je wilt als organisatie toch vooruitstrevend blijven. Er zijn veel ontwikkelingen binnen onze vakgebieden en daar hoort uiteindelijk ook een ander product bij. De ruimte die ik krijg om daar over na te denken motiveert mij veel meer dan een financiële beloning.” (resp. A.2)

“Deze vernieuwing in ons bedrijfsmodel heeft geleid tot een toevoeging van nieuwe relaties.” (resp. A.1)

Het veelzijdige aanbod bestaat naast accountancy, fiscale en juridische dienstverlening ook uit diensten zoals subsidie-advies, Arbo-advies, ondersteuning op het gebied van personeelszaken, financieringsbegeleiding en automatiseringsadvies. Met deze samenstelling van diensten is een concept van kennisbundeling gecreëerd waarvan de onderdelen afzonderlijk of als geheel kunnen worden ingezet. Een bedrijfsovername is een voorbeeld waaruit het voordeel van de kennisbundeling blijkt. Zo kunnen specialisten worden ingezet voor aandeelhoudersovereenkomsten, statuten, oprichten van Besloten Vennootschappen, koopovereenkomsten, arbeidsvoorwaarden, personeelszaken, fiscale regelingen e.d. en hoeft een ondernemer niet op zoek te gaan naar verschillende partijen. Het portfolio bestaat echter ook uit klanten die een enkele dienst afnemen zoals bijvoorbeeld de personeelsadviesdienst. Deze dienst, welke zich kenmerkt als een exploratieactiviteit, beperkt zich niet alleen tot salaris- en personeelsadministratie. Indien gewenst kan de aanwezige HR-expertise worden ingezet om functiehuisen en beoordelingssystemen vorm te geven, evenals het verzorgen van werving en selectie. Dit geldt ook voor de Arbo-dienst waar de specialisten zoals een arbeidsdeskundige, verzuimbegeleider en bedrijfsarts zijn ondergebracht. Deze discipline richt zich onder andere op verzuimregistratie en –beheer, verzuimcontrole en bezoek, re-integratiebegeleiding, arbeidsdeskundig onderzoek en werkplekonderzoek. Het vooruitstrevende karakter van de organisatie heeft er voor gezorgd dat de exploratieve activiteiten momenteel vijftig procent van de omzet vertegenwoordigen.

Signalering van nieuwe kansen in bestaande en nieuwe markten vindt plaats op verschillende niveaus binnen de organisatie (operationeel-, management- en directieniveau). Dit blijkt onder andere uit *“Meestal ben ik degene die met allerlei ideeën rondloopt en probeert om daar een concept van te maken, maar het komt ook van onder uit de organisatie...” (resp. A.1)* of *“Ik vang signalen bij bestaande klanten op, maar ook in de omgeving en maak deze intern bespreekbaar” (resp. A.2)*. De daadwerkelijke exploratieactiviteiten worden binnen de organisatie in eerste instantie ingevuld door gemotiveerde medewerkers samen te brengen in werkgroepen. Zodra het niveau wordt bereikt dat het nieuwe specialisme kan worden ingezet, wordt het als een zelfstandige discipline binnen de organisatie geplaatst zo stelt respondent A.1; *“De nieuwe activiteiten betreffen specialiteiten en zetten wij apart van de bestaande activiteiten”*.

HR-praktijken; De activiteiten van de verschillende disciplines kenmerken zich door specialistische kennis. Om de juiste personen te selecteren worden kennis en vaardigheden inzichtelijk gemaakt om vervolgens het traject van werving op te starten. Dit geldt niet alleen voor de exploitatieactiviteiten, maar ook voor de exploratieactiviteiten zo blijkt uit de volgende zinsnede; *“Wanneer wij een nieuwe activiteit opstarten nemen wij daar nieuwe (professionele) mensen voor aan..” (resp. A.1)*. Het optimaal benutten van de capaciteiten van de medewerkers is van groot belang voor de organisatie. HRM wordt daarom afgestemd op de doelen van de organisatie en investering vindt plaats door middel van educatie. Concreet houdt dit in dat bekwaamheden periodiek worden onderhouden en/of ontwikkeld door middel van interne- en externe trainingen op het gebied van kennis en vaardigheden.

“Wij doen veel aan opleiding, niet alleen de vakspecialisten maar iedereen. Dit is belangrijk voor je organisatie om voorop te blijven lopen.” (resp. A.1)

“Wij zijn een kennisbedrijf wat betekent dat kennis en vaardigheden belangrijk zijn, alsmede ruimte geven voor het ontwikkelen daarvan.” (resp. A.1)

“Wij hebben hier ons vakinhoudelijke opleidingsprogramma, zowel extern als intern. Daarnaast worden er periodiek cursussen verzorgd..” (resp. A.2)

Daarnaast krijgen getalenteerde medewerkers de gelegenheid om deel te nemen aan specifieke ontwikkelprogramma's om hun vaardigheden verder te ontwikkelen. Ontwikkeling wordt ook gerealiseerd door ondersteuning en begeleiding van (nieuwe) medewerkers en delen van aanwezige kennis *“Kennisdeling binnen de organisatie vullen wij onder andere in door elke maand een adviesoverleg te organiseren. Daar komen alle disciplines bij elkaar om casussen te bespreken en daarnaast te delen wat er speelt op bepaalde gebieden. Hiermee proberen wij kruisbestuiving te realiseren. Het resultaat is dat de disciplines inhoudelijk verbeteren en dat mede door het delen van ontwikkelingen nieuwe activiteiten zijn ontstaan” (resp. A.1)*. Het motiveren van mensen vervult een belangrijke rol bij exploitatie en exploratie. Dit kenmerkt zich enerzijds door intrinsieke motivatie, omdat de medewerkers de gelegenheid krijgen om invulling te geven aan persoonlijke doelstellingen en/of werkzaamheden die zij ambiëren en anderzijds door extrinsieke motivatie vanwege de beloning welke gekoppeld is aan het prestatieniveau.

“De visie motiveert mij...anders was ik al lang weg.” (resp. A.2)

“..als je het niet naar je zin hebt probeert de directie er alles aan te doen om je aan boord te houden.” (resp. A.2)

Binnen de organisatie is tevens aandacht voor competenties van de medewerkers. Door interne promotiemogelijkheden te bieden worden medewerkers gemotiveerd om door te groeien naar een functie als 'teamleider' of naar een functie in een andere discipline; *“en vindt er tevens een aanvulling plaats met bestaande medewerkers die gemotiveerd zijn om zich verder te ontwikkelen” (resp. A.1)*.

De organisatie biedt ook de mogelijkheid tot inspraak door middel van de diverse overlegstructuren binnen en tussen de verschillende disciplines. Daarnaast is er sprake van een participatiesysteem wat ook betrokkenheid creëert bij de medewerkers. Ondanks de diversiteit aan profielen is het aantal medewerkers beperkt wat van deze gelegenheid tot participatie aangaande exploitatie gebruik maakt. Met name de ondernemende medewerkers tonen initiatief om nieuwe activiteiten te ontplooiën.

“Mensen die hier binnenkomen hebben gekozen voor een specialisatie, het zijn vaak introverte personen. Je ziet dat deze mensen wel participeren in besluitvorming qua exploitatie, maar het aantal mensen wat zich bezig houdt met exploratie is beperkt.” (resp. A.2)

Het belang van HR-praktijken wordt bevestigd door respondent A.2 die stelt; *“Bij het invullen van strategische doelen zijn juist de vaardigheden van personen zeer belangrijk. Ik denk dat het vernieuwen vastzit op mensen.”*

Leiderschap; Binnen de organisatie is geen sprake van één specifieke leiderschapsstijl. De inzet van transactioneel leiderschap is af te leiden uit de zinsneden waarin duidelijk gerefereerd wordt aan het

stellen van doelen en monitoren van prestaties; *“Voor onze activiteiten formuleren we jaarlijks doelstellingen...”* (resp. A.1), *“De directie en de verantwoordelijke businessunit manager monitoren de gestelde doelstellingen.”* (resp. A.1) en *“Wij hebben al jaar en dag een strategisch plan wat we om de vijf jaar grotendeels vernieuwen en ieder jaar de ontwikkeling evalueren (...) de directie en de verantwoordelijke businessunit manager monitoren de gestelde doelstellingen”* (resp. A.1).

“Als leiding moet je heel goed kijken waar je met je kantoor naartoe wil en wat voor mensen je daarbij nodig hebt.” (resp. A.1)

De inzet van transactioneel leiderschap wat gebruikt wordt voor het sturen op concrete doelen, vlakken de motivatie voor innovatie af zo luidt de mening van respondent A.2;

“..er zijn ook leidinggevend en die strakker op declarabele uren sturen. Wanneer er strak wordt gestuurd op output stimuleert dat naar mijn mening geen vernieuwing.”

Binnen deze organisatie zijn de leiderschapskenmerken echter overwegend transformationeel van aard. Deze leiderschapsstijl komt voor in het stimuleren van innovatief en creatief gedrag van medewerkers, het bieden van persoonlijke ondersteuning om verdere ontwikkeling mogelijk te maken en in het creëren van ruimte om gezamenlijk nieuwe kennis en inzichten te ontwikkelen. Dit blijkt uit; *“Bij het ontwikkelen van een organisatie is het belangrijk om dat samen te doen en successen te delen”* (resp. A.1), *“Ik ondersteun mensen wanneer dat nodig is en probeer ze te helpen waar dat kan”* (resp. A.1) en *“Je moet mensen datgene laten doen waar ze sterk in zijn, zodat je de kwaliteiten van de mensen optimaal benut”* (resp. A.1). De toegankelijkheid, ondersteuning en ruimte die geboden wordt op directieniveau draagt positief bij aan het stimuleren van de medewerkers; *“..toegankelijkheid, ondersteuning en ruimte creëert voor mij een omgeving waarin ik tot een maximaal resultaat voor een klant en onze organisatie kan komen.”* (resp. A.2)

De communicatiestijl wordt gezien als een belangrijke factor bij het concretiseren van de visie om draagvlak te krijgen binnen de organisatie. Zo stelt respondent A.1; *“..Het is belangrijk om dat helder (in herhaling) te communiceren naar de medewerkers.”* en luidt de ervaring van respondent B; *“De algemeen directeur draagt de visie duidelijk uit en dat motiveert mij. Hij is in staat om de visie naar de praktijk te vertalen”*. De harde- en zachte attributen waarop de leider stuurt vormen tevens een onderdeel van het strategisch plan van de organisatie. Dit plan laat namelijk zien welk type klant de organisatie wil bedienen, wat voor type mensen daarvoor nodig zijn en hoe deze mensen tot het beste resultaat kunnen komen.

Samenvatting case A;

Ambidexteriteit	HR-praktijken	Toegepaste leiderschapsstijl(en)
Exploitatie : + (50%)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Selectieve werving : + ■ Training & opleiding : + ■ Prestatiebeoordeling : = ■ Beloning : = ■ Informatie- & kennisdeling : + ■ Doorgroeimogelijkheden : + ■ Participatie : + 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Transactioneel leiderschap : = <li style="padding-left: 20px;"><i>Contingent belonen</i> : = <li style="padding-left: 20px;"><i>Actief m.b.u.</i> : = <li style="padding-left: 20px;"><i>Passief m.b.u.</i> : - ■ Transformationeel : + <li style="padding-left: 20px;"><i>Geïdealiseerde invloed</i> : = <li style="padding-left: 20px;"><i>Inspirerend motiveren</i> : + <li style="padding-left: 20px;"><i>Intellectueel stimuleren</i> : + <li style="padding-left: 20px;"><i>Individuele overwegingen</i> : +
<hr style="border-top: 1px dashed #ccc;"/> Toepassingsvorm; Structureel		
Context; Combinatie van Country Club en Low Performance		

(- : niet aanwezig / = : aanwezig / + : sterk aanwezig)

4.1.2 Case: B

Als midden- en kleinbedrijf gericht op de zakelijke- en consumentenmarkt was de organisatie in de beginjaren voornamelijk geconcentreerd op handelsactiviteiten gerelateerd aan munten en postzegels. De laatste decennia is de samenstelling van de basisactiviteiten aanzienlijk veranderd. Door nieuwe activiteiten toe te voegen zoals inkoop en later ook verkoop van goud, maar ook bijvoorbeeld de recent opgestarte veiling voor kostbare objecten, zijn nieuwe kennisgebieden toegevoegd en is de aansluiting met nieuwe afnemers gevonden. Deze ontwikkeling heeft het personeelsbestand van de organisatie aanzienlijk laten groeien en is een totaal van honderd arbeidsplaatsen inmiddels bereikt. De omzet van de organisatie heeft tevens een significante groei laten zien welke met name ontstaan is door het toevoegen van nieuwe activiteiten.

Ambidexteriteit; Van oorsprong richt de organisatie zich op de verzamelmarkt van munten en postzegels en wordt deze routinematige activiteit gecontinueerd op basis van bestaande kennis. De ontwikkeling van “..de simpele prijslijst per post...naar een webwinkel” (resp. B.1) of “..de nieuwe afdeling marketing & communicatie hebben we neergezet om mee te gaan met digitale verandering..” (resp. B.2), maar ook de toenemende aandacht voor het personeel wat blijkt uit “we hebben mensen beter gecoacht” geven weer dat het verbeteren van deze activiteit naast het investeren in digitalisering ook plaatsvindt door interne coaching. Het inkopen van goud wat als experiment werd opgestart, heeft zich door de jaren heen ontwikkeld tot een exploitatieactiviteit. Extra voordelen uit de exploitatieactiviteiten realiseert de organisatie inmiddels door het openen van meerdere winkels in Nederland en België. Door de exploitatiegroei was uitbreiding van de hoofdvestiging noodzakelijk en bood de investering in veiligheid en ruimte de organisatie de mogelijkheid om nieuwe exploratieactiviteiten op te starten. Invulling van exploratie gebeurt door te experimenteren met nieuwe activiteiten waarmee nieuwe kansen in de markt worden benut. De recent opgestarte veiling voor kostbare objecten is daar een voorbeeld van en vraagt nieuwe kennis en vaardigheden van de medewerkers. Doordat de organisatie alert is en kansen benut bereikt zij met nieuwe activiteiten nieuwe klanten. Tevens wordt er meer omzet gegenereerd uit bestaande klanten omdat een deel daarvan gebruik blijkt te maken van de nieuwe activiteiten.

“We zijn begonnen met één winkel en toen dat goed uitpakte zijn we gaan uitbreiden” (resp. B.1)

“Met de nieuwe activiteiten vinden wij nieuwe klanten die soms ook interesse hebben in onze bestaande producten.” (resp. B.1)

Naast de aangestelde verantwoordelijke voor “new business” is oplettendheid en ideevorming aangaande nieuwe markten op meerdere niveaus binnen de organisatie aanwezig. Zo bevestigt respondent B.2; “..oplettendheid om activiteiten anders in te vullen komt vanuit de groep...vanaf de werkvloer en van de persoon die verantwoordelijk is voor new business.” Daadwerkelijke concretisering vindt veelal plaats op directieniveau. Wanneer experimenten succesvol uitpakken worden de nieuwe activiteiten als zelfstandige disciplines binnen de organisatie geplaatst.

HR-praktijken; De sturing van HR-activiteiten vindt plaats op directieniveau. Vanwege de explosieve groei is de afgelopen jaren met name aandacht geschonken aan de daadwerkelijke invulling van de operatie en is daardoor professionalisering op HR-vlak achter gebleven. Dit blijkt onder andere uit het ontbreken van specifiek beleid en doelen op dit gebied. De behoefte om dit onderdeel dusdanig in te richten zodat het aansluit bij de omvang van de organisatie is duidelijk aanwezig... “we moeten HR gaan

professionaliseren...” (resp. B.2). Dit vertaalt zich ook in de eerste aanzet die gedaan is tot het implementeren van functiebeschrijvingen. Daarnaast blijkt uit de zinsnede “..de wens is dat we op termijn een HR man/vrouw hebben die HR voor de hele groep doet” (resp. B.2) dat de organisatie te groot wordt voor het onderbrengen van HR-taken in een combinatiefunctie.

Doordat de verdeling van exploitatie- en exploratieactiviteiten plaatsvindt over verschillende disciplines, wordt de selectie van personeel gedaan op basis van persoonlijke kwaliteiten. Het ontwikkelen van kennis en vaardigheden gebeurt door (nieuwe) medewerkers deel te laten nemen aan een intern opleidingsprogramma en door coaching. Onderlinge kennisdeling wordt gezien als een element wat een belangrijke bijdrage levert aan de bekwaamheden van medewerkers.

“We laten bestaande kennis door de medewerkers zelf overbrengen op hun collega’s.” (resp. B.1)

“..opleiding start met een maand op het hoofdkantoor en dan ga je de kantoren bezoeken..” (resp. B.2)

Motivatie van medewerkers kenmerkt zich zowel intrinsiek als extrinsiek. Medewerkers worden intrinsiek gemotiveerd door het geven van vertrouwen én ruimte om zelfstandig invulling te geven aan hun taken. Dit blijkt onder andere uit; *“..ze zijn heel zelfstandig in zo’n winkel...kunnen doen wat ze zelf willen maar moeten wel zorgen dat ze er zijn zodra de klant er is” (resp. B.1)* en *“..er wordt altijd geprobeerd om de kwaliteiten van mensen te benutten en doorgroeimogelijkheden te bieden” (resp. B.2).* Beschikken over vakkennis wordt gezien als een belangrijk goed. Hierdoor is er voor zover de relatief platte structuur daar gelegenheid voor biedt ook aandacht voor promotiemogelijkheden.

“We hebben regiomanagers gekozen uit de organisatie...een paar jaar geleden kon dat niet, omdat ik onvoldoende mensen had die deze functie aan zouden kunnen...eigenlijk hebben we mensen intern opgeleid.” (resp. B.1)

Extrinsieke motivatie vindt voor een aantal functies plaats door financiële beloning te verbinden aan de prestatie van de medewerkers *“..naast het basissalaris is er een provisiedeel..” (resp. B.2).* De recente aanpassing van de organisatiestructuur heeft als doel om gelegenheid te creëren voor periodiek overleg met de leidinggevende. Hierdoor wordt in bepaalde mate ruimte geboden voor participatie.

Leiderschap; Binnen de organisatie is er sprake van het gecombineerd invullen van transactioneel- en transformationeel leiderschap. Kenmerken van het toepassen van transactioneel leiderschap binnen de organisatie zijn het stellen van doelen, nauwkeurig monitoren en beheersen van de prestaties alsmede deze prestaties te koppelen aan beloning.

“We hebben ons eigen rapportage systeem laten bouwen zodat we snel de marge en afwijking inzichtelijk hebben.” (resp. B.1)

“Voor de basis geldt alles inzichtelijk, behaalde marge per klanttype ten opzichte van bijvoorbeeld je voorganger. Op basis van de resultaten vindt aanvullende beloning plaats en is ook goed te coachen.” (resp. B.1)

Deze transactionele leiderschapsstijl is in sterke mate aanwezig, maar wordt afgewisseld met transformationeel leiderschap. Kenmerken van transformationeel leiderschap komen naar voren in de persoonlijke ondersteuning van medewerkers en doordat er vertrouwen wordt gesteld in (nieuwe) mensen. Beide leiderschapsstijlen zijn in ontwikkeling wat voornamelijk komt door het relatief jonge

directieteam. Dit blijkt ook uit onderstaande zinsnede: “..ik durf inmiddels mensen fouten te laten maken...en verantwoordelijkheid te laten nemen” (resp. B.1). De toepassing van deze leiderschapsstijl komt ook naar voren in de aandacht voor motivatie en persoonlijke ondersteuning. De uitspraken “..ik kon hen zelf motiveren en kijken of zij gemotiveerd bleven” (resp. B.1) en “omdat het vrij recent is moet ik wel meedenken in de processen en hen daarin meenemen” (resp. B.1) bevestigen deze constatering. Binnen de organisatie is een begin gemaakt met het uitwerken van specifieke functiebeschrijvingen, echter beperkt dit zich momenteel tot één laag in de hiërarchie en is de wens om dit voor alle profielen uit te werken. Tot op heden werd duidelijkheid in taken en bevoegdheden gecreëerd door middel van persoonlijke ondersteuning. Samengevat is de invulling van leiderschap binnen de organisatie de afgelopen jaren veranderd. Enerzijds door persoonlijke ontwikkeling, anderzijds door de explosieve groei die de organisatie heeft doorgemaakt.

Samenvatting case B;

Ambidexteriteit	HR-praktijken	Toegepaste leiderschapsstijl(en)
Exploitatie : + (75%) Exploratie : = (25%)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selectieve werving : - ▪ Training & opleiding : = ▪ Prestatiebeoordeling : + ▪ Beloning : + ▪ Informatie- & kennisdeling : - ▪ Doorgroeimogelijkheden : = ▪ Participatie : -/= 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transactioneel leiderschap : + <i>Contingent belonen</i> : = <i>Actief m.b.u.</i> : + <i>Passief m.b.u.</i> : - ▪ Transformationeel : = <i>Geïdealiseerde invloed</i> : - <i>Inspirerend motiveren</i> : = <i>Intellectueel stimuleren</i> : - <i>Individuele overwegingen</i> : +

Toepassingsvorm; Structureel		
Context; Verschuiving vanuit Burn Out naar High Performance		

(- : niet aanwezig / = : aanwezig / + : sterk aanwezig)

4.1.3 Case: C

Vanuit de traditionele bouwfilosofie heeft de organisatie zich ontwikkeld tot een midden- en kleinbedrijf wat meer biedt dan alleen het realiseren van een woning. Gericht op de woningbouw (seriematig & particulier) onderscheidt de organisatie zich door naast de traditionele bouwactiviteiten ook adviesdiensten aan te bieden. Door het toevoegen van nieuwe diensten zoals onder andere ontwerp en styling wordt er invulling gegeven aan een nieuwe strategie waarmee nieuwe klantsegmenten worden bereikt. De verschillende activiteiten komen samen in het ontwikkelde inspiratiecentrum wat heeft gezorgd voor de transformatie van “bouwer” naar “turn key partner”. Dit heeft tevens geleid tot organisatiegroei ondanks de omvangrijke economische crisis waar de sector de afgelopen jaren mee geconfronteerd is.

Ambidexteriteit; De organisatie reflecteert haar exploitatieactiviteiten regelmatig en probeert de activiteiten daardoor te verbeteren. De aandacht om “..het traject zowel in verkoop als in realisatie continu te blijven verbeteren” (resp. C.1) heeft geleid tot optimalisatie. Waar de klant in het verleden de keuze had uit alle verkrijgbare bouwmaterialen, heeft de organisatie in de afgelopen jaren de keuzemogelijkheden teruggebracht tot een beheersbare hoeveelheid. Hierdoor is diversiteit behouden, zijn inkoopafspraken aangescherpt en kosten gereduceerd doordat restanten op andere projecten gebruikt kunnen worden. Operationele efficiëntie is gecreëerd door regionale spelers over te nemen waardoor kosten beperkt worden ten gunste van het netto resultaat.

“..we hebben bedrijven overgenomen om zo dichterbij de werken te zitten en daardoor reiskosten te besparen..” (resp. C.2)

“..we besteden nu meer onderdelen uit zoals bijvoorbeeld het leveren, monteren en afwerken van het dak...dat is nu de grootste efficiëntieslag waardoor je winst kan stijgen..” (resp. C.2)

Door groei van de exploitatieactiviteiten ontstond een inefficiënte inzet van materieel binnen de organisatie. Door beheer en inzet te centraliseren is dit recent geoptimaliseerd...“Er is net een materieeldienst opgezet voor onze bouwbedrijven voor het maximaal mogelijk inzetten en zo min mogelijk extern huren van materieel” (resp. C.1).

De ontwikkelingen in de bouwsector zijn de organisatie niet onopgemerkt voorbij gegaan. Waar de focus tot 2010 alleen lag op het bouwen van woningen, heeft de organisatie opdrachten aangenomen die omvangrijker waren dan het bestaande aanbod en is daardoor veranderd naar een aanbieder die kan voorzien in de totale woonwens van een klant. Hiermee is het verdienmodel niet alleen maar gericht “..op het bouwen van een huis, maar op de totale woondroom..” (resp. C.1). Dit betekent dat de realisatieactiviteiten zijn uitgebreid met ontwerpen, tekenen, aanvragen van benodigde vergunningen, begeleiding van kopers & externe specialisten alsmede styling en inrichting. Door het creëren van een ‘one-stop-shopping’ locatie heeft de organisatie waarde toegevoegd aan de bestaande dienstverlening wat een omzetstijging van bijna 40% heeft opgeleverd. Het experimenteren met nieuwe vormen van dienstverlening heeft geresulteerd in het bereiken van nieuwe markten zoals de zakelijke markt en de expat markt.

“Door de nieuwe formule komen er nu ook aanvragen van ontwikkelaars..” (resp. C.1)

“De expatmarkt, die mensen willen ook graag bouwen...die mensen vinden het geweldig dat ze hier op één locatie alles kunnen uitzoeken in plaats van 20 adressen af te rijden..” (resp. C.1)

Initiatieven in het verleden omtrent kansen in nieuwe markten ontstonden op directieniveau. De wens is om dit te veranderen en deze elementen breder te dragen binnen de organisatie... *“Nieuwe ideeën kwamen vanaf directieniveau, nu vind ik dat we dat veel meer met elkaar moeten doen..”* (resp. C.1).

De combinatie van exploitatie en exploratie draagt positief bij aan de klantbeleving wat heeft geresulteerd in het feit dat de organisatie recent is uitgeroepen tot beste bouwer van Nederland².

HR-praktijken; Binnen de organisatie vormt kennis een belangrijke waarde en is daarmee een vast onderdeel van het selectieproces voor nieuw personeel. Ontbrekende kennis wordt verkregen door middel van een inwerkperiode... *“Toen ik hier kwam werken ben ik eerst een half jaar naar buiten gegaan om ervaring op te doen..”* (resp. C.2). Naast de interne kennisdeling wordt vanuit de directie ook externe educatie gestimuleerd zo stelt respondent C.1; *“..uiteraard moet je kennis proberen te vergroten door opleidingen...jongens op de vloer volgen een scholingsprogramma wat ook leidt tot doorgroei...”*. Aandacht voor persoonlijke ontwikkeling blijkt uit; *“Ik heb een leidinggevende cursus gedaan...daar stond de directie ook achter”* (resp. C.2) en *“..indien nodig laten wij medewerkers begeleiden om bijvoorbeeld valkuilen inzichtelijk te krijgen..”* (resp. C.1). Nieuwe kennis is vereist voor een adequate uitvoering van de exploratieactiviteiten. Deze kennis wordt voornamelijk verkregen door werving en selectie wat wordt uitbesteed aan gespecialiseerde selectiebureaus. Exploratie zorgt ook voor invullen van interessegebieden onder het bestaande personeel... *“we hebben ook iemand die doet twee dagen marketing en de overige dagen verkoop particulier”* (resp. C.1). Ook voor deze nieuwe kennisgebieden geldt dat ondersteuning wordt geboden indien dat nodig is... *“Als iemand ergens in tekort komt dan vinden we wel dat iemand bijgeschoold moet worden..”* (resp. C.1). Doorgroeimogelijkheden worden ook geboden binnen de exploitatieactiviteiten. Met name is dit zichtbaar in de uitvoerende realisatiedisciplines waar stappen gemaakt worden van timmerman naar uitvoerder naar projectleider.

Motivatie wordt gezien als een belangrijk aspect om te komen tot een goed resultaat op korte en lange termijn. Het maximaal benutten van de medewerkerscapaciteiten draagt hier aan bij. Zo stelt respondent C.1; *“..als wij zien dat iemand bijvoorbeeld leidinggevende capaciteiten heeft en die persoon ook een leidinggevende functie ambieert, laten wij hem testen op competenties. Bij bevestiging denk ik ook dat het goed is om zo'n persoon daar voor in te gaan zetten anders raak je hem kwijt. Opleiding op dit gebied maakt onderdeel uit van dit ontwikkelproces”*. Waar de organisatie in 2002 begon met vijftien medewerkers, heeft de toepassing van exploitatie en exploratie gezorgd voor een groei van het medewerkersbestand naar honderd vaste arbeidsplaatsen. De huidige organisatieomvang biedt daarmee meer mogelijkheden om de ontwikkelde kennis te behouden en medewerkers individuele uitdagingen te bieden. Dit blijkt onder andere uit; *“Ik heb anderhalf/twee jaar geleden aangegeven dat ik een stap wilde maken...door de groei is de structuur van het bedrijf aangepast en ben ik uiteindelijk bedrijfsleider geworden”* (resp. C.2). De organisatiegroei heeft tevens op een positieve wijze bijgedragen aan het delen van informatie binnen de disciplines. Deze ontwikkeling wordt herkend op verschillende lagen binnen de organisatie;

² Bron: www.bouwprestaties.nl

“Doordat wij nu bedrijfsleiders hebben wordt de informatie beter gedeeld en zie ik dat het breder gedragen wordt.” (resp. C.1)

“..sinds de nieuwe structuur is er ook MT-overleg...dingen die ik dan hoor ventileer ik deels in het teamoverleg en komen uiteindelijk terug in de toolbox.” (resp. C.2)

De directie is van mening dat het delen van informatie verbeterd kan worden en heeft daarom opdracht gegeven tot het ontwikkelen van intranet. Hiermee kan informatie rondom nieuwe collega's, nieuwe opdrachten e.d. snel gedeeld worden met alle lagen binnen de organisatie.

Functiedoelen staan beschreven in de functieomschrijvingen die periodiek worden gereflecteerd in de functioneringsgesprekken. Organisatiedoelen en resultaten worden echter niet gedeeld zo valt af te leiden uit het interview met respondent C.2; *“..ik weet niet wat het nieuwe concept aan extra omzet oplevert” (resp. C.2)*. Uit onderzoek wat momenteel wordt uitgevoerd blijkt dat er onder de medewerkers wel behoefte is aan deze informatie.

De groei die de organisatie de afgelopen jaren heeft doorgemaakt heeft geresulteerd in een nieuwe organisatiestructuur waardoor ook de participatie in besluitvorming is uitgebreid;

“De nieuwe laag met bedrijfsleiders maakt deel uit van het managementteam en zij participeren in de besluitvorming.” (resp. C.1)

“Door het MT is er meer kennisdeling en heb ik meer het gevoel dat ik een stem heb in de besluitvorming.” (resp. C.2)

“als mensen iets kenbaar willen maken loopt dat nu via mij...ik ben als bedrijfsleider makkelijker benaderbaar dan de directeur voor hun gevoel, ondanks dat onze organisatie wel plat is.” (resp. C.2)

Vanwege de bereikte organisatieomvang bekijkt de directie de invulling van HR-activiteiten kritisch. Momenteel wordt er over nagedacht om HR-activiteiten niet meer onder te brengen in een combinatiefunctie, maar hier fulltime invulling aan te geven zodat de aansluiting tussen P&O en de strategische organisatiedoelen geprofessionaliseerd kan worden.

“Er zijn geen HR-doelen...eigenlijk staan wij nu op het punt dat wij iemand moeten hebben voor P&O, als je meer dan 60 man personeel hebt is dat bijna een dagtaak.” (resp. C.1)

Leiderschap; Het aspect ‘passief management bij uitzonderingen’ van transactioneel leiderschap is zichtbaar binnen de organisatie. Dit blijkt enerzijds uit het ontbreken van specifieke doelen en anderzijds uit het feit dat er wordt ingegrepen zodra er zich daadwerkelijk problemen voordoen of nadat de klantbeoordeling is ontvangen.

“..als je het niet haalt moet je het wel aangeven anders wordt er te laat ingegrepen en is het leed al geschied.” (resp. C.2)

“Door de bouwprestaties te monitoren hebben we veel meer inzicht gekregen in de klantbeleving...daar wordt direct op gecommuniceerd.” (resp. C.1)

De nieuwe organisatiestructuur heeft gezorgd voor een frequent managementoverleg waarmee een begin is gemaakt met het juist actief benaderen van uitzonderingen...*“Één keer in de drie weken*

hebben we een managementoverleg en wordt besproken wat we hebben verkocht deze maand, hoe het gaat met het personeel en hoe gaat het met de planning..” (resp. C.1).

Naast de toepassing van transactioneel leiderschap blijkt transformationeel leiderschap duidelijk aanwezig te zijn doordat de leiding van de organisatie met name aandacht heeft voor de individuele kwaliteiten van de medewerkers. Zo stelt respondent C.1: *“..wij hebben voor iemand een baan gecreëerd die beter bij hem past, zo halen wij ook kwaliteit uit de mensen.”*, *“Na een aantal jaren zagen we dat hij zich niet happy voelde als werkvoorbereider, die persoon is nu verkoper particulier geworden.”*, *“..op een gegeven moment zie je dat zo iemand leidinggevende capaciteiten krijgt..”*. De bevestiging hiervan is te vinden in de uitspraken van repondent C.2: *“Als ik met ideeën kom staat de directie daar ook voor open...ze is erg toegankelijk”*, *“..mijn leidinggevend directielid is veel meer op het motiveren/triggeren dan op resultaat”*, *“..de directeur weet de capaciteit van iedereen en maakte hier gebruik van tijdens de werkverdeling..”*. Daarnaast stelt de leiding vertrouwen in de medewerkers door hen te stimuleren om verantwoording te nemen...*“je moet competente medewerkers die verantwoording ook geven...we zien dat als je dat geeft, ze die verantwoording ook nemen” (resp. C.1).*

De gehanteerde leiderschapsstijl(en) zijn de afgelopen jaren beïnvloed door de interne en externe omgeving. De leiding is zich hiervan bewust en is dit zichtbaar aan het veranderen;

“..de persoonlijke benadering was vroeger mijn ding, maar door de drukte verlies je dat uit het oog...en dat is niet goed want personeel is eigenlijk je waardevolste bezit.” (resp. C.1)

“..door de drukte en groei is de manier van leidinggeven de afgelopen jaren wel veranderd, vanuit de bouwhoek kwamen berichten van ‘de directeur zien we niet meer’. Nu wil de directie de bouw weer gaan bezoeken om te kijken wat er speelt.” (resp. C.2)

Door medewerkers de ruimte te geven voor persoonlijke invulling van hun werkzaamheden en hun inzet te belonen, worden medewerkers gestimuleerd om extra te presteren; *“..en als je dan naast het vaste salaris een provisieregeling voor verkoop opzet, dan gaat het helemaal goed” (resp. C.1).*

Samenvatting case C;

Ambidexteriteit	HR-praktijken	Toegepaste leiderschapsstijl(en)
Exploitatie : + (60%) Exploratie : = (40%)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selectieve werving : + ▪ Training & opleiding : =/+ ▪ Prestatiebeoordeling : = ▪ Beloning : = ▪ Informatie- & kennisdeling : = ▪ Doorgroeimogelijkheden : + ▪ Participatie : = 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transactioneel leiderschap : = Contingent belonen : - Actief m.b.u. : = Passief m.b.u. : + ▪ Transformationeel : + Geïdealiseerde invloed : + Inspirerend motiveren : + Intellectueel stimuleren : -/= Individuele overwegingen : =

Toepassingsvorm; Structureel		
Context; Combinatie van Country Club en Low Performance		

(- : niet aanwezig / = : aanwezig / + : sterk aanwezig)

4.1.4 Case: D

Als fullservice ICT & Telecom leverancier opereert de geselecteerde MKB organisatie in een ongekende competitieve markt waarbinnen technologische innovaties elkaar in snel tempo opvolgen. Voor de organisatie welke zich richt op de zakelijke- en consumentenmarkt is het daardoor uitdagend te noemen om de aansluiting met de omgeving en de voorsprong op concurrenten te behouden. Door haar businessmodel aan te passen heeft de organisatie er voor gezorgd dat zij toegevoegde waarde kon blijven creëren voor klanten en de organisatie. Hierdoor is nieuwe kennis aan de organisatie toegevoegd, zijn verschillende disciplines ontstaan en heeft deze ontwikkeling uiteindelijk ook effect gehad op het aantal arbeidsplaatsen. De nieuwe activiteiten, welke inmiddels gezamenlijk vijftig procent van de groepsomzet vormen, hebben geleid tot levensvatbaarheid van de organisatie.

Ambidexteriteit; In de beginjaren profileerde de organisatie zich in de zakelijke markt als een partner die passende telefonieoplossingen kon bieden. Het pakket bestond uit het leveren van hardware, het aanleggen van telefonienetwerken alsmede het onderhouden en beheren daarvan. Door processen te standaardiseren werd routinematige invulling mogelijk waardoor een hoge mate van efficiëntie bereikt kon worden. Ondanks de veranderende technologie is het “oude” portfolio niet verloren gegaan waardoor kennis en kunde behouden is gebleven en bedrijven met verouderde systemen nog steeds tot het klantenpakket behoren;

“Er zijn nog steeds bedrijven die systemen hebben van 20 jaar oud, als wij onze uren kunnen schrijven is dat ook gewoon handel. Als wij ze niet meer willen helpen weet je zeker dat je ze kwijt bent”.

De opkomst van mobiele telefonie werd echter al snel opgemerkt en in het pakket opgenomen om daarmee ook in de behoefte van bestaande klanten te kunnen voorzien. Door het toevoegen van mobiele telefonie zag de organisatie de mogelijkheid om dit product in te zetten voor een andere toepassing waarmee nieuwe markten bereikt konden worden; *“Wij hebben ooit een systeem ontwikkeld waarmee gebruik van hoogwerkers op afstand geregistreerd en/of geblokkeerd kon worden”.* De focus om alleen de zakelijke markt te bedienen werd doorbroken toen twee personeelsleden hun behoefte kenbaar maakten om te willen ondernemen. Dit leidde tot een winkel met mobiele telefonie voor particulieren.

Ontwikkeling van kennis en inzicht bij diverse fabrikanten leidde tot nieuwe technologieën. Zo ontstond de transitie van analoge- naar digitale systemen waardoor een nieuw kennisgebied moest worden toegevoegd aan de organisatie.

“..vroeger was een belangrijk onderdeel van telefonie het aansluiten van bedrading e.d., tegenwoordig sluit je de apparatuur aan op je PC en programmeer je het in het netwerk..”

“In de beginjaren deden we alleen telefonie. Toen kwam de transitie dat telefoniesystemen ICT-platvormen werden en zijn we de ICT-tak begonnen..”

Nadat het ICT-onderdeel succesvol was vormgegeven zorgde het vooruitstrevende organisatiekarakter acht jaar geleden voor een nieuw experiment, namelijk het aanbieden van clouddiensten. Omdat onduidelijk was hoe de markt zich zou gaan bewegen werd besloten om dit onder een nieuwe naam in de markt te zetten en zo een eigen propositie te bouwen; *“In eerste instantie was het alleen een andere naam en waren het dezelfde mensen die het erbij deden..”.* Het experiment bleek voet aan de grond te krijgen en benodigde kennis werd in de daaropvolgende jaren uitgebreid.

Vanwege de groei die het nieuwe onderdeel doormaakte ontstonden fulltime banen voor deze dienst, maar bleef de opgezette support desk voor de bedrijfsonderdelen telefonie en ICT de klanten beheren.

“..3 jaar geleden hebben we personeel fysiek overgezet zodat zij zich kunnen focussen op de inrichting van de specifieke servers, maar het beheer van de klanten doen we via de bestaande support desk.”

Deze nieuwe activiteiten gaan duidelijk verder dan het aanbod van telefonie en heeft er voor gezorgd dat een ander segment binnen de zakelijke markt bediend kan worden; *“Wij kunnen ook partijen ondersteunen die dezelfde transitie meemaken, maar die minder geld hebben om te investeren in een eigen datacenter, serverparken, kennis en kunde. Zij kunnen bij ons ook Cloud inkopen..”*

Het invullen van nieuwe activiteiten vindt niet alleen op directieniveau plaats, maar wordt ook gestimuleerd onder de medewerkers; *“..een medewerker die was heel handig met drones. We hebben een bedrijf opgestart voor het maken van professionele dronebeelden. Het is geen volledige baan dus combineert hij het met zijn werkzaamheden bij [..bedrijfsnaam..]”. Om ontwikkelingen te volgen en te komen tot nieuwe ideeën is de organisatie “momenteel aan het experimenteren met ‘Internet of things’ want binnen onze wereld is dat de nieuwe evolutie...dit gaat uiteindelijk leiden tot een nieuw verdienmodel”, maar zoekt de organisatie ook aansluiting met externe actoren;*

“Er kwamen hier mensen aan die wilden voor zichzelf beginnen om high end data solutions aan te bieden. Zij hadden geld nodig, een bedrijf met een proces en dat hebben wij gefaciliteerd...wij proberen ze ook te sturen met onze managementervaring. Dat kwam ook op ons pad, omdat we continu aan het zoeken zijn naar waar de markt heengaat.”

We hebben ook een spin-off wat energie verkoopt in een hosted oplossing. Dat zijn externe personen met een hele andere kijk op de markt dan wij, dat geeft toch hele andere inzichten.”

De veranderingen in de omgeving hebben enerzijds gezorgd voor een halvering van het personeelsbestand en anderzijds voor een productaanbod van complete communicatiestructuur. Klanten worden behouden door moderne telefonieoplossingen aan te bieden waarbij de aansluiting wordt gevonden met aanvullende diensten zoals server- en databeheer. Door deze ontwikkeling heeft het oorspronkelijke bedrijfs onderdeel naast haar basisactiviteit “telefonie” een faciliterende rol gekregen in support en HRM voor de nieuwe bedrijfs onderdelen.

HR-praktijken; De verantwoordelijkheid voor HR is ondergebracht bij één van de directieleden welke de meerwaarde hiervan zeker ziet voor het invullen van exploitatie- en exploratieactiviteiten. Vanuit het HR-perspectief is er veel aandacht voor kennisontwikkeling, omdat dit van cruciaal belang is voor het voortbestaan van de organisatie; *“Fabrikanten eisen dat je gecertificeerd bent en dat de medewerkers diploma’s halen en deze kennis ook bijhouden, anders ben je geen formele partner meer”*. Daarnaast zorgen opleiding en coaching voor nieuwe mogelijkheden welke betrekking hebben op zowel het individu als op de organisatie; *“Regelmatig zeggen medewerkers dat ze graag een opleiding willen doen (bijv. projectmanagement of sociale vaardigheden) omdat ze dan een bepaalde kant op kunnen groeien, nou daar staan we ook voor open”*.

Wanneer benodigde kennis en vaardigheden niet aanwezig zijn of door opleiding verkregen kan worden, richt de organisatie zich op externe werving; *“Voor IOT moet je echt creatief zijn, wij denken dat een aantal medewerkers dat in zich hebben en als dat niet zo blijkt te zijn gaan wij extern op zoek..”*

Wanneer medewerkers toe zijn aan een nieuwe uitdaging wordt daar binnen de organisatie enthousiast invulling aan gegeven en wordt ruimte geboden voor eigenaarschap...*“Een leverancier kwam met een particulier concept, twee medewerkers die dat leuk vonden hebben we veel vrijheid gegeven en hebben ook zelf de winkel ingericht...zij hebben ook een aantal aandelen”*. Door de vernieuwingen en veranderingen binnen de organisatie worden tevens kansen voor medewerkers gecreëerd om op andere posities binnen de organisatie hun ontwikkeling voort te zetten;

“Er was een medewerker die had aangegeven dat hij graag wilde doorgroeien, de medewerkers die participeren in de winkel liepen vast met administratieve taken waardoor wij hem een andere functie konden geven...de medewerkers coachen hem zelf / leiden hem zelf op.”

“Door het bieden van doorgroei mogelijkheden naar de nieuwe activiteiten worden medewerkers ontzettend gemotiveerd en ook betrokken bij de organisatie!”

Het onderling delen van kennis wordt op diverse wijzen gefaciliteerd. Dit blijkt onder andere uit de gecreëerde verantwoordelijkheid bij de medewerkers die participeren in de winkel, maar ook uit; *“We hebben het 3k-uurtje wat gebruikt kan worden als iemand iets wil vertellen over de branche of over een bepaald product wat hij/zij heeft uitgezocht. Op intranet kunnen medewerkers aangeven ‘ik wil iets weten van...’ of ‘ik wil iets delen over...’ zodat anderen daar op kunnen reageren door aan te bieden om die sessie te geven of door zich aan te melden. Hierdoor halen we meer uit bestaande business, maar ontstaan ook hele verfrissende ideeën met nieuwe experimenten als gevolg”*.

Naast het bieden van interne promotiemogelijkheden wordt informatie actief gedeeld binnen de organisatie...*“We delen heel veel met de medewerkers wat over het algemeen positief wordt ervaren”*. Deze aspecten zorgen voor betrokkenheid wat door onderstaande uitspraak wordt bevestigd;

“De betrokkenheid bij hun werk is zo groot dat zij zelf al vervanging regelen voor als zij op vakantie gaan.”

Betrokkenheid bij besluitvorming wordt niet alleen geboden aan medewerkers die formele zeggenschap hebben, maar ook aan de overige medewerkers. Dit blijkt onder andere uit; *“We laten medewerkers zelf nadenken over zaken, dat creëert een hoge mate van autonomie bij de medewerkers”*. Hierdoor ontstaat een bepaald verantwoordelijkheidsgevoel en gaan de medewerkers zelf nadenken; *“..als ze minder verkopen waar dat door komt. Dan krijg je soms ook discussie of we bepaalde markten moeten gaan aanboren..”*. De verbondenheid tot exploratie wordt bevestigd door;

“Als mensen vragen waarom verkopen we geen printers stimuleren wij hen door ze de ruimte te geven om het te onderzoeken en te regelen.”

Leiderschap; Verschillende aspecten gerelateerd aan het thema leiderschap zijn herkenbaar binnen de organisatie. Het monitoren van prestaties vormt een vaste basis voor het controleren en sturen van de organisatie; *“Iedere maand hebben we directieoverleg en bespreken we de resultaten van de verschillende afdelingen”*. De strategische doelstellingen worden vertaald naar de verschillende bedrijfsonderdelen waarvan de ontwikkeling wordt besproken in de verschillende overlegstructuren;

“..één keer per maand hebben wij overleg binnen de vakgroepen waar we ook de behaalde resultaten bespreken”.

Het softwaresysteem voorziet de leiding van het bedrijf van benodigde informatie om actief te sturen indien de situatie daar om vraagt; *“Het softwaresysteem is geïntegreerd in het proces waardoor we activiteiten goed kunnen volgen en actief kunnen sturen op bijvoorbeeld SLA’s..”*. Daarnaast worden ook ‘leads’ geregistreerd waarbij dit gestimuleerd wordt door beloning; *“We registreren en belonen dan ook per persoon wat is je koppelverkoop, het introduceren van onze andere diensten”*.

Wanneer medewerkers afgesproken doelen behalen en extra inzet tonen blijft dat niet onopgemerkt. Naast de waardering die wordt uitgesproken vindt ook een financiële beloning plaats;

“Als iemand heel veel presteert dan belonen we dat door eind van het jaar een extra maandsalaris uit te keren.”

“In plaats van mensen in een functioneringsgesprek te bedanken voor hun extra inzet, storten we een bedankbonus bij het maandsalaris als ze bijvoorbeeld in een weekend extra zijn komen werken.”

Deze aspecten kunnen op basis van het literatuuronderzoek (§ 2.3) geplaatst worden onder transactioneel leiderschap. Er zijn echter ook duidelijke kenmerken van transformationeel leiderschap aanwezig. Persoonlijke ondersteuning wordt ingezet om medewerkers op het gewenste niveau te krijgen; *“Als resultaten achterblijven dan ga ik één op één coachen en ‘on the job’ bijsturen”*. Door medewerkers persoonlijk te ondersteunen worden zij vervolgens gestimuleerd om andere collega’s te helpen.. *“Door medewerkers te coachen helpen zij weer andere collega’s. Wat zie je dan?..in een korte periode zijn medewerkers op een nieuwe plek in business..”*. Medewerkers worden ook intellectueel gestimuleerd door interne doorgroei mogelijkheden te creëren, gelegenheid te bieden om opleidingen te volgen en hardware te faciliteren om nieuwe mogelijkheden te ontdekken;

“Als mensen naar een andere tak binnen het bedrijf willen dan buigen we daar ook in mee...en laten we ze ook zelf zoeken naar passende opleidingen.”

De leiding van de organisatie probeert daarnaast de medewerkersprestaties te bevorderen door een ondersteunend klimaat te bieden waarin het individu kan leren en ontwikkelen; *“Als mensen iets nieuws thuis willen proberen krijgen ze van ons een server in bruikleen en delen de resultaten met collega’s”*. Door medewerkers naast persoonlijk advies en feedback ook de ruimte te geven om te ontwikkelen, ontstaat persoonlijke groei;

“Je moet mensen wel tijd en ruimte geven om te ontwikkelen...uiteindelijk merk je dat mensen daardoor groeien.”

Samenvatting case D;

Ambidexteriteit	HR-praktijken	Toegepaste leiderschapsstijl(en)
Exploitatie : + (50%) Exploratie : + (50%)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selectieve werving : + ▪ Training & opleiding : + ▪ Prestatiebeoordeling : = ▪ Beloning : = ▪ Informatie- & kennisdeling : + ▪ Doorgroeimogelijkheden : + ▪ Participatie : + 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transactioneel leiderschap : = Contingent belonen : = Actief m.b.u. : + Passief m.b.u. : - ▪ Transformationeel : + Geïdealiseerde invloed : + Inspirerend motiveren : + Intellectueel stimuleren : + Individuele overwegingen : +

Toepassingsvorm; Contextueel & structureel		
Context; High Performance		

(- : niet aanwezig / = : aanwezig / + : sterk aanwezig)

4.2 Samenvatting empirische resultaten

Op basis van de verkregen kwalitatieve data is per case op kwantitatieve wijze de aanwezigheid van de verschillende elementen inzichtelijk gemaakt teneinde een vergelijk tussen de cases te kunnen maken. In onderstaande tabel wordt de beoordeling van de verschillende cases weergegeven.

↓ Thema	Case →	Case: A	Case: B	Case: C	Case: D
Ambidexteriteit	Exploitatie	+ (50%)	+ (75%)	+ (60%)	+ (50%)
	Exploratie	+ (50%)	= (25%)	= (40%)	+ (50%)
	Toepassingsvorm	structureel	structureel	structureel	contextueel & structureel
HR-praktijken	Selectieve werving	+	-	+	+
	Training & opleiding	+	=	=/+	+
	Prestatiebeoordeling	=	+	=	=
	Beloning	=	+	=	=
	Informatie- & kennisdeling	+	-	=	+
	Doorgroeimogelijkheden	+	=	+	+
	Participatie	+	-/=	=	+
Leiderschap	Transactioneel leiderschap	=	+	=	=
	Transformationeel leiderschap	+	=	+	+

Tabel 9; weergave empirische resultaten

(- : niet aanwezig / = : aanwezig / + : sterk aanwezig)

4.3 Analyse empirische resultaten

De resultaten van de verschillende cases worden in deze paragraaf met elkaar vergeleken door middel van een cross case analyse (Yin, 2009). Deze analyse is er op gericht om, op basis van de verkregen data, enerzijds aan te tonen of er binnen midden- en kleinbedrijven sprake is van de veronderstelde relatie tussen de verschillende thema's en anderzijds hoe de daadwerkelijke invulling daarvan plaatsvindt.

4.3.1 Invulling van ambidexteriteit

Binnen de onderzochte cases is een overeenkomst te zien in de wijze waarop ambidexteriteit wordt toegepast. In alle vier de cases is namelijk sprake van structurele ambidexteriteit, waarbij case D zich onderscheidt door naast de structurele vorm ook de contextuele vorm toe te passen. In tegenstelling tot de overeenkomst in de toepassingsvorm zijn er wel verschillen zichtbaar als het gaat om de interne verhouding tussen exploitatie- en exploratieactiviteiten. Waar bij case A en D duidelijk sprake is van balans tussen de activiteiten, tekent case B het contrast door haar aandacht grotendeels te besteden aan exploitatieactiviteiten. Case C positioneert zich met de verdeling 60(exploitatie) tot 40(exploratie) tussen bovenstaande varianten.

De getypeerde 'high performance context' waarbij zowel 'social support' als 'performance management' in hoge mate aanwezig zijn, is alleen bij case D aangetroffen. Hoewel de theorie stelt dat deze vorm dé organisatiecontext is voor het ondersteunen van ambidexteriteit, lijkt een minder intense aanwezigheid van beide elementen geen afbreuk te doen aan de vorming van (structurele) ambidexteriteit binnen MKB organisaties. Dit blijkt uit de cases A en C welke een context van 'country club' en 'low performance' combineren. Een hoge mate van 'social support' wordt bij deze organisaties als positief ervaren, echter wordt een hoge mate van 'performance management' als beperkend gezien voor exploratieve ontplooiing; *"Bij ons is er de ruimte om ideeën uit te werken en tevens is iedereen zich bewust van wat er van hem of haar wordt verwacht. (...) Wanneer er strak wordt gestuurd op output stimuleert dat naar mijn mening geen vernieuwing"* (resp. A.2). Afgezien van de mogelijke discussie over de intensiteit blijkt uit de onderzochte cases dat er behoefte is aan balans tussen de elementen om controle en ondersteuning te behouden op exploitatie en exploratie.

4.3.2 Invloed van HR-praktijken op ambidexteriteit

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is het van belang om inzichtelijk te krijgen hoe de invulling van HR-praktijken zich verhoudt ten opzichte van de exploitatie- en exploratieactiviteiten.

Selectieve werving; De aandacht voor de HR-praktijk 'selectieve werving' bij de cases A, C en D staat in contrast ten opzichte van case B. Uit de resultaten blijkt dat de drie cases veel waarde hechten aan specifieke kennis en/of vaardigheden waardoor dit ook een belangrijk uitgangspunt vormt tijdens de selectie;

"Wij zijn een kennisbedrijf wat betekent dat medewerkers die voor een activiteit worden aangenomen moeten beschikken over specifieke kennis en vaardigheden." (resp. A.1)

"..relevante vakkennis is belangrijk tijdens de selectie van personen." (resp. C.1)

“De inrichting van de verschillende profielen maken wij inzichtelijk door middel van functieomschrijvingen. Hierin staan ook de vereiste kennis en kunde beschreven wat gebruikt wordt tijdens de sollicitatiegesprekken.” (resp. D.1)

Bij de inzet van deze HR-praktijk wordt geen onderscheid gemaakt tussen exploitatie of exploratie. Respondent A.1 stelt dat wanneer een nieuwe activiteit wordt opgestart, er in eerste instantie nieuwe (professionele) personen worden aangetrokken die het profiel volledig kunnen invullen. Zodra de activiteit is geoperationaliseerd worden medewerkers van andere disciplines in de gelegenheid gesteld om hun interesse kenbaar te maken waarna beoordeling voor geschiktheid plaatsvindt. De aandacht voor vaardigheden bij het invullen van vernieuwende activiteiten blijkt ook uit; *“Bij het invullen van strategische doelen zijn juist de vaardigheden van personen zeer belangrijk” (resp. A.2)*. Respondent C.1 stelt; *“..wil je een nieuwe afdeling opzetten dan moet je investeren in kennis. Waar haal je die kennis dan vandaan? Negen van de tien keer extern. Je gaat je kennis inkopen en dat gebeurt tegenwoordig via bureaus, want advertenties voor personeel hebben totaal geen zin. Wij geven aan wat voor persoon wij zoeken en zij gaan op zoek voor ons”*. Voor de exploratieactiviteit 'internet of things' wordt binnen case D specifiek gezocht naar creatieve personen zo blijkt uit de quote; *“Voor IOT moet je echt creatief zijn, wij denken dat een aantal medewerkers dat in zich heeft en als dat niet zo blijkt te zijn gaan wij extern op zoek..” (resp. D.1)*.

In tegenstelling tot bovenstaande cases wordt bij case B geen zorgvuldige afweging gemaakt tijdens het selectieproces voor nieuwe medewerkers. Van specifieke opleidingseisen of vaardigheden is bij deze organisatie geen sprake en wordt door middel van een inwerktraject de benodigde kennis en vaardigheden ontwikkeld. Ook wordt nieuwe kennis niet aangetrokken, maar op praktische wijze ontwikkeld door voornamelijk de 'business developer' welke deel uitmaakt van het directieteam. Kenmerkend voor case B is de hoge mate van exploitatieactiviteiten ten opzichte van de andere cases. Uit bovenstaande analyse blijkt dat bij organisaties die 'selectieve werving' inzetten sprake is van een hogere mate van exploratie dan bij de organisatie die deze HR-praktijk niet inzet.

Training & opleiding; Uit de interviews blijkt dat 'training & opleiding' voor alle cases noodzakelijk is om de activiteiten zo goed mogelijk te laten ontplooiën. Case B vult dit in door nieuwe medewerkers deel te laten nemen aan een inwerkprogramma waarin de medewerkers worden getraind voor de uitvoering van hun taken. Als aanvulling op dit programma vindt interne coaching plaats indien verandering naar aanleiding van de resultaten wordt opgemerkt. Bij de andere cases wordt deze HR-praktijk voornamelijk ingevuld door externe trainings- en opleidingsprogramma's. De wijze waarop dit wordt ingevuld is wel verschillend. Binnen case C wordt met name voor de exploitatie gebruik gemaakt van vakopleidingen, echter vindt na het behalen van de diploma's geen periodieke aanvullende scholing daaromtrent plaats. Binnen deze organisatie wordt training & opleiding tevens incidenteel ingezet om individuen naar een hoger niveau te helpen. Dit komt over het algemeen voor binnen het kader van exploitatie.

“..als wij zien dat iemand bijvoorbeeld leidinggevende capaciteiten heeft en die persoon ook een leidinggevende functie ambieert, laten wij hem testen op competenties. Bij bevestiging denk ik ook dat het goed is om zo'n persoon daar voor in te gaan zetten anders raak je hem kwijt. Opleiding op dit gebied maakt onderdeel uit van dit ontwikkelproces.” (resp. C.1)

Voor de invulling van zowel exploitatie als exploratie worden case A en D door beroepsorganisaties dan wel fabrikanten verplicht tot permanente educatie, zodat voldaan wordt aan de vakbekwaamheidseisen. Dit wordt ondersteund door onderstaande quotes;

“Fabrikanten eisen dat je gecertificeerd bent en dat de medewerkers diploma’s halen en deze kennis ook bijhouden, anders ben je geen formele partner meer.” (resp. D.1)

“Opleidingsdoelen lopen parallel aan de ontwikkelingen in de markt en omdat we in oktober niet weten wat er allemaal op de markt komt hebben we dus een ruim opleidingsbudget.” (resp. D.1)

“Wij hebben hier ons vakinhoudelijke opleidingsprogramma, zowel extern als intern. Daarnaast worden er periodiek cursussen verzorgd..” (resp. A.2)

In beide cases wordt de meerwaarde gezien van training & opleiding wat is af te leiden uit het feit dat dit naast de vakinhoudelijke opleidingsprogramma’s wordt gestimuleerd. Zo stelt respondent A.1; *“Wij doen veel aan opleiding, niet alleen de vakspecialisten maar iedereen. Dit is belangrijk voor je organisatie om voorop te blijven lopen”*. Bevestiging hiervan komt naar voren in de quote van respondent A.2; *“In het verleden ben ik zelf betrokken geweest bij een ontwikkelingsprogramma waarbinnen een aantal talenten binnen de organisatie extra getraind werden op bepaalde vaardigheden. Het programma dient er toe om het beste uit de mensen naar boven te halen, ze maximaal te prikkelen tot initiatief en mee te denken met de organisatie”*. Bij deze organisaties wordt deze HR-praktijk ook ingezet om medewerkers vanuit een exploitatieomgeving te ontwikkelen, zodat inzet voor exploratieactiviteiten mogelijk wordt. Bij case A blijkt dit uit *“..zodra de nieuwe activiteit is opgestart door professionals, worden medewerkers die willen overstappen naar de nieuwe activiteit waar nodig eerst bijgeschoold” (resp. A.1)*. Respondent D.1 zet deze HR-praktijk ook in om medewerkers de mogelijkheid te geven tot het volgen van een opleiding om daarna invulling te geven aan nieuwe activiteiten; *“Wanneer medewerkers iets nieuws willen opstarten faciliteren wij ze door te investeren in een passende opleiding en door hen te coachen. Hierdoor verbreden zij hun kennis wat belangrijk is voor een goede start” (resp. D.1)*.

Samengevat kenmerken case A en D zich door een hoge mate van training & opleiding welke zij noodzakelijk achten voor het uitvoeren van exploitatieactiviteiten, maar zeker ook om exploratie adequaat in te vullen. Omdat case C nieuwe kennis voor exploratie veelal inkoop, bevestigt dit indirect dat training & opleiding positief bijdraagt aan het invullen van ambidexteriteit.

Prestatiebeoordeling; De resultaten van de interviews geven weer dat het beoordelen van prestaties bij alle cases wordt toegepast, maar overduidelijk aanwezig is bij case B. De permanente aandacht voor het monitoren en beoordelen van prestaties blijkt onder andere uit; *“We hebben ons eigen rapportage systeem laten bouwen zodat we snel de marge en afwijking inzichtelijk hebben”* en *“..op de resultaten is ook goed te coachen, als iemand het niet haalt wordt hij bijgestuurd” (resp. B.1)*. Het volgen van prestatie wordt in de ambidextere organisaties respectievelijk case A en D ook toegepast, echter maken onderstaande quotes duidelijk dat er sprake is van een lagere intensiteit alsmede dat een overmatige focus op prestaties een negatieve uitwerking kan hebben op exploratie;

“Wij zijn echter niet zo van de strakke doelstellingen, wij nemen ons iets voor en we gaan het gewoon doen...uiteraard kijken wij naar de inspanning die we doen en of dat voldoende resultaat oplevert om

daar in de toekomst mee door te gaan, maar het opzetten van nieuwe activiteiten moet je wel de tijd geven om tot resultaat te komen, dit kost vaak een aantal jaren.” (resp. A.1)

“Bij ons is er de ruimte om ideeën uit te werken en tevens is iedereen zich bewust van wat er van hem of haar wordt verwacht. Dit geldt niet voor alle groepen, want er zijn ook enkele leidinggevendenden die strakker op declarabele uren sturen. Wanneer er strak wordt gestuurd op output stimuleert dat naar mijn mening geen vernieuwing.” (resp. A.2)

“Prestaties zijn afhankelijk van diverse factoren. Gezien de grillige markt is het belangrijkste dat de mensen het maximale eruit halen wat op dat moment mogelijk is. Dat bereik je eerder door veel betrokkenheid te creëren dan enkel te sturen op prestaties.” (resp. D.1)

Sterke aanwezigheid van prestatiebeoordeling komt voor in de case waar het grootste deel van de organisatieactiviteiten getypeerd kan worden als exploitatie. De interviewresultaten vormen het beeld dat veel aandacht voor prestaties parallel loopt aan een hoge mate van exploitatie.

Propositie 1: Bij een toenemende mate van prestatiebeoordeling wordt de mate van exploratie negatief beïnvloed.

Beloning: Uit Tabel 9 blijkt dat er sprake is van samenhang tussen de praktijken ‘prestatiebeoordeling’ en ‘beloning’ bij de onderzochte cases. Bij case B is de gehanteerde provisieregeling voornamelijk binnen de exploitatieomgeving voor de meeste medewerkers een substantieel onderdeel van het totale inkomen. Aangezien het niet wenselijk is om ruimte voor discussie over dit onderwerp te hebben, is het ook logisch te noemen dat het monitoren van de prestaties een gelijke waardering laat zien. Deze structurele beloningsmethodiek is er op gericht om voornamelijk de commerciële kortetermijndoelstellingen te stimuleren. In veel mindere mate past case C, enkel voor een aantal commerciële medewerkers, een bonusregeling als vast salariscomponent toe.

Het stimuleren van medewerkers om op korte termijn een bepaald resultaat te realiseren wordt binnen case D ondersteund door gebruik te maken van incentive beloning; *“In plaats van mensen in een functioneringsgesprek te bedanken voor hun extra inzet, storten we een bedankbonus bij het maandsalaris als ze bijvoorbeeld in een weekend extra zijn komen werken” (resp. D.1)*. De structurele beloning wordt echter net als bij case A en (voor het grootste deel van de medewerkers van) case C ingevuld door middel van een vast maandsalaris. Hierbij wordt geen onderscheid gemaakt tussen de exploitatie- en exploratieonderdelen. Opmerkelijk is dat case D met een bonusregeling heeft geëxperimenteerd, maar dit niet het gewenste effect gaf; *“We hebben een aantal keren met bonussen gewerkt om mensen te stimuleren, maar dat bleek niet te werken. Het groepsgevoel stimuleert en motiveert de mensen meer” (resp. D.1)*. Case A, die een vergelijkbare verdeling heeft voor wat betreft exploitatie en exploratie, laat tevens zien dat financiële beloning niet het middel is om exploratief gedrag te stimuleren;

“Je wilt als organisatie toch vooruitstrevend blijven. Er zijn veel ontwikkelingen binnen onze vakgebieden en daar hoort uiteindelijk ook een ander product bij. De ruimte die ik krijg om daar over na te denken motiveert mij veel meer dan een financiële beloning.” (resp. A.2)

Beide cases (A & D) bieden medewerkers de mogelijkheid om te participeren in de bedrijfsonderdelen. Ondanks dat hieruit aanvullende beloning ontstaat, richt deze constructie zich juist op de lange termijn wat bijdraagt aan het exploratieve organisatiekarakter;

“Binnen de organisatie is sprake van een participatiesysteem waardoor we medewerkers laten deelnemen in het bedrijf. Dat zorgt voor een enorme betrokkenheid.” (resp. A.1)

“In de exploratieve bedrijfsonderdelen hebben de medewerkers ook een bepaald percentage van de aandelen. Dit vertaalt zich uiteindelijk in beloning wat dus wordt beïnvloed door hun inzet.” (resp. D.1)

Informatie- & kennisdeling; Een waargenomen verschil is de inzet van informatie- & kennisdeling. Uit onderstaande quotes, afkomstig uit case B en C, komt naar voren dat binnen bedrijven waar exploitatie en exploratie gescheiden wordt toegepast, het delen van informatie tussen de organisatieonderdelen zeer wenselijk is;

“Door de sterke groei is er geen aandacht geweest voor het delen van informatie en nieuwe kennis. Naar aanleiding van de behoefte vanuit de organisatie zijn we nu bezig dit op te pakken door er een laag tussen te zetten in de vorm van regiomanagers. Deze regiomanagers gaan de mensen naast het coachen en opleiden tijdens regiobijeenkomsten informeren over de ontwikkelingen” (resp. B.1).

“Uit de eerste resultaten van het recent uitgevoerde onderzoek naar de medewerkerstevredenheid blijkt dat er behoefte is aan financiële en operationele informatie. Omdat wij verschillende activiteiten hebben willen medewerkers weten hoe het met “hun” bedrijf gaat, wat de resultaten zijn en welke nieuwe ontwikkelingen er gaande zijn...” (resp. C.1).

Bij case A en D is de inzet van deze praktijk hoog te noemen. De quotes uit deze cases creëren het beeld dat door het samenbrengen van kennisbronnen niet alleen exploitatie- en exploratieactiviteiten worden verbeterd, maar ook inspiratie ontstaat voor nieuwe (exploratie)activiteiten.

“Kennisdeling binnen de organisatie vullen wij onder andere in door elke maand een adviesoverleg te organiseren. Daar komen alle disciplines bij elkaar om casussen te bespreken en daarnaast te delen wat er speelt op bepaalde gebieden. Hiermee proberen wij kruisbestuiving te realiseren. Het resultaat is dat de disciplines inhoudelijk verbeteren en dat mede door het delen van ontwikkelingen nieuwe activiteiten zijn ontstaan.” (resp. A.1)

“Doordat wij al die jaren intern bewegen van personeel hebben gestimuleerd, zie je dat aanwezige kennis zich verspreidt over de verschillende bedrijfsonderdelen waardoor de kwaliteit van zowel de exploitatie- als exploratieonderdelen wordt verhoogd.” (resp. D.1)

“We hebben het 3k-uurtje wat gebruikt kan worden als iemand iets wil vertellen over de branche of over een bepaald product wat hij/zij heeft uitgezocht. Op intranet kunnen medewerkers aangeven ‘ik wil iets weten van...’ of ‘ik wil iets delen over...’ zodat anderen daar op kunnen reageren door aan te bieden om die sessie te geven of door zich aan te melden. Hierdoor halen we meer uit bestaande business, maar ontstaan ook hele verfrissende ideeën met nieuwe experimenten als gevolg.” (resp. D.1)

Propositie 2: Een hoge mate van informatie- & kennisdeling tussen de organisatieonderdelen beïnvloedt exploitatie en exploratie alsmede de onderlinge betrokkenheid positief.

Doorgroeimogelijkheden; Binnen de onderzochte cases is een verband zichtbaar tussen de mate van ambidexteriteit en de mogelijkheid voor medewerkers om binnen de organisatie door te groeien. De cases welke hoog scoren op ambidexteriteit, borgen kennis en kunde binnen de organisatie door medewerkers de mogelijkheid te bieden om door te groeien naar een functie die hen aanspreekt. Deze vorm van ontwikkeling is zowel verticaal als horizontaal waargenomen. De horizontale vorm kenmerkt zich doordat medewerkers juist de overstap maken van exploitatie- naar exploratieactiviteiten. Ondanks dat deze medewerkers tijdens deze ontwikkeling nieuwe kennis moeten vergaren, krijgen de exploratieonderdelen de beschikking over kwalitatieve én gemotiveerde medewerkers welke tevens zorgen voor het overdragen van de organisatieprincipes.

“Het toevoegen van exploratieactiviteiten creëert niet alleen toegevoegde waarde voor de organisatie, maar ook voor de mensen. Zij kunnen specialistische kennis opdoen en uitdagende functies bereiken zonder dat zij moeten overstappen naar een andere werkgever. Zij zorgen ook dat het onderscheidende karakter van onze organisatie wordt overgedragen naar de nieuwe activiteiten, wat ik belangrijk vind.” (resp. C.1)

“Doordat je kunt doorgroeien naar nieuwe disciplines ontstaat er ook weer kennisdeling. Door de brede kennis signaleren zij eerder de behoefte bij hun klanten naar andere diensten uit ons pakket, wat positief is voor de omzet van de andere bedrijfsactiviteiten.” (resp. C.2)

Uit de quotes van case D komt het beeld naar voren dat door deze praktijk het enthousiasme en de betrokkenheid van de medewerkers voor de betreffende activiteit toeneemt; *“Door het bieden van doorgroeimogelijkheden naar de nieuwe activiteiten worden medewerkers ontzettend gemotiveerd en ook betrokken bij de organisatie!” (resp. D.1).*

In case B bevindt deze praktijk zich nog in een fase van ontwikkeling. Binnen de exploitatieactiviteit is hier recent een managementlaag door gevormd, maar desondanks kan niet gesproken worden van brede organisatietoepassing. Binnen deze case is daardoor geen enkele relatie gevonden tussen deze HR-praktijk en de exploratieactiviteiten.

De resultaten uit de interviews laten zien dat wanneer er aandacht is voor doorgroeimogelijkheden, medewerkers gemotiveerd en betrokken worden en tevens zorgdragen voor onderlinge verbondenheid van exploitatie en exploratie binnen de organisatie.

Participatie; Het betrekken van medewerkers in de besluitvorming is niet voor alle cases vanzelfsprekend. Waar binnen case B tot voor kort de directieleden verantwoordelijk waren voor het nemen van besluiten, is deze organisatie momenteel dezelfde weg ingeslagen als case C, welke de medewerkers meer en meer hierbij betreft. Hoewel de respondenten vinden dat dit onderdeel nog verder verbeterd moet worden, is er wel de overtuiging dat het de kwaliteit van de organisatie ten goede komt; *“Wij merken dat sinds wij medewerkers de gelegenheid geven om mee te denken, dit zorgt voor nieuwe inzichten waardoor wij beter kunnen organiseren en meer uit de bestaande markt kunnen halen” (resp. B.2).* Respondent C.1 ervaart dat door medewerkers te betrekken en de verantwoording lager in de organisatie te leggen, besluiten ook breder worden gedragen; *“Je moet competente medewerkers die verantwoording ook geven. We zien als je dat geeft, ze die verantwoording ook nemen. Dit geldt natuurlijk tot een bepaalde hoogte, maar ik merk wel dat genomen besluiten hierdoor*

veel breder gedragen worden en wij in staat zijn om onze basisactiviteiten makkelijker te optimaliseren” (resp. C.1). Opvallend is dat beide cases participatie gebruiken om haar exploitatie te verbeteren.

Case A heeft juist multidisciplinaire overlegstructuren voor leidinggevenden gecreëerd om een klimaat te creëren waarin zij een bijdrage kunnen leveren in de besluitvorming binnen andere disciplines. Daarnaast zorgt het gehanteerde participatiesysteem voor een bepaalde mate van “eigenaarschap” waardoor de participanten bestaande activiteiten kritisch beoordelen en, in beperkte mate, dit ook zorgt voor aandacht om de organisatieactiviteiten waar nodig uit te breiden.

“Het participatiesysteem waarin we medewerkers een stukje laten deelnemen in het bedrijf zorgt naast de betrokkenheid ook voor een scherpe blik naar ons bedrijfsmodel, waardoor wij blijven verbeteren en vernieuwen” (resp. A.1).

Net als bij case A komt de inbreng van medewerkers met betrekking tot besluitvorming bij case D terug in het teamoverleg en managementoverleg. Door deelname aan besluitvorming op verschillende niveaus binnen de organisatie mogelijk te maken, laten deze cases zien dat dit bijdraagt aan het uitbouwen van de organisatieactiviteiten; *“Doordat medewerkers een stem hebben in de besluitvorming, voelen zij zich mede verantwoordelijk voor de wijze waarop wij als organisatie anticiperen op ontwikkelingen in onze omgeving. Dit draagt bij aan een sterke organisatie en heeft bij ons mede gezorgd voor het opstarten van nieuwe activiteiten” / “De medewerkers die een aandelenpakketje hebben in de organisatieonderdelen laten meer ondernemend gedrag zien dan medewerkers die gewoon in loondienst zijn” (resp. D.1).*

De cases die zich onderscheiden door een brede toepassing van participatie, laten ook zien dat zij de verantwoordelijkheden en bevoegdheden hebben vastgelegd in functieomschrijvingen. Hierdoor wordt verankerd wie op de verschillende niveaus in de organisatie verantwoordelijk is om beslissingen te nemen.

Het onderzoeksveld laat zien dat de inzet van participatie leidt tot verbinding binnen de organisatie. Hieruit ontstaat een actieve inzet om enerzijds organisatieactiviteiten individueel verder te ontwikkelen en anderzijds om na te denken over het ontplooiën van exploratie.

Propositie 3: Het realiseren van participatiemogelijkheden verhoogt de betrokkenheid binnen de exploitatieve en exploratieve organisatieonderdelen en beïnvloedt exploratief leren positief.

4.3.3 Invloed van leiderschap op de relatie tussen HR-praktijken en ambidexteriteit

Uit de interviewresultaten blijkt dat transactioneel en transformationeel leiderschap gezamenlijk worden toegepast binnen de onderzochte MKB organisaties. Kenmerken van transactioneel leiderschap zijn met name zichtbaar bij het invullen van ‘selectieve werving’, ‘prestatiebeoordeling’ en ‘beloning’. Hierbij richt de leider zich op de harde elementen met als doel de vereiste eigenschappen en prestaties inzichtelijk te maken dan wel te bewaken en/of te belonen;

“Voor de basis geldt alles inzichtelijk, behaalde marge per klanttype ten opzichte van bijvoorbeeld je voorganger. Op basis van de resultaten vindt aanvullende beloning plaats en is ook goed te coachen.

(resp. B.1)

“Wij geven aan welke specifieke kennis wij nodig hebben en de bureaus gaan voor ons op zoek (...) ontwikkeling van het salaris is afhankelijk van de inzet.” (resp. C.1)

“We hebben functie- en procesomschrijvingen gemaakt die wij onder andere gebruiken bij het invullen van vacatures. Deze omschrijvingen zorgen dat het voor iedereen duidelijk is wat verwacht wordt. Als resultaten achterblijven dan ga ik één op één coachen en ‘on the job’ bijsturen.” (resp. D.1)

Naast dat deze leiderschapstijl wordt ingezet voor de individuele resultaten, komt deze stijl ook terug in de strategische plannen blijkt uit onderstaande quotes;

“Wij hebben al jaar en dag een strategisch plan wat we om de vijf jaar grotendeels vernieuwen en ieder jaar de ontwikkeling evalueren (...) de directie en de verantwoordelijke businessunit manager monitoren de gestelde doelstellingen.” (resp. A.1)

“Aan het begin van het jaar proberen we omzetdoelstellingen te maken op basis van wat we verwachten. Iedere maand hebben we directieoverleg en bespreken we de resultaten van de verschillende afdelingen en kijken of dit in lijn ligt met de gestelde omzetdoelstelling.” (resp. D.1)

De actieve invulling van ‘management bij uitzonderingen’ zorgt vanuit transactioneel leiderschap voor vertrouwen binnen de organisatiecontext en richt ‘contingent belonen’ zich met name op het behalen van gestelde doelen. Uit de interviews blijkt ook dat waar transformationeel leiderschap in de combinatie sterker aanwezig is, de leider bovenstaande HR-praktijken aanvult met de inzet van individuele ‘training & opleiding’. De directieleden benoemen deze HR-praktijk specifiek omdat zij van mening zijn dat het behalen van resultaten op de lange termijn niet enkel en alleen behaald worden door prestatiebeoordeling en beloning;

“Motivatie wat ontstaat door het belonen van prestaties is van korte duur. Wij proberen daarom ook te kijken naar het aanwezige potentieel en dit te versterken door middel van bijvoorbeeld training, opleiding en individuele begeleiding. Omdat leidinggevendenden hier zelf ook gebruik van maken, werkt dit stimulerend.” (resp. A.1)

“Wij selecteren mensen die beschikken over de benodigde competenties en in staat zijn om het maximale uit de markt te halen wat mogelijk is. Deze mensen moet je niet alleen sturen op basis van resultaten, maar je moet ze ook de tijd en ruimte geven om te blijven ontwikkelen. Door daar ook aandacht voor te hebben merk je dat ze persoonlijk groeien en er nieuwe interessegebieden ontstaan die soms leiden tot nieuwe activiteiten.” (resp. D.1)

Propositie 4: Een toename van transformationele leiderschapskenmerken leidt tot meer inzet van ‘training & opleiding’.

De cases met bovengenoemde verhouding van leiderschapstijlen hebben ‘participatie’ op verschillende niveaus binnen de organisatie geïmplementeerd in tegenstelling tot de case waar transactioneel leiderschap overheerst. Het ondersteunen van participatie wordt gezien als een toegevoegde waarde om meer uit exploitatie en exploratie te halen.

Dit komt terug in het beoordelen of verantwoordelijkheid in besluitvorming adequaat wordt genomen (transactioneel) en het stimuleren van besluiten aangaande het ontdekken van creatieve- en innovatieve activiteiten (transformationeel). Daarnaast is een opvallend verschil dat binnen de cases waar de leiderschapsstijl veel transformationele elementen kent, een context wordt gecreëerd waarbinnen veel aandacht is voor het delen van informatie en kennis. De leiders maken hiervan gebruik om de medewerkers aan te zetten om praktijksituaties vanuit andere perspectieven te benaderen waardoor een creatieve oplossingsgerichtheid wordt gestimuleerd.

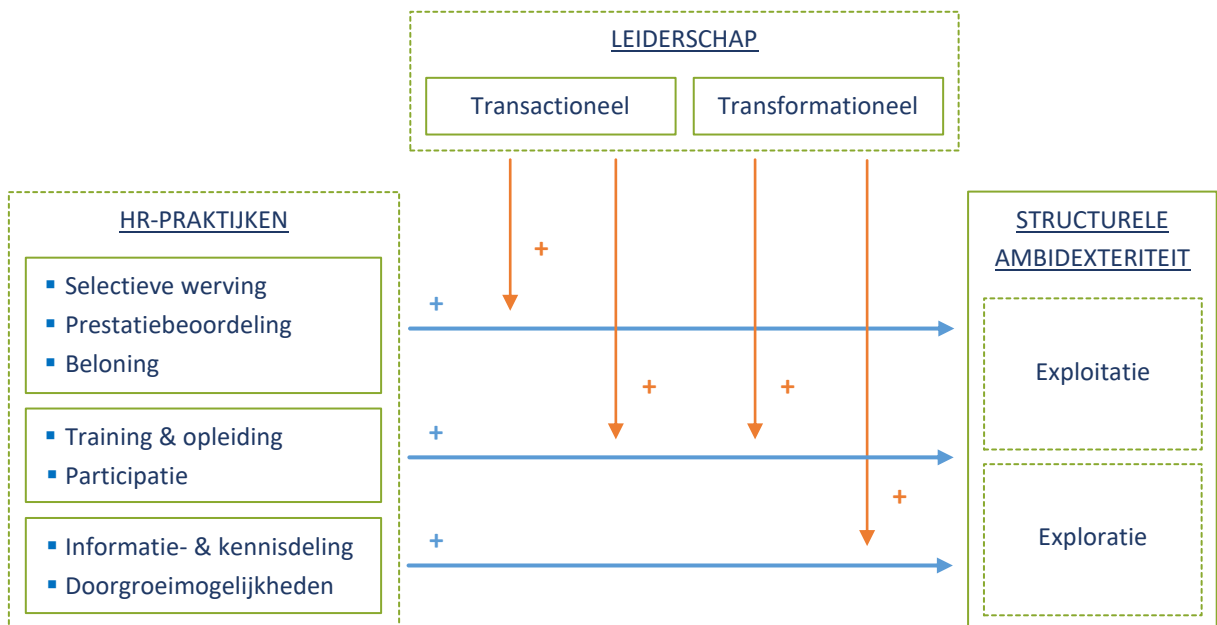
“Ik ondersteun medewerkers onder andere door kennis en informatie over te brengen en stimuleer hen om dit ook onderling te doen. Als directie faciliteren wij hierin door het inzetten van diverse overlegstructuren zoals bijvoorbeeld het maandelijkse adviesoverleg.” (resp. A.1)

De transformationele kenmerken hebben ook een positieve invloed op het mogelijk maken van doorgroeimogelijkheden binnen de organisatieactiviteiten. Door medewerkers deze mogelijkheid te bieden en daarin te ondersteunen wordt ook vertrouwen uitgestraald naar de betreffende medewerkers. Hiermee zorgt de leiding voor verdere ontplooiing van medewerkers binnen de organisatie waardoor ontwikkelde kennis en kunde behouden blijft. De leider neemt hierbij voor het betreffende individu een belangrijke rol in, maar zorgt er ook voor dat hierdoor vacante posities vanwege de groei van bestaande of nieuwe activiteiten worden ingevuld.

Propositie 5: Een hoge mate van transformationeel leiderschap zorgt voor interne promotie mogelijkheden welke exploitatie en exploratie positief beïnvloedt.

4.4 Conceptueel model

Op basis van de empirische dataverzameling met betrekking tot de thema’s ambidexteriteit, HR-praktijken en leiderschap, is het conceptuele model opgesteld (Figuur 3). In dit conceptuele model wordt de beantwoording van de deelvragen (§ 1.3) geïllustreerd. De HR-praktijken zijn gebundeld weergegeven naar aanleiding van de beïnvloedende leiderschapsstijl(en).



Figuur 3: conceptueel model

5

Conclusie & discussie

Inleiding	64
Conclusie	64
Discussie	67
Limitaties en vervolgonderzoek	69
Theorie- en managementimplicaties	69

5 Conclusie & discussie

In navolging op de verkregen data en de analyse daarvan, worden de bevindingen in dit laatste hoofdstuk samengebracht in een conclusie waarmee wordt ingegaan op de beantwoording van de onderzoeksvraag. Deze conclusie wordt vervolgens bediscussieert door een vergelijking te maken met de verkregen inzichten vanuit het literatuuronderzoek (hoofdstuk 2). Door in paragraaf 5.3 de bijdrage van de resultaten in theoretisch en praktisch perspectief te plaatsen, worden de implicaties voor de theorie en het management beschreven. Als afsluiting van dit hoofdstuk worden de limitaties van dit onderzoek alsmede aanbevelingen voor vervolgonderzoek uitééngezét.

5.1 Conclusie

Vanuit wetenschappelijk perspectief gezien bevindt het thema ‘ambidexteriteit’ zich in een exploratieve fase. Dit betekent dat er binnen de bestaande theorie ruimte is voor verdere verdieping omtrent dit thema, bijvoorbeeld naar beïnvloedende factoren. Dit was de aanleiding dat binnen dit onderzoek de invloed van ‘HR-praktijken’ op ‘ambidexteriteit’ is onderzocht alsmede hoe deze relatie wordt beïnvloed door het thema ‘leiderschap’. Gezien de beperkte hoeveelheid onderzoek aangaande ambidexteriteit binnen het midden- en kleinbedrijf in combinatie met de prominente rol die dit organisatietype in het Nederlandse bedrijfsleven inneemt (CBS, De Staat van het MKB, 2016), zijn bovenstaande thema’s in de context van het midden- en kleinbedrijf geplaatst wat heeft geleid tot onderstaande centrale onderzoeksvraag;

Hoe beïnvloeden **HR-praktijken** en **leiderschapsstijlen** het invullen van **ambidexteriteit** binnen MKB organisaties?

Om deze onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn drie deelvragen geformuleerd waarvan de verkregen inzichten gezamenlijk het antwoord vormen op de centrale onderzoeksvraag.

Deelvraag 1; Wat zijn de kenmerken van ambidexteriteit? Het samengestelde onderzoeksveld van midden- en kleinbedrijven welke actief zijn in verschillende sectoren, laat een overeenkomstige invulling van ambidexteriteit op organisatieniveau zien welke bestaat uit het scheiden van exploitatie- en exploratieactiviteiten. Onderscheidend hierbij is case D welke voor bepaalde exploratieve activiteiten tijdens de ontplooiende fase in eerste instantie gebruik maakt van de contextuele vorm van ambidexteriteit om deze in een volgende groeifase een structurele invulling te geven. De aangetroffen (ondersteunende) organisatiecontext van de vier cases zijn te plaatsen binnen het model van Birkinshaw & Gibson (2004), echter varieert de balans tussen de harde- en zachte gedragsattributen per case. Afgezet ten opzichte van de mate van ambidexteriteit laten de cases die aandacht hebben voor beide type gedragsattributen een sterkere ontwikkeling op exploratief vlak zien dan de cases waar de aandacht voornamelijk uitgaat naar de harde gedragsattributen. Daarnaast blijkt dat de inzet van zachte gedragsattributen ook een positief verband heeft ten opzichte van het verbeteren van bestaande activiteiten. Tevens blijkt uit de resultaten dat wanneer er sprake is van een dynamische omgeving, er opmerkelijk veel aandacht is voor de harde gedragsattributen.

Deelvraag 2; Hoe beïnvloeden HR-praktijken ambidexteriteit binnen MKB organisaties? Opvallend binnen de aangetroffen structurele vorm van ambidexteriteit is dat HR-praktijken een positieve werking hebben op de ontwikkeling van ambidexteriteit. Zo wordt de diversiteit onder het personeel gecreëerd door middel van selectieve werving waarmee gericht wordt gezocht naar personeel wat

past bij het specifieke karakter van de betreffende activiteit. Hiermee wordt benodigde kennis en kunde aan de organisatie toegevoegd met als doel om vanaf het begin exploitatie en exploratie professioneel in te vullen. Met name wordt hierdoor de fase naar operationalisering van 'exploratie' verkort, waardoor snel geanticipeerd kan worden op de verandering in de omgeving. Het vinden van de juiste balans tussen de verschillende HR-praktijken blijkt een belangrijk aandachtspunt te vormen. Zo laten de resultaten zien dat een sterke behoefte naar het beoordelen van prestaties in relatie staat tot exploitatieactiviteiten. Organisaties welke veel aandacht aan deze HR-praktijk besteden stimuleren exploitatief leren waarmee een sterke interne controle ontstaat, echter verzwakt dit de oplettendheid voor exploratieve vernieuwing. Ten aanzien van beloning blijkt dat de onderzochte cases verschillende beloningsstructuren toepassen. Geconcludeerd kan worden dat binnen de onderzochte MKB organisaties de inzet van financiële beloning medewerkers voornamelijk stimuleert bij het gericht werken naar verbetering van exploitatie. Dit in tegenstelling tot niet-financiële beloning, zoals bijvoorbeeld het bieden van uitdagingen op het werk, welke juist een bijdrage levert aan vernieuwende organisatieactiviteiten. Hiermee is de samenstelling van het beloningspakket klaarblijkelijk niet alleen relevant voor de organisatieontwikkelingen op korte termijn, maar ook voor haar toekomstige wendbaarheid.

De eerder genoemde aandacht voor kennis en kunde vertaalt zich ook naar de inzet van 'training & opleiding'. Investeren in deze HR-praktijk zorgt ervoor dat het goed opgeleide personeelsbestand de beschikking houdt over actuele kennis waarmee niet alleen een bijdrage wordt geleverd aan het verbeteren van de afzonderlijke activiteiten, maar organisaties ook op de hoogte blijven van de laatste trends en ontwikkelingen waarop exploratie afgestemd kan worden. Wanneer de omgeving waarin organisaties opereren verandert, lijkt deze HR-praktijk strategisch gezien noodzakelijk om het personeel daarin mee te nemen. Het toepassen van 'training & opleiding' heeft daarmee een positief effect op de snelheid waarmee een organisatie kan reageren op de veranderingen in haar omgeving. De drie cases waarbinnen omzet-technisch gezien sprake is van een (nagenoeg) gelijke verhouding tussen exploitatie en exploratie, laten zien dat wanneer medewerkers de gelegenheid krijgen om te participeren in de besluitvorming, dit de motivatie en betrokkenheid verhoogt. Hierdoor voelen medewerkers zich verbonden met de organisatie en laten daardoor ook hun aandacht uitgaan naar de 'andere' vorm van activiteiten binnen de organisatie. Een bijkomend effect van deze 'verbondenheid' is dat dit zorgt voor het samenbrengen van beide activiteiten.

Een overeenkomstige trend is te zien bij de toepassing van 'informatie- & kennisdeling'. Exploitatie en exploratie hebben beide hun eigen informatie en kennisbehoefte, echter zijn de medewerkers ook benieuwd naar de ontwikkelingen die zich buiten de scope van hun primaire takenpakket afspelen. Het verspreiden van informatie over en kennis van de verschillende onderdelen voorziet hierin en heeft tevens een verfrissende werking waardoor prikkels kunnen ontstaan die leiden tot het toevoegen van nieuwe activiteiten aan het businessmodel. Deze praktijk laat een organisatie daardoor groeien op zowel exploitatief als exploratief gebied. De bevindingen uit case D laten overigens zien dat wanneer medewerkers de ruimte van hun leidinggevende krijgen, deze HR-praktijk een stimulerende rol kan innemen bij het ontwikkelen van contextuele ambidexteriteit. Opvallend binnen het onderzoeksveld is de mogelijkheid voor medewerkers om binnen de organisatie door te groeien versus de volwassenheid van ambidexteriteit. De cases die medewerkers de mogelijkheid bieden om door te groeien naar een functie die hen aanspreekt, zorgen daarmee voor het borgen van kennis en kunde

binnen de organisatie. Dit beperkt zich niet alleen tot verticale groei, maar vertaalt zich ook in horizontale groei waarbij medewerkers de overstap maken naar exploratieve organisatieonderdelen. Hierdoor krijgen deze onderdelen de beschikking over kwalitatieve én gemotiveerde medewerkers welke tevens zorgen voor het overdragen van de organisatieprincipes. Deze interne mobiliteit is bij de 'jonge' ambidextere cases in dit onderzoek niet aangetroffen.

Deelvraag 3; Welke leiderschapsstijlen zijn relevant voor het invullen van ambidexteriteit binnen MKB organisaties? Het onderzoeksveld laat zien dat voor de aanwezigheid en het bewaken van de optimale balans tussen de afzonderlijke HR-praktijken de aansturing een belangrijke plaats inneemt. Binnen de vier onderzochte cases zijn kenmerken waargenomen van zowel transactioneel als transformationeel leiderschap. De bevindingen laten zien dat de toepassing van transactionele leiderschapskenmerken gebruikt wordt om door middel van harde factoren duidelijkheid in verwachting te creëren, maar ook om medewerkers te beïnvloeden om diensten en producten inhoudelijk te verbeteren. Deze kenmerken zijn met name zichtbaar bij de HR-praktijken 'selectieve werving', 'prestatiebeoordeling' en 'beloning'. De invloed van beide leiderschapsstijlen is in beeld gekomen bij de inzet van de praktijken 'training & opleiding' en 'participatie'. Enerzijds worden deze praktijken binnen de cases ingezet voor optimalisatie en anderzijds om een klimaat te creëren waarbij medewerkers verder kijken dan de kaders van hun primaire activiteiten, waarbij dit laatste voornamelijk getypeerd wordt door transformationeel leiderschap. Deze leiderschapsstijl zorgt tevens voor cognitieve verbreding door aandacht te hebben voor 'informatie- & kennisdeling' binnen de organisatie. Door te sturen op de inzet van deze praktijk, worden medewerkers gemotiveerd om hun inzet te verbeteren en leidt dit tevens tot inspiratie voor nieuwe (exploratie)activiteiten. De cases A, C en D laten daarnaast zien dat transformationeel leiderschap niet alleen een bijdrage levert aan het veranderen van activiteiten, maar ook positieve veranderingen voor de medewerkers mogelijk maakt. Kenmerkend bij het bieden en ondersteunen van doorgroeimogelijkheden is de samenhang met 'training & opleiding' waarbij deze combinatie leidt tot behoud van medewerkers binnen de organisatie. De vier onderzochte cases laten zien dat de gecombineerde inzet van transactioneel en transformationeel leiderschap zorgt voor de inzet van HR-praktijken die de organisatie rijp maken voor verbetering en verandering. De kanttkening hierbij is dat het bewaken van de balans tussen de HR-praktijken van doorslaggevend belang zal zijn.

Beantwoording centrale onderzoeksvraag; Naar aanleiding van de inzichten welke zijn verkregen op basis van de deelvragen, kan onderstaande onderzoeksvraag samenvattend worden beantwoord;

Hoe beïnvloeden **HR-praktijken** en **leiderschapsstijlen** het invullen van **ambidexteriteit** binnen MKB organisaties?

Binnen MKB organisaties welke zich karakteriseren door de toepassing van structurele ambidexteriteit, zorgt de inzet van HR-praktijken voor betrokkenheid en uitdaging onder het personeel wat enerzijds leidt tot een positieve bijdrage aan de exploitatie- en exploratieactiviteiten en anderzijds tot het samenbrengen van de verschillende activiteiten. Leiderschap speelt hierbij een essentiële rol en door een gecombineerde inzet van zowel transactioneel- als transformationeel leiderschap, worden HR-praktijken ingezet die het mogelijk maken om effectief te balanceren tussen efficiëntie en innovatie teneinde levensvatbaarheid te creëren voor de korte en lange termijn.

5.2 Discussie

Ambidexteriteit wordt in de literatuur in verschillende toepassingsvormen uiteengezet, namelijk; structureel, sequentieel en contextueel (Andriopoulos & Lewis, 2009; O'Reilly & Tushman, 2013). Binnen het samengestelde onderzoeksveld van midden- en kleinbedrijven is met name de 'structurele' toepassingsvorm van ambidexteriteit aangetroffen. Op basis van de literatuur werd verwacht dat deze vorm vatbaar is voor isolatie van exploitatie en exploratie en dat het samenbrengen van de verschillende activiteiten tot de verantwoordelijkheid van het top management behoort (Floyd & Lane, 2000; O'Reilly & Tushman, 2004). Dit onderzoek bevestigt de mogelijkheid tot isolatie en daarnaast tonen de bevindingen tevens aan dat onder invloed van het top management HR-praktijken kunnen bijdragen aan het voorkomen van dergelijke isolatie. Wanneer het top management in staat is om hun organisatie dusdanig te ontwerpen dat HR-praktijken tevens gaan functioneren als integratie mechanisme, kan verondersteld worden dat lagere niveaus binnen de organisatie delen in de verantwoordelijkheid voor het samenbrengen van de activiteiten.

Dit onderzoek vormt een match met eerder onderzoek van Huselid (1995) en Pfeiffer (1998) waarin zij de relatie tot korte en lange termijn resultaten aantonen. De bevindingen illustreren daarnaast overeenkomstig de theorie van Patel et al. (2013) de relatie tussen HR-praktijken en de gedragsattributen 'stretch', 'discipline', 'support' en 'trust'. Gebleken is dat het gevoel voor 'stretch' en 'discipline' mede ontstaat door de inzet van 'selectieve werving', 'prestatiebeoordeling', 'beloning' en 'training & opleiding'. Deze praktijken zijn gericht op continue verbetering van kennis en vaardigheden en hebben een stimulerende werking op de betreffende activiteit, om deze zo goed mogelijk in te vullen. Uit de empirische resultaten blijkt echter dat een overmatige beoordeling van prestaties geen positieve bijdrage kent aan exploratie. De argumentatie hiervoor is dat wanneer er teveel focus op de uitvoering van de betreffende activiteit ontstaat, creatieve en vernieuwende gedachten onder medewerkers worden afgezwakt. Dit heeft geleid tot de volgende propositie;

Propositie 1 : Bij een toenemende mate van prestatiebeoordeling wordt de mate van exploratie negatief beïnvloed.

De gedachte om activiteiten door specialisten te laten uitvoeren zorgt tevens voor vertrouwen binnen de organisatie. Ook gaven de respondenten aan dat wanneer verschillende organisatieonderdelen met elkaar verbonden worden door de aanwezige informatie en kennis onderling te delen, dit verbetering van de bestaande activiteiten ondersteunt én inzichten oplevert (zoals veranderende behoeften) voor het ontwikkelen van nieuwe activiteiten.

Propositie 2 : Een hoge mate van informatie- & kennisdeling tussen de organisatieonderdelen beïnvloedt exploitatie en exploratie alsmede de onderlinge betrokkenheid positief.

Het bieden van doorgroeimogelijkheden bevestigt eveneens de bijdrage aan het gevoel van vertrouwen en ondersteuning en laat zien dat dit een positieve invloed heeft op de motivatie van medewerkers waardoor de aanwezige kennis niet verloren gaat. Ten opzichte van het bieden van participatiemogelijkheden geven de respondenten aan dat medewerkers die daarin de ruimte krijgen, een hoge mate van betrokkenheid tonen en zorgen voor lerende organisatieonderdelen.

Propositie 3 : Het realiseren van participatiemogelijkheden verhoogt de betrokkenheid binnen de exploitatieve en exploratieve organisatieonderdelen en beïnvloedt exploratief leren positief.

Binnen de aangetroffen structurele toepassing van ambidexteriteit laten de geselecteerde HR-praktijken een effect zien op zowel de exploitatieve- als exploratieve activiteiten. Ook blijkt dat wanneer een organisatie in staat is om tot een afgestemde samenstelling van HR-activiteiten te komen (HPWS), dit de mate van organisatorische ambidexteriteit positief beïnvloed wat aansluit op de theorie van Patel et al. (2013).

Leiderschap vormt een belangrijke beïnvloedende factor in relatie tot de inzet van HR-praktijken om ambidexteriteit te bereiken danwel te behouden. Zo blijken de resultaten van dit onderzoek overeen te komen met de theorie van Vera & Crossan (2004) waarin gesteld wordt dat lerende organisaties welke zoeken naar de beheersing van exploitatie en exploratie, vragen om “ambidexter leiderschap”. Hierbij stellen Vera & Crossan (2004) dat organisaties met een ambidexter karakter met name ruimte bieden voor de transactionele en transformationele leiderschapstijl. De onderzoeksresultaten van deze meervoudige case studie bevestigen dat de gecombineerde inzet van deze leiderschapstijlen gebruikt kunnen worden om het gewenste effect (ambidexteriteit) te bereiken en ligt daarmee in lijn met eerder uitgevoerd onderzoek van Bass (1985). Vanuit de transactionele stijl zorgt de actieve vorm van ‘Management bij uitzonderingen’ voor een interne omgeving waarbij de leidinggevende afwijkingen op een preventieve wijze probeert te voorkomen en daarmee bijdraagt aan het vertrouwen bij de medewerker(s) in de leidinggevende(n). Wanneer sprake is van vertrouwen lijken kenmerken van transformationeel leiderschap een positief effect te hebben op het uitdagen van medewerkers tot persoonlijke ontwikkeling. Dit is overeenkomstig de theorieën van Bass & Bass (2009) en Hartog et al. (1997) en heeft in relatie tot HR-praktijken geleid tot de volgende proposities;

Propositie 4 : Een toename van transformationele leiderschapskenmerken leidt tot meer inzet van ‘training & opleiding’.

Propositie 5 : Een hoge mate van transformationeel leiderschap zorgt voor interne promotie mogelijkheden welke exploitatie en exploratie positief beïnvloedt.

De kanttekening die bij deze proposities gemaakt moet worden is dat verondersteld wordt dat er een basis van vertrouwen is gecreëerd tussen de medewerker(s) en leidinggevende(n) door het toepassen van transactionele leiderschapskenmerken.

Wanneer tijdens de interviews aangaande het thema ‘leiderschap’ werd gesproken over de aanwezige organisatiecontext waarbij de gedragsattributen ‘stretch’, ‘discipline’, ‘support’ en ‘trust’ (Ghoshal & Bartlett, 1994) ter sprake kwamen, refereerden de respondenten regelmatig naar de organisatiecultuur. Deze relatie laat een match zien met de theorie van Tushman & O’Reilly (1996) welke het inzicht geeft dat naast leiderschap ook cultuur tot de contextuele elementen behoort om ambidexteriteit te creëren.

De analyse van de empirische resultaten (§ 4.3) hebben geleid tot proposities welke in deze paragraaf nogmaals zijn belicht. Het is daarbij aan te bevelen om deze proposities in vervolgonderzoek door middel van kwantitatief onderzoek daadwerkelijk te testen.

5.3 Limitaties en vervolgonderzoek

Dit onderzoek draagt bij aan de ontwikkeling van de theorie over de relatie van HR-praktijken op ambidexteriteit onder invloed van leiderschap binnen MKB organisaties. Omdat dit onderzoek ook limitaties kent, worden in deze paragraaf tevens aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

De geselecteerde HR-praktijken voor dit onderzoek zijn door verschillende wetenschappers aangemerkt als praktijken welke een bijdrage leveren aan de korte en lange termijn resultaten (Huselid, 1995; Patel et al., 2013; Pfeffer, 1998). Gezien de omvang van dit onderzoek is het aantal HR-praktijken ingekaderd en betekent dit niet dat alleen deze HR-praktijken ambidexteriteit kunnen beïnvloeden. Bij vervolgonderzoek zou een bredere toetsing door middel van een survey wenselijk zijn, zodat onder een brede doelgroep geïnventariseerd kan worden welke HR-praktijken nog meer van invloed zijn op ambidexteriteit alsmede hoe deze HR-praktijken zich verhouden ten opzichte van exploitatie en exploratie.

De literatuur kent tevens een diversiteit aan inzichten rondom het thema 'leiderschap'. Binnen dit onderzoek is gekeken naar transactionele en transformationele leiderschapskenmerken en zijn kenmerken van andere leiderschapsstijlen buiten beschouwing gelaten. De beperking hiervan is dat de mogelijke werking van andere leiderschapskenmerken niet is opgemerkt. Daarnaast wordt leiderschap net als de organisatiecultuur door historie gestuurd (Bass & Bass, 2009). Vervolgonderzoek naar de historische ontwikkeling van het thema 'leiderschap' alsmede het benutten van HR-praktijken zou tot het inzicht kunnen leiden waarom bepaalde HR-praktijken wel of niet aangetroffen worden.

Ondanks de zorgvuldige afweging kent de gebruikte methode van onderzoek ook haar limitaties. Aangezien dit onderzoek een exploratief karakter heeft zijn kwalitatieve onderzoeksmethoden ingezet. Hierbij is gekozen voor een meervoudige case studie om enerzijds een rijke dataverzameling te krijgen en anderzijds om overeenkomstig de theorie van Eisenhardt & Graebner (2007) de resultaten te kunnen generaliseren. Hoewel het onderzoeksveld bestaat uit organisaties actief in verschillende sectoren, is het aantal cases beperkt waardoor voorzichtig omgegaan moet worden met het generaliseren van de resultaten. Binnen dit onderzoek is de interpretatie van het interview alsmede de interviewsamenvatting gevoelig voor de bias van de onderzoeker. Ter ontwikkeling en validatie van het conceptuele model zou het daarom waardevol zijn om in aanvullend onderzoek een andere methode van onderzoek te hanteren.

5.4 Theorie- en managementimplicaties

De relevantie van dit onderzoek voor de theorie en managementpraktijk wordt gevormd door het verkregen inzicht in de gecombineerde toepassing van de thema's. Dit onderzoek bevestigt de theorie van Birkinshaw & Gibson (2004) aangaande het belang van een ondersteunende organisatiecontext welke nodig is voor de toepassing van ambidexteriteit. Als aanvulling kan gesteld worden dat voor het creëren van een dergelijke context de aansturing vraagt om leiderschapskenmerken die daar ondersteuning aan bieden. De waargenomen kenmerken tonen overeenkomsten met zowel die van transactioneel als transformationeel leiderschap en bevestigen daarmee tevens de theorie van Bass (1985) welke stelt dat het hanteren van beide stijlen door één leider mogelijk is. Tevens biedt dit onderzoek het inzicht dat onder invloed van leiderschap de inzet van afgestemde HR-praktijken

bijdraagt aan het vormen van een organisatiecontext waarin ‘performance management’ en ‘social support’ deels tussen medewerkers onderling wordt ingevuld ter ondersteuning van exploitatie- en exploratieactiviteiten. Dit inzicht sluit aan bij de theorie van Patel et al. (2013) waar met name wordt gekeken naar de werking van het systeem ten opzichte van ambidexteriteit en geeft als aanvulling dat de systeemelementen (HR-praktijken) vragen om een zorgvuldige onderlinge afstemming.

Naast de theoretische bijdrage kent dit onderzoek ook bijdragen aan de managementpraktijk. Gebleken is dat organisaties niet alleen hun aandacht moeten vestigen op het investeren in technologie en Research & Development, maar zeker ook op het menselijk kapitaal. Uit dit onderzoek blijkt namelijk dat wanneer exploitatie en exploratie fysiek binnen een organisatie zijn gescheiden, juist de samengestelde inzet van HR-praktijken kan leiden tot een inrichting welke positief bijdraagt aan het ontwikkelen én samenbrengen van de verschillende activiteiten. Dit houdt in dat zorgvuldig geselecteerd personeel wat bezit over vereiste kennis & vaardigheden of in staat is dat te bereiken middels training & opleiding, onderling verbonden kan worden door het inzetten van informatie- & kennisdeling waardoor nieuwe inzichten ontstaan en de mogelijkheid wordt gecreëerd om gezamenlijk een bijdrage te leveren aan de ambidextere activiteiten. In de praktijk vraagt dit in de aansturing om leiderschapkenmerken die daar ondersteuning aan bieden. Wanneer een leider/manager in staat is hieromtrent hoofdlijnen uit te zetten en deze te bewaken, wordt focus en discipline ontwikkeld. Door tevens ontwikkelmogelijkheden binnen de organisatie voor medewerkers te creëren en verantwoordelijkheid naar lagere niveaus in de organisatie te brengen, wordt door middel van ‘trust’ en ‘support’ oplettendheid voor veranderingen in de omgeving gecreëerd. De kanttekening hierbij is dat de eindverantwoordelijkheid bij de leider/manager blijft teneinde de strategie te bewaken en dat personeel een participerende rol inneemt.

De verkregen inzichten uit de cases die in staat zijn gebleken om ambidexteriteit toe te passen in hun businessmodel, zouden leiders/managers moeten helpen bij de inrichting van hun ambidextere organisatie teneinde veranderingen te kunnen absorberen om zo op de lange termijn succesvol te blijven opereren.

6

Literatuurlijst

6 Literatuurlijst

- Andriopoulos, C., & Lewis, M. (2009). Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation. *Organization Science*, 20(4), 696-717.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Simon and Schuster.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications. 3th edition*. New York: The Free Press.
- Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of political economy*, 70, 9-49.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of management review*, 28(2), 238-256.
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. B. (2004). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan management review*.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910.
- Boselie, P. (2010). *Strategic human resource management: A balanced approach*. Londen: Tata McGraw-Hill Education.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human resource management journal*, 15(3), 67-94.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of management review*, 29(2), 203-221.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative science quarterly*, 1-34.
- Bryant, S. E. (2003). The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 32-44.

- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. Sage Publications.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business Research Methods*. USA: Oxford University Press.
- Burgelman, R. A. (2002). Strategy as vector and the inertia of coevolutionary lock-in. *Administrative Science Quarterly*, 47(2), 325-357.
- Burgers, J. H., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2008). Why New Business Development Projects Fail: Coping with the Differences of Technological versus Market Knowledge. *Long Range Planning*, 41, 55-73.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- CBS. (2016, 11 18). *De Staat van het MKB*. Opgehaald van http://cms.staatvanhetmkb.nl/wp-content/uploads/2016/11/De-staat-van-het-MKB2016jaarbericht-i_.pdf
- Chen, E. L., & Katila, R. (2008). Rival interpretations of balancing exploration and exploitation: simultaneous or sequential. *Handbook of technology and innovation management*, 197-214.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The management of organization*, 1, 167-188.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154-177.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1994). Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management. *Strategic Management Journal*, 15(52), 91-112.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.
- Gilbert, C. G. (2006). Change in the presence of residual fit: Can competing frames coexist? *Organization Science*, 17(1), 150-167.
- Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization science*, 7(4), 375-387.
- Groenland, E. A. (2001). *Online kwalitatief marktonderzoek. Een deerne van vele zinnen. Oratie*. Universiteit Nyenrode.
- Guest, D. E. (1999). Human resource management – the workers' verdict. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 5-25.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of management journal*, 49(4), 693-706.
- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of management Journal*, 44(1), 180-190.
- Hartog, D. N., Koopman, P. L., & Muijen, J. J. (1997). *Inspirerend leiderschap in organisaties*. Schoonhoven: Academic Service.
- Hartog, D. N., Koopman, P. L., & Vinkenburg, C. J. (2004). Leiderschap in organisaties: start van een nieuwe reeks. *Gedrag & Organisatie*, 17, 131-142.
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization science*, 15(4), 481-494.

- House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative science quarterly*, 16, 321-339.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Jansen, J. J., George, G., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 45(5), 982-1007.
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter? *Academy of Management Journal*, 48(6), 999-1015.
- Jansen, J. J., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management science*, 52(11), 1661-1674.
- Jansen, J. J., Vera, D., & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 5-18.
- Kang, S. C., & Snell, S. A. (2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: a framework for human resource management. *Journal of Management Studies*, 46(1), 65-92.
- Kotter, J. P. (1990). *Force for change: How leadership differs from management*. New York: Free Press.
- Leana, C. R., & Van Buren, H. J. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of management review*, 24(3), 538-555.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic management journal*, 14(2), 95-112.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management review*, 25(4), 760-776.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Management*, 32, 646-672.
- Luna-Arocas, R., & Camps, J. (2007). A model of high performance work practices and turnover intentions. *Personnel Review*, 37(1), 26-46.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Mom, T. J., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2002). Exploitatie en exploratie van kennis: het managen van de determinanten van horizontale kennisuitwisseling. *Management Executive: grensverleggend voor de ambitieuze manager*, 56(5), 23-43.
- Mom, T. J., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2007). Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows. *Journal of management studies*, 44(6), 910-931.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
- Northouse, P. (2010). *Leadership, Theory and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior*, 28, 185-206.

- O'Regan, N., Sims, M., & Ghobadian, A. (2005). High performance: ownership and decision-making in SME's. *Management Decision*, 43(3), 382-396.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The Ambidextrous Organisation. *Harvard Business Review*, 82, 74-+.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present and future. *The Academy of Management Perspectives* 27(4), 324-338.
- Oskam, I. F. (2009). *Op weg naar innovatiekracht: technisch innoveren en ondernemen als continu proces*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Pauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving longterm viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Patel, P. C., Messersmith, J. G., & Lepak, D. P. (2013). Walking the tightrope: An assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1420-1442.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California management review*, 40(2), 96-124.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes and moderators. *Journal of Management*, 34.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization science*, 20(4), 685-695.
- Robson, C. (2002). *Real world research*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956-974.
- Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4), 597-624.
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization science*, 16(5), 522-536.
- Soriano, D. R., & Martinez, J. M. (2007). Transmitting the entrepreneurial spirit to the work team in SMEs: the importance of leadership. *Management Decision*, 45, 1102-1122.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of psychology*, 25(1), 35-71.
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human resource management*, 48(5), 745-768.
- Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). The ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, 38(4), 8-30.
- Vaccaro, I. G., Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2012). Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size. *Journal of Management Studies*, 49(1), 28-51.
- van Assen, M., van den Berg, G., & Wobben, J. J. (2008). De ambidextere organisatie: optimaliseren en innoveren. *Holland Management Review*, 119, 61-70.

- Van den Bosch, F. A. (2012). *Over de Noodzaak en Wetenschappelijke Uitdagingen van Onderzoek naar Strategische Waarde Creatie van Management Modellen*. Rotterdam: Erasmus research institute of management.
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of management review*, 29(2), 222-240.
- Volberda, H. W. (1996). Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization science*, 7(4), 359-374.
- Volberda, H. W. (1998). *Building the flexible firm: How to remain competitive*. Oxford: Oxford University Press.
- Volberda, H. W. (2004). *De flexibele onderneming: strategieën voor succesvol concurreren*. Deventer: Kluwer.
- Waldman, D. A., Bass, B. M., & Yammarino, F. J. (1990). Adding to contingent-reward behavior the augmenting effect of charismatic leadership. *Group & Organization Management*, 15(4), 381-394.
- Way, S. A. (2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of management*, 28(6), 765-785.
- Wei, L. Q., & Lau, C. M. (2010). High performance work systems and performance: The role of adaptive capability. *Human Relations*, 63(10), 1487-1511.
- Western, S. (2013). *Leadership: A critical text*. Londen: Sage Publications Ltd.
- Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of management*, 28(3), 247-276.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of management review*, 23(4), 756-772.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of management*, 27(6), 701-721.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 21-36.
- Yin, R. K. (2009). Case study research: Design and methods. 4th edition. *United States: Library of Congress Cataloguing-in-Publication Data*.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The leadership quarterly*, 10(2), 285-305.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations. 7th edition*. Pearson.

–

Bijlagen

Vragenlijst interview	78
Quotes interviews	81
Uitwerking interviews (voorbeelden)	92

Bijlagen

Bijlage 1: Vragenlijst semigestructureerd interview

Opening;

Hartelijk dank dat u tijd heeft vrijgemaakt voor dit interview. In het kader van mijn parttime master bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management, onderdeel van de Erasmus Universiteit, doe ik onderzoek bij MKB organisaties waarbinnen enerzijds bestaande activiteiten efficiënt worden ingevuld (exploitatie) en anderzijds ruimte wordt geboden voor het ontwikkelen van nieuwe producten en/of diensten (exploratie).

Doel van het onderzoek;

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de wijze waarop MKB organisaties invulling geven aan het combineren van exploitatie- en exploratieactiviteiten. Met name de factoren die dit beïnvloeden, zoals HR-praktijken en leiderschap, vragen de aandacht binnen dit onderzoek.

Praktische zaken;

- Beschikbare tijd voor het interview: 60 minuten.
 - Per case wordt de verkregen data uit de interviews verwerkt.
 - Mijn voorkeur gaat uit naar het opnemen van het interview zodat de details tijdens de uitwerking niet verloren gaan. Heeft u daar bezwaar tegen?
-

Vragen betreffende **organisatieomvang**;

- Hoeveel medewerkers telt de organisatie?
 - Wat is de omzet van uw organisatie?
 - geboekte efficiëntiewinsten (indicatie exploitatie)
 - % uit nieuwe activiteiten (indicatie exploratie)
 - Hoe is de organisatiestructuur vormgegeven?
 - Hoe zou u de samenhang van de interne organisatie omschrijven?
 - Hoe zou u de organisatiecultuur beschrijven?
 - Hoe ondersteunt HR dit?
-

Vragen betreffende **exploitatie- en exploratieactiviteiten**;

- Hoe wordt exploitatie binnen de organisatie ingevuld?
- Hoe wordt exploratie binnen de organisatie ingevuld?
- Hoe is exploitatie en exploratie momenteel binnen de organisatie georganiseerd?
- Wordt exploitatie en exploratie binnen de organisatie bewust gestuurd of ontstaat dit op initiatief van de medewerkers? Hoe is de balans tussen exploitatie en exploratie en is deze constant?
- Is het implementeren van nieuwe producten of diensten binnen de organisatie relatief eenvoudig?
- Welke factoren zijn voor u bepalend voor het invullen van exploitatie en exploratie?

Vragen betreffende **organisatiecontext**; harde en zachte gedragsfactoren (*Ghoshall & Bartlett*)

Vragen betreffende **Stretch**;

- Op welke wijze worden doelstellingen geformuleerd?
- Is daarbij een gezamenlijk doel/ambitie?
- Wordt er ruimte geboden voor persoonlijke invulling van de doelstelling en wordt dit gewaardeerd?

Vragen betreffende **Discipline**;

- Weet iedereen wat er van hem/haar verwacht wordt?
- Hoe wordt invulling gegeven aan het behalen van gestelde doelen? (*beloning/sancties*)
- Wordt er ruimte geboden om naar eigen inzicht 'performance' te realiseren?

Vragen betreffende **Support**;

- In hoeverre voeren de medewerkers hun taken zelfstandig uit?
- Worden hiervoor middelen beschikbaar gesteld of uitgewisseld?
- Is er sprake van begeleiding/coaching?

Vragen betreffende **Trust**;

- Wat is uw mening over de besluitvorming?
- Worden medewerkers betrokken bij de activiteiten die hen aangaan?
- Wordt er vervolg gegeven aan de inbreng van medewerkers?

Vragen betreffende **HR-praktijken**;

- Welke positie heeft HR binnen de organisatie?
- Op welke wijze wordt HRM afgestemd op de organisatiedoelen?

Bekwaamheden > gericht op prestatie van de medewerker:

- Werving & selectie?
- Hoe wordt ontwikkeling van kennis en vaardigheden ingevuld?
- Vindt coaching van nieuwe medewerkers plaats?
- Is er sprake van onderlinge kennisdeling?
- Is er een specifiek opleidingsbeleid?

Motivatie > drang om te presteren:

- Worden prestaties beoordeeld?
- Is beloning gekoppeld aan prestatie?
- Zijn er interne promotiemogelijkheden?
- Worden doelen en resultaten gecommuniceerd?

Participatie > bieden van mogelijkheden en kansen:

- Participeren in besluitvorming?
- Is er sprake van job rotation?
- Autonomie van medewerker?
- Regelmatig overleg tussen medewerkers en managers?

Vragen betreffende leiderschap;

- Hoe zou u de toegepaste leiderschapsstijl omschrijven?
 - Hoe wordt duidelijkheid gecreëerd over taken en verantwoordelijkheden bij de medewerkers?
 - Hoe vindt motivatie plaats?
 - Hoe vindt beoordeling plaats?
 - Hoe worden de activiteiten gestuurd?
 - Is de stijl van leiderschap veranderd in de afgelopen jaren? Is deze beïnvloed door de interne / externe omgeving?
 - In hoeverre stemt de leider zijn houding/gedrag af op de groep of het individu?
 - Wat is de visie van de leidinggevende en hoe wordt die uitgedragen?
-

Afronding:

- Heeft u nog aanvullingen of vragen over de besproken thema's?
- Samenvatting van het interview

Bijlage 2: Quotes interviews

Case A; resultaten interviews

- Quotes interview respondent A.1 -		
Ambidexteriteit	HR-praktijken	Leiderschap
<p><i>“Op basis van de behoefte van onze bestaande relaties zijn aanpalende diensten aan het palet toegevoegd.”</i></p> <p><i>“..als zelfstandige dochter hebben opgezet. Dit is een voorbeeld van nieuwe dienstverlening naast de bestaande dienstverlening.”</i></p> <p><i>“Oplettendheid in het segment laat diverse behoeften binnen ondernemingen zien.”</i></p> <p><i>“Meestal ben ik degene die met allerlei ideeën rondloopt en probeert om daar een concept van te maken, maar het komt ook van onder uit de organisatie...”</i></p> <p><i>“Deze vernieuwing in ons bedrijfsmodel heeft geleid tot een toevoeging van nieuwe relaties.”</i></p> <p><i>“De nieuwe activiteiten betreffen specialiteiten en zetten wij apart van de bestaande activiteiten.”</i></p>	<p><i>“Als je iets nieuws wilt begint het met investeren in mensen.”</i></p> <p><i>“Wij zijn een kennisbedrijf wat betekent dat medewerkers die voor een activiteit worden aangenomen moeten beschikken over specifieke kennis en vaardigheden.”</i></p> <p><i>“Wij zijn een kennisbedrijf wat betekent dat kennis en vaardigheden belangrijk zijn, alsmede ruimte geven voor het ontwikkelen daarvan.”</i></p> <p><i>“Wanneer wij een nieuwe activiteit opstarten nemen wij daar nieuwe (professionele) mensen voor aan..”</i></p> <p><i>“Motivatie wat ontstaat door het belonen van prestaties is van korte duur. Wij proberen daarom ook te kijken naar het aanwezige potentieel en dit te versterken door middel van bijvoorbeeld training, opleiding en individuele begeleiding. Omdat leidinggevendend hier zelf ook gebruik van maken, werkt dit stimulerend.”</i></p> <p><i>“Wij doen veel aan opleiding, niet alleen de vakspecialisten maar iedereen. Dit is belangrijk voor je organisatie om voorop te blijven lopen.”</i></p> <p><i>“Kennisdeling binnen de organisatie vullen wij onder andere in door elke maand een adviesoverleg te organiseren. Daar komen alle disciplines bij elkaar om casussen te bespreken en daarnaast te delen wat er speelt op bepaalde gebieden. Hiermee proberen wij kruisbestuiving te realiseren. Het resultaat is dat de disciplines inhoudelijk verbeteren en dat mede door het delen van ontwikkelingen nieuwe activiteiten zijn ontstaan.”</i></p>	<p><i>“Voor onze activiteiten formuleren we jaarlijks doelstellingen...”</i></p> <p><i>“Wij zijn echter niet zo van de strakke doelstellingen, wij nemen ons iets voor en we gaan het gewoon doen...uiteraard kijken wij naar de inspanning die we doen en of dat voldoende resultaat oplevert om daar in de toekomst mee door te gaan, maar het opzetten van nieuwe activiteiten moet je wel de tijd geven om tot resultaat te komen, dit kost vaak een aantal jaren.”</i></p> <p><i>“De directie en de verantwoordelijke businessunit manager monitoren de gestelde doelstellingen.”</i></p> <p><i>“Wij hebben al jaar en dag een strategisch plan wat we om de vijf jaar grotendeels vernieuwen en ieder jaar de ontwikkeling evalueren (...) de directie en de verantwoordelijke businessunit manager monitoren de gestelde doelstellingen.” (resp. A.1)</i></p> <p><i>“Als leiding moet je heel goed kijken waar je met je kantoor naartoe wil en wat voor mensen je daarbij nodig hebt.”</i></p> <p><i>“Ik ben meer degene die de visie ontwikkelt en probeert om enthousiasme te creëren.”</i></p> <p><i>“Bij het ontwikkelen van een organisatie is het belangrijk om dat samen te doen en successen te delen.”</i></p> <p><i>“Ik ondersteun mensen wanneer dat nodig is en probeer ze te helpen waar dat kan.”</i></p> <p><i>“Je moet mensen datgene laten doen waar ze sterk in zijn, zodat je de kwaliteiten van de mensen optimaal benut.”</i></p>

- Quotes interview respondent A.1 -		
Ambidexteriteit (vervolg)	<p>HR-praktijken (vervolg)</p> <p><i>“..zodra de nieuwe activiteit is opgestart door professionals, worden medewerkers die willen overstappen naar de nieuwe activiteit waar nodig eerst bijgeschoold.”</i></p> <p><i>“Binnen de organisatie wordt er ruimte geboden voor nieuwe ideeën en het aandragen van potentiële klanten voor andere activiteiten.”</i></p> <p><i>“Het oppikken van kansen vanuit de markt wordt gestimuleerd vanuit de directie, maar in de praktijk zie je dat een beperkt aantal medewerkers hierdoor wordt gemotiveerd.”</i></p> <p><i>“Het participatiesysteem waarin we medewerkers een stukje laten deelnemen in het bedrijf zorgt naast de betrokkenheid ook voor een scherpe blik naar ons bedrijfsmodel, waardoor wij blijven verbeteren en vernieuwen.”</i></p>	Leiderschap (vervolg)

- Quotes interview respondent A.2 -		
Ambidexteriteit	HR-praktijken	Leiderschap
<p><i>“Voor deze basisactiviteiten zijn wij met name bezig met het verbeteren van onze interne processen vanwege de prijsdruk van buitenaf.”</i></p> <p><i>“Ik vang signalen bij bestaande klanten op, maar ook in de omgeving en maak deze intern bespreekbaar.”</i></p> <p><i>“Tijdens het adviesoverleg worden kansen en bedreigingen met elkaar gedeeld.”</i></p>	<p><i>“De HR-plannen worden gekoppeld aan de ontwikkelingen binnen en doelen van de organisatie.”</i></p> <p><i>“Bij het invullen van strategische doelen zijn juist de vaardigheden van personen zeer belangrijk. Ik denk dat het vernieuwen vastzit op mensen.”</i></p> <p><i>“Je wilt als organisatie toch vooruitstrevend blijven. Er zijn veel ontwikkelingen binnen onze vakgebieden en daar hoort uiteindelijk ook een ander product bij. De ruimte die ik krijg om daar over na te denken motiveert mij veel meer dan een financiële beloning.”</i></p> <p><i>“In het verleden ben ik zelf betrokken geweest bij een ontwikkelingsprogramma waarbinnen een aantal talenten binnen de organisatie extra getraind werden op bepaalde vaardigheden. Het programma dient er toe om het beste uit de mensen naar boven te halen, ze maximaal te prikkelen tot initiatief en mee te denken met de organisatie.”</i></p>	<p><i>“Bij ons is er de ruimte om ideeën uit te werken en tevens is iedereen zich bewust van wat er van hem of haar wordt verwacht. Dit geldt niet voor alle groepen, want er zijn ook enkele leidinggevenden die strakker op declarabele uren sturen. Wanneer er strak wordt gestuurd op output stimuleert dat naar mijn mening geen vernieuwing.”</i></p> <p><i>“..toegankelijkheid, ondersteuning en ruimte creëert voor mij een omgeving waarin ik tot een maximaal resultaat voor een klant en onze organisatie kan komen.”</i></p> <p><i>“De algemeen directeur draagt de visie duidelijk uit en dat motiveert mij. Hij is in staat om de visie naar de praktijk te vertalen.”</i></p> <p><i>“..hij moet alleen wel bereikbaar zijn voor de mensen...en dat is hij ook.”</i></p> <p><i>“Uiteindelijk doet het er dus ook toe hoe je het management inricht om het aanwezige potentieel te behouden.”</i></p>

- Quotes interview respondent A.2 -		
Ambidexteriteit (vervolg)	HR-praktijken (vervolg) <i>“Wij hebben hier ons vakinhoudelijke opleidingsprogramma, zowel extern als intern. Daarnaast worden er periodiek cursussen verzorgd..”</i> <i>“De visie motiveert mij ... anders was ik al lang weg.”</i> <i>“..als je het niet naar je zin hebt probeert de directie er alles aan te doen om je aan boord te houden.”</i> <i>“Mensen die hier binnenkomen hebben gekozen voor een specialisatie, het zijn vaak introverte personen. Je ziet dat deze mensen wel participeren in besluitvorming qua exploitatie, maar het aantal mensen wat zich bezig houdt met exploratie is beperkt.”</i>	Leiderschap (vervolg) <i>“Er is hier een open cultuur, is er iets of voel je een beperking, kan er gewoon over gepraat worden.”</i>

Case B; resultaten interviews

- Quotes interview respondent B.1 -		
Ambidexteriteit <i>“Van de simpele prijslijst per post is het gegaan naar een webwinkel.”</i> <i>“..door veiligheid op afstand te creëren konden we aanzienlijk besparen..”</i> <i>“Ik heb een onbeperkt marketing budget gegeven om de website en google campagne te verbeteren...om marktaandeel te winnen.”</i> <i>“Er staat nu een gezond concept...we hebben een breder assortiment...we hebben mensen beter gecoacht.”</i> <i>“De oorspronkelijke activiteiten zijn qua omvang inmiddels door de nieuwe activiteiten gepasseerd.”</i> <i>“Met de nieuwe activiteiten vinden wij nieuwe klanten die soms ook interesse hebben in onze bestaande producten.”</i> <i>“We zijn begonnen met één winkel en toen dat goed uitpakte zijn we gaan uitbreiden”</i> <i>“Na een intensief traject hebben wij sinds kort een vergunning...waarmee wij weer een nieuwe doelgroep kunnen bereiken...dit is de nieuwe groeifase voor ons bedrijf.”</i>	HR-praktijken <i>“Wij hebben een open zakelijke cultuur.”</i> <i>“We laten bestaande kennis door de medewerkers zelf overbrengen op hun collega’s.”</i> <i>“Oudere mensen die lastig aan een nieuwe baan konden komen werden al gemotiveerd door het feit dat wij ze wel aannamen op basis van hun kwaliteiten in plaats van hen af te wijzen gezien hun leeftijd.”</i> <i>“Door de sterke groei is er geen aandacht geweest voor het delen van informatie en nieuwe kennis. Naar aanleiding van de behoefte vanuit de organisatie zijn we nu bezig dit op te pakken door er een laag tussen te zetten in de vorm van regiomanagers. Deze regiomanagers gaan de mensen naast het coachen en opleiden tijdens regiobijeenkomsten informeren over de ontwikkelingen.”</i>	Leiderschap <i>“We hebben ons eigen rapportage systeem laten bouwen zodat we snel de marge en afwijking inzichtelijk hebben.”</i> <i>“Voor de basis geldt alles inzichtelijk, behaalde marge per klanttype ten opzichte van bijvoorbeeld je voorganger. Op basis van de resultaten vindt aanvullende beloning plaats en is ook goed te coachen.”</i> <i>“..ik durf inmiddels mensen fouten te laten maken...en verantwoordelijkheid te laten nemen.”</i> <i>“..ik kon hen zelf motiveren en kijken of zij gemotiveerd bleven.”</i> <i>“omdat het vrij recent is moet ik wel meedenken in de processen en hen daarin meenemen.”</i> <i>“Je moet continu met nieuwe ideeën komen, omdat de praktijk leert dat bepaalde activiteiten wegzakken.”</i>

- Quotes interview respondent B.1 -		
<p>Ambidexteriteit (vervolg)</p> <p><i>“het verzamelen is altijd wel een eilandje apart geweest ten opzichte van de in- en verkoop van goud.”</i></p> <p><i>“Door met het directieteam na te denken over de toekomst kwamen we tot een concreet plan.”</i></p> <p><i>“Je moet continu met nieuwe ideeën komen, omdat de praktijk leert dat bepaalde activiteiten wegzakken.”</i></p>	<p>HR-praktijken (vervolg)</p> <p><i>“..ze zijn heel zelfstandig in zo’n winkel...kunnen doen wat ze zelf willen maar moeten wel zorgen dat ze er zijn zodra de klant er is.”</i></p> <p><i>“Naar aanleiding van de behoefte vanuit de organisatie zijn we nu bezig om er een laag tussen te zetten in de vorm van regiomanagers...deze gaan de mensen coachen en opleiden en regiobijeenkomsten houden.”</i></p> <p><i>“We hebben regiomanagers gekozen uit de organisatie...een paar jaar geleden kon dat niet, omdat ik onvoldoende mensen had die deze functie aan zouden kunnen...eigenlijk hebben we mensen intern opgeleid”.</i></p>	<p>Leiderschap (vervolg)</p> <p><i>“ik kreeg feedback vanuit alle winkels, de mensen gingen ook meedenken...door de groei en krimp is hier een tijdje geen aandacht voor geweest...nu is dat weer opgepakt door de regiomanagers.”</i></p> <p><i>“..uiteindelijk zijn er best veel dingen uitgerold die vanuit het personeel gekomen zijn.”</i></p>

- Quotes interview respondent B.2 -		
<p>Ambidexteriteit</p> <p><i>“..oplettendheid om activiteiten anders in te vullen komt vanuit de groep...vanaf de werkvloer en van de persoon die verantwoordelijk is voor new business.”</i></p> <p><i>“..voor nieuwe activiteiten is de new business developer voornamelijk het brein..”</i></p> <p><i>“..toen de omzet terug liep kwam er aandacht op optimalisatie van bestaande processen.”</i></p> <p><i>“..wat we tegenwoordig ook doen is edelmetaal verkopen als belegging en dat gebeurde eerst ook niet...die tip kwam van de werkvloer.”</i></p> <p><i>“..de nieuwe afdeling marketing & communicatie hebben we neergezet om mee te gaan met digitale verandering..”</i></p>	<p>HR-praktijken</p> <p><i>“..de opleiding start met een maand op het hoofdkantoor en dan ga je de kantoren bezoeken..”</i></p> <p><i>“..de wens is dat we op termijn een HR man/vrouw hebben die HR voor de hele groep doet.”</i></p> <p><i>“..momenteel is er geen HR-beleid wat aansluit bij de strategie..”</i></p> <p><i>“..er is een hele open sfeer binnen dit bedrijf..”</i></p> <p><i>“we moeten HR gaan professionaliseren en daar horen ook functieomschrijvingen bij. De regiomanagers die nu aangesteld zijn hebben als eerste een functieomschrijving en dat willen we binnen de groep gaan uitbreiden.”</i></p> <p><i>“..coaching vindt voornamelijk intern plaats..”</i></p> <p><i>“..we gaan een nieuw functionerings- en beoordelingsformulier in het leven roepen..”</i></p> <p><i>“Wij merken dat sinds wij medewerkers de gelegenheid geven om mee te denken, dit zorgt voor nieuwe inzichten waardoor wij beter kunnen organiseren en meer uit de bestaande markt kunnen halen. ”</i></p>	<p>Leiderschap</p> <p><i>“..sturen op resultaten neemt toe...schommelingen horen er bij, maar ontwikkelingen moeten wel bespreekbaar zijn.”</i></p> <p><i>“..met mystery shopping wordt het hele proces beoordeeld...en daar krijgen we een rapport van wat nog niet wordt gedeeld met de betreffende medewerkers, maar dat willen we dus wel.”</i></p> <p><i>“..naast het basissalaris is er een provisiedeel..”</i></p> <p><i>“Het doel is dat mensen geen nummer zijn..”</i></p> <p><i>“..er wordt ook uitgedragen dat als er zorgen zijn je daarmee bij je leidinggevende terecht kunt...en dat is ook een stuk vertrouwen wat er is.”</i></p> <p><i>“We proberen eruit te halen wat erin zit.”</i></p> <p><i>“medewerkers worden gemotiveerd om naast hun bestaande taken een bijdrage te leveren aan nieuwe afdelingen.”</i></p> <p><i>“We willen mensen meer verantwoordelijkheid geven door hen bijvoorbeeld een marketing budget te geven.”</i></p>

- Quotes interview respondent B.2 -		
<p>Ambidexteriteit (vervolg)</p>	<p>HR-praktijken (vervolg)</p> <p>“..er wordt altijd geprobeerd om de kwaliteiten van mensen te benutten en doorgroeimogelijkheden te bieden.”</p> <p>“..de regiovertegenwoordiger gaat deelnemen in een klankbordgroep en die gaat overleggen met de operationeel manager en een directie lid waardoor participatie nu gecreëerd wordt...dit is wat men wil, omdat er door de groei geen korte lijnen meer zijn.”</p> <p>“de klankbordgroep is voor communicatie van onder naar boven en andersom om een gezonde kruisbestuiving te krijgen.”</p>	<p>Leiderschap (vervolg)</p> <p>“..het meedenken om klanten te bereiken proberen we echt te stimuleren.”</p> <p>“..de afgelopen jaren heb ik de directieleden zien groeien in hun leiderschap.”</p>

Case C; resultaten interviews

- Quotes interview respondent C.1 -		
<p>Ambidexteriteit</p> <p>“..je moet proberen het traject zowel in verkoop als in realisatie continu te blijven verbeteren!”</p> <p>“..we hadden een brochure van 80 woningontwerpen, dat zijn er nu nog 35.”</p> <p>“..faalkosten proberen wij te beheersen en in te perken door bouwproces optimalisatie...wij hebben gezegd: we gaan de keuze in materialen beperken waardoor restanten gebruikt kunnen worden op nieuwe bouwwerken in plaats van deze weg te gooien.”</p> <p>“Er is net een materieeldienst opgezet voor onze bouwbedrijven voor het maximaal mogelijk inzetten en zo min mogelijk extern huren van materieel.”</p> <p>“..niet alleen maar het willen verdienen op het bouwen van een huis, maar op de totale woondroom...daar richt het nieuwe concept zich op.”</p> <p>“De expatmarkt, die mensen willen ook graag bouwen...maar kunnen geen bouwer vinden, wij hebben onze brochure in het Engels...er is geen bouwer in Nederland die een brochure in het Engels heeft.”</p> <p>“..dus wij stonden op de expatbeurs in Den Haag en waren de enige</p>	<p>HR-praktijken</p> <p>“..wil je een nieuwe afdeling opzetten dan moet je investeren in kennis. Waar haal je die kennis dan vandaan? Negen van de tien keer extern. Je gaat je kennis inkopen en dat gebeurt tegenwoordig via bureaus, want advertenties voor personeel hebben totaal geen zin. Wij geven aan wat voor persoon wij zoeken en zij gaan op zoek voor ons.”</p> <p>“..relevante vakkennis is belangrijk tijdens de selectie van personen.”</p> <p>“Wij geven aan welke specifieke kennis wij nodig hebben en de bureaus gaan voor ons op zoek (...) ontwikkeling van het salaris is afhankelijk van de inzet.”</p> <p>“..uiteraard moet je kennis proberen te vergroten door opleidingen...jongens op de vloer volgen een scholingsprogramma wat ook leidt tot doorgroei...op het bedrijfsbureau gebeurt dat minder.”</p> <p>“Nieuwe kennis komt ook door het aantrekken van nieuwe personen..”</p> <p>“Als iemand ergens in tekort komt dan vinden we wel dat iemand bijgeschoold moet worden..”</p> <p>“..als wij zien dat iemand bijvoorbeeld leidinggevende capaciteiten heeft en</p>	<p>Leiderschap</p> <p>“De interne controle zoals het monitoren van de doorlooptijden heeft zich de laatste drie/vier jaar ontwikkeld..”</p> <p>“Door de bouwprestaties te monitoren hebben we veel meer inzicht gekregen in de klantbeleving...daar wordt direct op gecommuniceerd.”</p> <p>“Met de reviews van bouwnu.nl wordt intern heel veel gedaan..”</p> <p>“Één keer in de drie weken hebben we een managementoverleg en wordt besproken wat we hebben verkocht deze maand, hoe het gaat met het personeel en hoe het gaat met de planning..”</p> <p>“..en als je dan naast het vaste salaris een provisieregeling voor verkoop opzet, dan gaat het helemaal goed.”</p> <p>“..ik ben een “pleaser”...ik wil mensen het graag naar hun zin maken.”</p> <p>“..op een gegeven moment zie je dat zo iemand leidinggevende capaciteiten krijgt..”</p> <p>“..wij hebben voor iemand een baan gecreëerd die beter bij hem past, zo halen wij ook kwaliteit uit de mensen.”</p>

- Quotes interview respondent C.1 -**Ambidexteriteit (vervolg)**

bouwer...die mensen vinden het geweldig dat ze hier op één locatie alles kunnen uitzoeken in plaats van 20 adressen af te rijden.."

"In de laatste drie/vier jaar hebben we een metamorfose ondergaan, dat komt door het inspiratiecentrum wat 30% / 40% meer omzet heeft opgeleverd én meer tevreden klanten"

"..het is de uitdaging van ons bedrijf om het anders te doen dan een prototype aannemer."

"Door de nieuwe formule komen er nu ook aanvragen van ontwikkelaars.."

"Nieuwe ideeën kwamen vanaf directieniveau, nu vind ik dat we dat veel meer met elkaar moeten doen.."

HR-praktijken (vervolg)

die persoon ook een leidinggevende functie ambieert, laten wij hem testen op competenties. Bij bevestiging denk ik ook dat het goed is om zo'n persoon daar voor in te gaan zetten anders raak je hem kwijt. Opleiding op dit gebied maakt onderdeel uit van dit ontwikkelproces."

"..hij is bedrijfsleider geworden en daarmee zie je dat je mensen intern een andere rol kunt geven...we hebben ook iemand die doet twee dagen marketing en de overige dagen verkoop particulier."

"..indien nodig laten wij medewerkers begeleiden om bijvoorbeeld valkuilen inzichtelijk te krijgen.."

"Voor iedereen is er een functieomschrijving en individuele doelen worden gereflecteerd in de periodieke functioneringsgesprekken."

"Doordat wij nu bedrijfsleiders hebben wordt de informatie beter gedeeld en zie ik dat het breder gedragen wordt."

"Het toevoegen van exploratie-activiteiten creëert niet alleen toegevoegde waarde voor de organisatie, maar ook voor de mensen. Zij kunnen specialistische kennis opdoen en uitdagende functies bereiken zonder dat zij moeten overstappen naar een andere werkgever. Zij zorgen ook dat het onderscheidende karakter van onze organisatie wordt overgedragen naar de nieuwe activiteiten, wat ik belangrijk vind."

"..we gaan intranet ontwikkelen voor het delen van informatie...om meer betrokkenheid te krijgen.."

"De nieuwe laag met bedrijfsleiders maakt deel uit van het managementteam en zij participeren in de besluitvorming."

"Er zijn geen HR-doelen...eigenlijk staan wij nu op het punt dat wij iemand moeten hebben voor P&O, als je meer dan 60 man personeel hebt is dat bijna een dagtaak."

Leiderschap (vervolg)

"Na een aantal jaren zagen we dat hij zich niet happy voelde als werkvoorbereider, die persoon is nu verkoper particulier geworden."

"..de persoonlijke benadering was vroeger mijn ding, maar door de drukte verlies je dat uit het oog...en dat is niet goed, want personeel is eigenlijk je waardevolste bezit."

"Je moet competente medewerkers die verantwoording ook geven. We zien als je dat geeft, ze die verantwoording ook nemen. Dit geldt natuurlijk tot een bepaalde hoogte, maar ik merk wel dat genomen besluiten hierdoor veel breder gedragen worden en wij in staat zijn om onze basisactiviteiten makkelijker te optimaliseren."

"Momenteel laten wij een onderzoek uitvoeren onder het personeel, ik zie het als een functioneringsgesprek voor mijzelf... kwetsbaar opstellen... een leerproces."

- Quotes interview respondent C.2 -**Ambidexteriteit**

"..sinds de crisis zijn we echt gaan kijken naar een efficiëntieslag...we hebben bedrijven overgenomen om zo dichterbij de werken te zitten en daardoor reiskosten te besparen.."

"..we besteden nu meer onderdelen uit zoals bijvoorbeeld het leveren, monteren en afwerken van het dak...dat is nu de grootste efficiëntieslag waardoor je winst kan stijgen.."

"..met het nieuwe concept bieden wij alle disciplines...vanaf het ontwerp tot en met de aankleding van de woning kunnen wij de klant bedienen, het is aan de klant tot hoe ver ze willen gaan.."

"..het inspiratiecentrum laat de mogelijkheden zien...voorheen zagen ze dat pas op de bouw. Hiermee voorkomen wij verrassingen en dit is dus beter voor de beleving van de klant.."

"Wij hebben alles in huis waardoor je kwaliteit kunt waarborgen.."

"Naast het ontwerp gaan we verder, het traject van vergunningaanvraag begeleiden we nu ook.."

"..de vernieuwing heeft geleid tot meer omzet.."

"..we trekken nu wel meer klanten aan vanuit het buitenland...omdat we nu het geheel bieden...als die klant naar Nederland komt staat alles in hun nieuwe woning...en vroeger deden we dat gewoon niet.."

HR-praktijken

"Toen ik hier kwam werken ben ik eerst een half jaar naar buiten gegaan om ervaring op te doen.."

"Ik heb anderhalf/twee jaar geleden aangegeven dat ik een stap wilde maken...door de groei is de structuur van het bedrijf aangepast en ben ik uiteindelijk bedrijfsleider geworden.."

"Ik heb een leidinggevende cursus gedaan...daar stond de directie ook achter"

"..ik weet niet wat het nieuwe concept aan extra omzet oplevert.."

"Wat ik vooral merk bij de mensen op kantoor is dat veel hun werk doen maar verder weinig initiatief nemen om wat extra te leren of een stapje te maken.."

"..sinds de nieuwe structuur is er ook MT-overleg...dingen die ik dan hoor ventileer ik deels in het teamoverleg en komen uiteindelijk terug in de toolbox.."

"als mensen iets kenbaar willen maken loopt dat nu via mij...ik ben als bedrijfsleider makkelijker benaderbaar dan de directeur voor hun gevoel, ondanks dat onze organisatie wel plat is.."

"Uit de eerste resultaten van het recent uitgevoerde onderzoek naar de medewerkerstevredenheid blijkt dat er behoefte is aan financiële en operationele informatie. Omdat wij verschillende activiteiten hebben willen medewerkers weten hoe het met "hun" bedrijf gaat, wat de resultaten zijn en welke nieuwe ontwikkelingen er gaande zijn. We gaan nu intranet ontwikkelen zodat we meer informatie kunnen delen, om meer betrokkenheid te krijgen.."

"..verantwoordelijkheden staan in de functieomschrijvingen die door de directie worden opgesteld.."

"Doordat je kunt doorgroeien naar nieuwe disciplines ontstaat er ook weer kennisdeling. Door de brede kennis signaleren zij eerder de behoefte bij hun klanten naar andere >

Leiderschap

"De directie stimuleert om te leren van anderen.."

"Als ik met ideeën kom staat de directie daar ook voor open...ze is erg toegankelijk.."

"..mijn leidinggevend directielid is veel meer op het motiveren/triggeren dan op resultaat.."

"..de directeur weet de capaciteit van iedereen en maakte hier gebruik van tijdens de werkverdeling...met de nieuwe laag wordt dat mijn taak.."

"..als je het niet haalt moet je het wel aangeven anders wordt er te laat ingegrepen en is het leed al geschied.."

"Als ik ergens mee zit kan ik daarmee naar de directie...dat loopt prima.."

"..door de drukte en groei is de manier van leidinggeven de afgelopen jaren wel veranderd, vanuit de bouwhoek kwamen berichten van 'de directeur zien we niet meer'. Nu wil de directie de bouw weer gaan bezoeken om te kijken wat er speelt.."

"..ik ben gemotiveerd doordat ik het goed naar mijn zin heb en door de goede beloning.."

	- Quotes interview respondent C.2 -	
Ambidexteriteit (vervolg)	HR-praktijken (vervolg) <i>> diensten uit ons pakket, wat positief is voor de omzet van de andere bedrijfsactiviteiten.”</i> <i>“Door het MT is er meer kennisdeling en heb ik meer het gevoel dat ik een stem heb in de besluitvorming.”</i> <i>“..door de drukte hebben we alleen functioneringsgesprekken, persoonlijk vind ik de frequentie te laag..”</i> <i>“Doordat medewerkers een stem hebben in de besluitvorming, voelen zij zich mede verantwoordelijk voor de wijze waarop wij als organisatie anticiperen op ontwikkelingen in onze omgeving. Dit draagt bij aan een sterke organisatie en heeft bij ons mede gezorgd voor het opstarten van nieuwe activiteiten”</i> <i>“De medewerkers die een aandelenpakketje hebben in de organisatieonderdelen laten meer ondernemend gedrag zien dan medewerkers die gewoon in loondienst zijn.”</i>	Leiderschap (vervolg)

Case D; resultaten interview

- Quotes interview respondent D.1 -

Ambidexteriteit

"In de beginjaren deden we alleen telefonie. Toen kwam de transitie dat telefoniesystemen ICT-platvormen werden en zijn we de ICT-tak begonnen. We hebben toen een apart bedrijf opgezet en later is dat helemaal in elkaar verweven."

"Er zijn nog steeds bedrijven die systemen hebben van 20 jaar oud, als wij onze uren kunnen schrijven is dat ook gewoon handel. Als wij ze niet meer willen helpen weet je zeker dat je ze kwijt bent."

"..de markt verandert, vroeger was een belangrijk onderdeel van telefonie het aansluiten van bedrading e.d., tegenwoordig sluit je de apparatuur aan op je PC en programmeer je het in het netwerk...hetzelfde project doe je nu in veel minder tijd, dit heeft uiteindelijk ook invloed op je omzet."

"Wij hebben ooit een systeem ontwikkeld waarmee gebruik van hoogwerkers op afstand geregistreerd en/of geblokkeerd kon worden."

"We hebben het oude portfolio gehouden en daarnaast de nieuwe diensten opgebouwd. Hiermee hebben we een hele brede productlijn opgebouwd waardoor kennis en kunde niet verloren is gegaan."

"Vanuit het moederbedrijf hebben wij 8 jaar geleden een bedrijf opgericht voor clouddiensten...het was de vraag welke kant gaat dat op. We vonden het wel spannend om dat onder de bestaande bedrijfsnaam te doen, daarom hebben we een aparte BV opgericht en daarmee hebben we een eigen cloud propositie gebouwd."

"In eerste instantie was het alleen een andere naam en waren het dezelfde mensen die het erbij deden. 3 jaar geleden hebben we personeel fysiek overgezet zodat zij zich kunnen focussen op de inrichting van de specifieke servers, maar het beheer van de klanten doen we via de bestaande support desk."

"Doordat veel klanten over gaan naar de clouddienst zitten we inmiddels op een omzetverdeling van 50/50."

HR-praktijken

"De inrichting van de verschillende profielen maken wij inzichtelijk door middel van functieomschrijvingen. Hierin staan ook de vereiste kennis en kunde beschreven wat gebruikt wordt tijdens de sollicitatie gesprekken."

"Opleidingsdoelen lopen parallel aan de ontwikkelingen in de markt en omdat we in oktober niet weten wat er allemaal op de markt komt hebben we dus een ruim opleidingsbudget."

"Met functioneringsgesprekken zijn wij sinds kort gestopt...wij zitten als directie heel de dag tussen de mensen, dus wat is de meerwaarde van zo'n formeel gesprek? Als je iets ziet gebeuren moet je direct gaan zitten."

"Er zijn kaders zoals functie-omschrijvingen en het huishoudelijk reglement e.d. waarin duidelijk staat aangegeven wat verwacht wordt"

"HRM moet voldoen aan de geldende wet- en regelgeving en moet goed in elkaar zitten. In het verleden hadden we meer HR-doelstellingen, maar nu is gewoon belangrijk dat je de kwaliteit van je omzet en werk garandeert."

"Wanneer medewerkers iets nieuws willen opstarten faciliteren wij ze door te investeren in een passende opleiding en door hen te coachen. Hierdoor verbreden zij hun kennis wat belangrijk is voor een goede start."

"Regelmatig zeggen medewerkers dat ze graag een opleiding willen doen (bijv. projectmanagement of sociale vaardigheden) omdat ze dan een bepaalde kant op kunnen groeien, nou daar staan we ook voor open."

"Fabrikanten eisen dat je gecertificeerd bent en dat de medewerkers diploma's halen en deze kennis ook bijhouden, anders ben je geen formele partner meer."

"Er was een medewerker die had aangegeven dat hij graag wilde doorgroeien, de medewerkers die

Leiderschap

"Aan het begin van het jaar proberen we omzetdoelstellingen te maken op basis van wat we verwachten. Iedere maand hebben we directieoverleg en bespreken we de resultaten van de verschillende afdelingen en kijken of dit in lijn ligt met gestelde omzetdoelstelling."

"Iedere maand hebben we directieoverleg en bespreken we de resultaten van de verschillende afdelingen."

"Automatisering heeft ook gevolgen voor arbeidsplaatsen...dan zoek je op een gegeven moment ook wat je voor iemand kan doen...we laten die mensen ook extern testen."

"We hadden ook mensen die mobiel verkochten, maar dat is een hele andere markt geworden...dus dan ga je kijken waar je in het bedrijf een nieuwe uitdaging kunt bieden."

"..al die jaren proberen wij met het personeel intern te bewegen."

"In plaats van mensen in een functioneringsgesprek te bedanken voor hun extra inzet, storten we een bedankbonus bij het maandsalaris als ze bijvoorbeeld in een weekend extra zijn komen werken."

"Als resultaten achterblijven dan ga ik één op één coachen en 'on the job' bijsturen."

"Door medewerkers te coachen helpen zij weer andere collega's. Wat zie je dan?..in een korte periode zijn medewerkers op een nieuwe plek in business.."

"Het softwaresysteem is geïntegreerd in het proces waardoor we activiteiten goed kunnen volgen en actief kunnen sturen op bijvoorbeeld SLA's.."

"Het gezamenlijke doel van de groep wordt vertaald naar de verschillende units."

"We registreren en belonen dan ook per persoon wat is je koppelverkoop,

- Quotes interview respondent D.1 -**Ambidexteriteit (vervolg)**

“Wij kunnen ook partijen ondersteunen die dezelfde transitie meemaken, maar die minder geld hebben om te investeren in een eigen datacenter, serverparken, kennis en kunde. Zij kunnen bij ons ook Cloud inkopen..”

“We hebben de afgelopen jaren wel gezocht naar een gezonde balans.”

“Er kwamen hier mensen aan die wilden voor zichzelf beginnen om high end data solutions aan te bieden. Zij hadden geld nodig, een bedrijf met een proces en dat hebben wij gefaciliteerd...wij proberen ze ook te sturen met onze management-ervaring. Dat kwam ook op ons pad, omdat we continu aan het zoeken zijn naar waar de markt heengaat.”

“..ik heb een aantal compagnons die qua techniek redelijk vooruitstrevend zijn en die hebben de cloud propositie wel zien aankomen..”

“De markt van het telefonie bedrijfsdeel zakte harder dan dat de clouddienst kon bijbenen..”

“De nieuwe winkel mobiele telefonie voor particulieren genereert weer traffic...en dat is weer goed voor de marketing van[..bedrijfsnaam..]”

“..een medewerker die was heel handig met drones. We hebben een bedrijf opgestart voor het maken van professionele dronebeelden. Het is geen volledige baan dus combineert hij het met zijn werkzaamheden bij[..bedrijfsnaam..].”

“Twee medewerkers doen nu ook mobiele telefonie voor particulieren naast hun oude taken..”

“We hebben ook een spin-off wat energie verkoopt in een hosted oplossing. Dat zijn externe personen met een hele andere kijk op de markt dan wij, dat geeft toch hele andere inzichten.”

HR-praktijken (vervolg)

> participeren in de winkel liepen vast met administratieve taken waardoor wij hem een andere functie konden geven...de medewerkers coachen hem zelf / leiden hem zelf op.”

“Ze krijgen meer inzicht in de andere processen, want ze moeten ook zelf de administratie en logistiek doen, ze stappen daarmee uit hun comfortzone.”

“Doordat wij al die jaren intern bewegen van personeel hebben gestimuleerd, zie je dat aanwezige kennis zich verspreidt over de verschillende bedrijfsonderdelen waardoor de kwaliteit van zowel de exploitatie- als exploratieonderdelen wordt verhoogd.”

“Door het bieden van doorgroeimogelijkheden naar de nieuwe activiteiten worden medewerkers ontzettend gemotiveerd en ook betrokken bij de organisatie!”

“We hebben functie- en procesomschrijvingen gemaakt die wij onder andere gebruiken bij het invullen van vacatures. Deze omschrijvingen zorgen dat het voor iedereen duidelijk is wat verwacht wordt. Als resultaten achterblijven dan ga ik één op één coachen en ‘on the job’ bijsturen.”

“In de exploratieve bedrijfsonderdelen hebben de medewerkers ook een bepaald percentage van de aandelen. Dit vertaalt zich uiteindelijk in beloning wat dus wordt beïnvloed door hun inzet.”

“Voor IOT moet je echt creatief zijn, wij denken dat een aantal medewerkers dat in zich hebben en als dat niet zo blijkt te zijn gaan wij extern op zoek..”

“..één keer per maand hebben wij overleg binnen de vakgroepen waar we ook de behaalde resultaten bespreken.”

“We delen heel veel met de medewerkers wat over het algemeen positief wordt ervaren.”

Leiderschap (vervolg)

het introduceren van onze andere diensten.”

“Wij selecteren mensen die beschikken over de benodigde competenties en in staat zijn om het maximale uit de markt te halen wat mogelijk is. Deze mensen moet je niet alleen sturen op basis van resultaten, maar je moet ze ook de tijd en ruimte geven om te blijven ontwikkelen. Door daar ook aandacht voor te hebben merk je dat ze persoonlijk groeien en er nieuwe interessegebieden ontstaan die soms leiden tot nieuwe activiteiten.”

“We hebben een aantal keren met bonussen gewerkt om mensen te stimuleren, maar dat bleek niet te werken. Het groepsgevoel stimuleert en motiveert de mensen meer.”

“Als iemand heel veel presteert dan belonen we dat door eind van het jaar een extra maandsalaris uit te keren.”

“Je moet mensen wel tijd en ruimte geven om te ontwikkelen...uiteindelijk merk je dat mensen daardoor groeien.”

“Als mensen naar een andere tak binnen het bedrijf willen dan buigen we daar ook in mee...en laten we ze ook zelf zoeken naar passende opleidingen.”

“We hebben overal procesomschrijvingen van gemaakt zodat voor iedereen duidelijk is wat verwacht wordt.”

“Onbewust richt ik mij meer op motivatie dan op resultaat.”

“..ik laat wel meer dingen gebeuren, dat heeft denk ik ook te maken met ervaring...ik ben minder nadrukkelijk aan het sturen.”

- Quotes interview respondent D.1 -**Ambidexteriteit (vervolg)**

“..we zijn momenteel aan het experimenteren met ‘Internet of things’ want binnen onze wereld is dat de nieuwe evolutie...dit gaat uiteindelijk leiden tot een nieuw verdienmodel.”

HR-praktijken (vervolg)

“De betrokkenheid bij hun werk is zo groot dat zij zelf al vervanging regelen voor als zij op vakantie gaan.”

“Als mensen vragen waarom verkopen we geen printers stimuleren wij hen door ze de ruimte te geven om het te onderzoeken en te regelen.”

“Ze denken zelf na als ze minder verkopen waar dat door komt. Dan krijg je soms ook discussie of we bepaalde markten moeten gaan aanboren. Dat mensen daar zelf aandacht aan geven is beter dan dat wij ze iets moeten opleggen.”

“We hebben het 3k-uurtje wat gebruikt kan worden als iemand iets wil vertellen over de branche of over een bepaald product wat hij/zij heeft uitgezocht. Op intranet kunnen medewerkers aangeven ‘ik wil iets weten van...’ of ‘ik wil iets delen over...’ zodat anderen daar op kunnen reageren door aan te bieden om die sessie te geven of door zich aan te melden. Hierdoor halen we meer uit bestaande business, maar ontstaan ook hele verfrissende ideeën met nieuwe experimenten als gevolg.”

“Teamwork is essentieel voor ons.”

“We laten medewerkers zelf nadenken over zaken, dat creëert een hoge mate van autonomie bij de medewerkers.”

“Overleg tussen medewerker en manager vindt plaats on-the-job.”

“Het aantal nieuwe ideeën van medewerkers valt vaak wel tegen, dus je moet ook wel blij zijn met de nieuwe ideeën als die er zijn.”

Een leverancier kwam met een particulier concept, twee medewerkers die dat leuk vonden hebben we veel vrijheid gegeven en hebben ook zelf de winkel ingericht...zij hebben ook een aantal aandelen.”

Leiderschap (vervolg)

“Prestaties zijn afhankelijk van diverse factoren. Gezien de grillige markt is het belangrijkste dat de mensen het maximale eruit halen wat op dat moment mogelijk is. Dat bereik je eerder door veel betrokkenheid te creëren dan enkel te sturen op prestaties.”

“Als mensen iets nieuws thuis willen proberen krijgen ze van ons een server in bruikleen en delen de resultaten met collega’s.”

“We organiseren regelmatig leuke dingen, dat is goed voor de saamhorigheid.”

Bijlage 3: Uitwerking interviews (voorbeelden)

Case A;

Activiteiten	: Dienstverlening	Medewerkers	: 120
Omzetverdeling	: 50% exploitatie / 50% exploratie	Doelgroep	: (groot) MKB

Respondent A.1: Algemeen directeur

Thema Samenvattend transcript

Ambidexteriteit Op administratief vlak begeleiden wij bedrijven om op een zo effectief mogelijke wijze stuurinformatie te genereren. Hieruit vloeit voort verslaggeving, maken van jaarrekeningen, aangiftes, inkomstenbelasting, vennootschapsbelasting en fiscale advisering. Naast deze basisactiviteiten, samengevat accountancy en belasting- advisering, zijn er een aantal diensten geleidelijk aan bij gekomen.

Oplettendheid in het segment laat diverse behoeften binnen ondernemingen zien. Zo zijn binnen een gemiddeld midden- en kleinbedrijf staffuncties niet al te professioneel ingevuld omdat ze zich dat in veel gevallen niet kunnen veroorloven. Op basis van de behoeften van de bestaande relaties zijn aanpalende diensten aan het palet toegevoegd zoals salarisadministratie en juridische dienstverlening. Daarnaast hebben ontwikkelingen in de markt geleid tot het opzetten van nieuwe dienstverlening. Wij constateerden dat arbodiensten onprofessioneel opvolging gaven aan verzuim wat ertoe heeft geleid dat wij een eigen arbodienst (1) als zelfstandige dochter hebben opgezet. Dit is een voorbeeld van nieuwe dienstverlening naast de bestaande dienstverlening. Dit vraagt wel de bereidheid om te investeren in personeel die de dienst kunnen bemannen en de inzet om een positieve exploitatie te krijgen. Op basis van de verwachtingen neem je als onderneming het besluit om daarmee te gaan starten, zet je er een commercieel beleid naast en accepteer je het risico van een verliesgevende exploitatie van de nieuwe activiteit. Binnen MKB organisaties, waar wij ons op richten, zagen wij tevens de behoefte aan professionalisering van HRM. Dit was voor ons de volgende stap om P&O mensen in dienst te nemen om daarmee de totale HRM-rol (2) voor organisaties in te kunnen vullen. Een andere vernieuwing kwam voort uit de bankencrisis. Banken waren steeds minder bereid om goede plannen te financieren. Daarmee stond het voorzien in de behoefte naar liquiditeit vanuit de traditionele kanalen onder druk en ontstond stilstand bij bedrijven die vooruit wilden. Omdat wij naast deze behoefte ook ondernemers zagen met voldoende financiële middelen, hebben wij een dienst opgezet die zich richt op financierings-begeleiding (3) waardoor geldvragers en geldgevers bij elkaar worden gebracht.

De signalering van deze nieuwe activiteiten vindt veelal plaats in de top van het bedrijf. Meestal ben ik degene die met allerlei ideeën rondloopt en probeert om daar een concept van te maken, maar het komt ook van onder uit de organisatie, zoals bijvoorbeeld de activiteit "IT-advies" (4) welke wij momenteel aan het professionaliseren zijn. Naar aanleiding van de ideeën maken wij werkgroepen, waarvan de samenstelling bestaat uit een mengeling van verschillende mensen, waarbinnen wij brainstormen over wat voor concept wij kunnen aanbieden. Binnen een dergelijke werkgroep doen wij onderzoek naar wat er in de markt momenteel te koop is en waarmee wij ons kunnen onderscheiden.

Deze vernieuwing in ons bedrijfsmodel heeft geleid tot een toevoeging van nieuwe relaties. Een ondernemer wil ondernemen en zich niet teveel bezig houden met de randzaken. Wij proberen al die randzaken op een bepaalde manier in te vullen door daar de juiste mensen voor binnen te halen om daar vervolgens een professionele activiteit van te maken. Het experimenteren met nieuwe vormen van dienstverlening is niet altijd succesvol. Wij hebben ook weleens dingen gedaan waarvan bleek dat we niet de juiste bemensing konden krijgen of dat de exploitatie niet rendabel gemaakt kon worden.

Wanneer wij een nieuwe activiteit opstarten nemen wij daar nieuwe mensen voor aan en vindt er tevens een aanvulling plaats met bestaande medewerkers die gemotiveerd zijn om zich verder te ontwikkelen.

Deze doorgroeimogelijkheid wordt gecreëerd doordat wij > proberen om ieder jaar vijf of zes mensen van het HBO aan te nemen. Na twee tot drie jaar kunnen zij zelfstandig meedraaien en dan kunnen we geleidelijk aan gemotiveerde medewerkers vrijmaken voor een nieuwe activiteit. De nieuwe activiteiten betreffen specialiteiten en zetten wij apart van de bestaande activiteiten.

HR-praktijken

Als je iets nieuws wilt begint het met investeren in mensen. Durven om mensen aan te nemen die met nieuwe frisse ideeën binnenkomen. Het volgen van de ontwikkelingen in de omgeving, maar ook de kennis van de mensen is belangrijk voor het bestaansrecht van de organisatie.

Wij zijn een kennisbedrijf wat betekent dat kennis en vaardigheden belangrijk zijn alsmede ruimte geven voor het ontwikkelen daarvan. Naast dat ik kennisontwikkeling stimuleer, vragen onze verschillende vakgebieden ook om permanente educatie. Kennisdeling binnen de organisatie vullen wij onder andere in door elke maand een adviesoverleg te organiseren. Daar komen alle disciplines bij elkaar om casussen te bespreken en daarnaast te delen wat er speelt op bepaalde gebieden. Hiermee proberen wij kruisbestuiving te realiseren.

Binnen een organisatie als wat wij zijn heb je mensen nodig die zich bezig houden met de dagelijkse activiteiten en een paar mensen die innovatief zijn...die zien wat er in de markt gebeurt. Het oppikken van kansen vanuit de markt wordt gestimuleerd vanuit de directie, maar in de praktijk zie je dat een beperkt aantal medewerkers hier door wordt gemotiveerd.

Leiderschap

Ik ben meer degene die de visie ontwikkelt en probeert om enthousiasme te creëren. Mijn kracht ligt in het commercieel vertalen, het uitdragen, het concept neerzetten (van hoe het moet zijn en wie en wat we daar voor nodig hebben) en het dienen als klankbord. Het gedetailleerd neerzetten doen anderen, want daar heb ik het profiel niet voor. Bij het ontwikkelen van een organisatie is het belangrijk om dat samen te doen en successen te delen. Wij leiden de goede richting van onze ontwikkeling(en) onder andere af uit de afzet van nieuwe activiteiten door nieuwe klanten, maar ook uit de reacties van bestaande klanten.

Voor onze activiteiten formuleren we jaarlijks doelstellingen zoals bijvoorbeeld het toevoegen van duizend nieuwe werknemers aan de arbo-omgeving binnen één kalenderjaar. Dit gaat samen met het verbinden van acties om aan het gestelde aantal te komen. Wij zijn echter niet zo van de strakke doelstellingen, wij nemen ons iets voor en we gaan het gewoon doen. De doelstellingen van alle units worden binnen de organisatie gedeeld. De directie en de verantwoordelijke businessunit manager monitoren de gestelde doelstellingen. Hierbij kijken we tevens naar de inspanning die we doen en of dat voldoende resultaat oplevert om daar in de toekomst mee door te gaan.

Je moet goede mensen hebben, die het leuk vinden om invulling te geven aan de activiteiten. Ik ondersteun mensen wanneer dat nodig is en probeer ze te helpen waar dat kan. Wij gaan niet de mensen belasten met "jij moet dit en dat doen", want dat werkt gewoon niet. Je moet mensen datgene laten doen waar ze sterk in zijn zodat je de kwaliteiten van de mensen optimaal benut. Door mensen met elkaar in contact te brengen ontstaat kruisbestuiving wat ik belangrijk vind.

Binnen de organisatie wordt er ruimte geboden voor nieuwe ideeën en het aandragen van potentiële klanten voor andere activiteiten. Daarnaast moet je als bedrijf ook planmatig bezig zijn. Wij hebben al jaar en dag een strategisch plan wat we om de vijf jaar grotendeels vernieuwen en ieder jaar de ontwikkeling evalueren. Het is belangrijk om dat helder (in herhaling) te communiceren naar de medewerkers. Zodra je als organisatie groter wordt is het best lastig om iedereen deelgenoot te laten zijn van allerlei zaken die er binnen de organisatie en klanten spelen. Mijn rol daarbij is om zorg te dragen dat het bij iedereen binnenkomt.

Respondent A.2: Operationeel medewerker (BU: accountancy)

Thema *Samenvattend transcript*

Ambidexteriteit Accountancy, jaarrekeningen, de aangiftes, inkomstenbelasting, vennootschapsbelasting en verwerken van administraties zijn onze basisactiviteiten. Voor deze activiteiten zijn wij met name bezig met het verbeteren van onze interne processen vanwege de prijsdruk van buitenaf. Deze prijsdruk komt doordat de uiteindelijke output van een aantal activiteiten, zoals bijvoorbeeld het verwerken van inkoopfacturen, hetzelfde is. Als je daar echt een andere beleving voor de klant aan wilt geven, dan heb je het echt over het doorvoeren van grote veranderingen in de interne processen.

Ik vind het leuk om met ondernemers te praten en hen te adviseren, maar zeker ook om daarnaast voor onze organisatie verder te denken. Hoe kun je als organisatie je toekomst waarborgen?! Je wilt als organisatie toch vooruitstrevend blijven. Er zijn veel ontwikkelingen binnen onze vakgebieden zoals automatisering en digitalisering. Handwerk wordt steeds meer geautomatiseerd en daar hoort uiteindelijk ook een ander product bij. Voor ons is het opvangen van bewegingen van groot belang. Door bijvoorbeeld de automatisering bij banken kan je positie als adviseur in gevaar komen. Deze ontwikkeling gaat snel en daarom moeten wij nu nadenken over een alternatief concept en daar ben ik nu over aan het nadenken. Binnen onze markt ontbreekt het aan een disruptieve speler. Het traditionele model houdt in dat voor ieder telefoontje een factuur wordt verstuurd. Ik heb bespreekbaar gemaakt om dat te doorbreken door ons model aan te passen. Wanneer wij in staat zijn om de financiële drempel die de klant ervaart weg te nemen, creëren wij de ruimte om vrij te spreken over ontwikkelingen. De interactie die dan ontstaat levert een meerwaarde op voor beide partijen.

Ik vang signalen bij bestaande klanten op, maar ook in de omgeving en maak deze intern bespreekbaar. Voor ideeën die nieuwe diensten betreffen is het wel belangrijk dat je het binnen de organisatie breed gedragen krijgt, omdat het anders mogelijk verzand in een projectje van een eenling. Bij het ontdekken en experimenteren heb je ook te maken met beperkingen zoals bijvoorbeeld wet- en regelgeving of de vereiste onafhankelijkheid welke hoort bij de basisactiviteiten. Deze beperkingen worden inzichtelijk door mogelijke kansen intern te bespreken en uit te werken.

Tijdens het adviesoverleg worden kansen en bedreigingen met elkaar gedeeld. De daadwerkelijke besluitvorming aangaande reactie op ontwikkelingen in de omgeving vindt over het algemeen plaats op directieniveau.

HR-praktijken

De HR-plannen worden gekoppeld aan de ontwikkelingen binnen, en doelen van de organisatie. Wij hebben hier ons vakinhoudelijke opleidingsprogramma, zowel extern als intern. Daarnaast worden er periodiek cursussen verzorgd zoals bijvoorbeeld bedrijfsfilosofie. In het verleden ben ik zelf betrokken geweest bij een ontwikkelingsprogramma waarbinnen een aantal talenten binnen de organisatie extra getraind werden op bepaalde vaardigheden. Het programma dient er toe om het beste uit de mensen naar boven te halen, ze maximaal te prikkelen tot initiatief en mee te denken met de organisatie.

Bij het invullen van strategische doelen zijn juist de vaardigheden van personen zeer belangrijk. Ik denk dat het vernieuwen vastzit op mensen. Je kunt cursussen geven wat je wilt maar als het zien van kansen/het ondernemende niet in de aard van het beestje zit, zal het er ook niet uitkomen.

Ik vind het leuk om met ondernemers te praten en hen te adviseren, maar zeker ook om daarnaast voor onze organisatie verder te denken. Hoe kun je als organisatie je toekomst waarborgen?! Je wilt als organisatie toch vooruitstrevend blijven. Er zijn maar weinig personen binnen de organisatie die een idee hebben waar wij als organisatie over vijf jaar moeten staan. Het grootste deel van de medewerkers zijn introverte mensen.

Leiderschap

De algemeen directeur draagt de visie duidelijk uit en dat motiveert mij. Hij is in staat om de visie naar de praktijk te vertalen. Daarnaast staat hij altijd open voor nieuwe ideeën. Ik vind het belangrijk dat zo'n persoon bereikbaar is voor de medewerkers en dat is hij zeker. De toegankelijkheid, ondersteuning en ruimte creëert voor mij een omgeving waarin ik tot een maximaal resultaat voor een klant en onze organisatie kan komen. Ik kan me voorstellen dat het voor nieuwe medewerkers een drempel is om voorbij de leidinggevende te gaan.

Ik functioneer al twaalf jaar in een omgeving binnen deze organisatie waarin gewoon heel veel ruimte is voor zelfontwikkeling. Je ziet dit ook terug in de resultaten...wij zijn al jaren de best scorende groep binnen de organisatie. Mijn direct leidinggevende is niet echt een ondernemer, dus als ik ideeën heb ga ik meestal direct naar de directeur. Dit laat onze structuur toe. Bij ons is er de ruimte om ideeën uit te werken en tevens is iedereen zich bewust van wat er van hem of haar wordt verwacht. Dit geldt niet voor alle groepen want er zijn ook leidinggevendenden die strakker op declarabele uren sturen. Wanneer er strak wordt gestuurd op output stimuleert dat naar mijn mening geen vernieuwing.

Binnen de organisatie worden mensen in andere groepen geplaatst wanneer er meer dynamiek in een groep moet komen. Vaak zie je dat als de dynamiek binnen een groep ontbreekt, dat komt door de leidinggevende.

In het afgelopen jaar hebben wij een cursus gevolgd waarin ook je persoonlijkheid werd getest. Op het moment dat je onder een "blauwe" leidinggevende functioneert, wordt er weinig ruimte voor initiatieven geboden. Wanneer een leidinggevende dat blokkeert, denk ik dat ondernemende mensen op eigen initiatief de organisatie verlaten. Uiteindelijk doet het er dus ook toe hoe je het management inricht om het aanwezige potentieel te behouden.