

Het DNA voor team ambidexteriteit



Colofon

Auteur	Julian Pieper
Studentnummer	441839
Document	Master Thesis
Document titel	Het DNA voor team ambidexteriteit
Onderwerp	Het effect van de capaciteiten, motivatie en participatiemogelijkheden van teamleden op team ambidexteriteit onder invloed van transformationeel leiderschap.
Datum	27 september 2017
Versie	1.0
Status	Definitief
Opleiding	Parttime master Bedrijfskunde
Universiteit	Erasmus Universiteit Rotterdam
Begeleider	Prof. Dr. J. P. Jansen
Meelezer	Dr. R.A.J.L. van Wijk

Voorwoord

Na twee intensieve en leerzame jaren sluit ik met deze thesis mijn Master Bedrijfskunde af. Tijdens mijn afstudeerperiode heb ik onderzoek gedaan naar de mate waarin het team DNA van invloed is op team ambidexteriteit oftewel; het vermogen van teams om simultaan de bestaande vaardigheden te verbeteren en tevens nieuwe vaardigheden te ontwikkelen.

Graag wil ik mijn coach Prof. Dr. Justin Jansen en meezeer Dr. Raymond van Wijk bedanken voor de begeleiding tijdens dit traject. Justin en Raymond, bedankt voor de waardevolle inhoudelijke feedback die ik van jullie gekregen heb.

In het bijzonder wil ik ook mijn medestudenten Harm-Jan Ruit en Willem de Jong bedanken voor de inhoudelijke tips en mentale steun die ik ontvangen heb.

Ook mijn huidige opdrachtgever Rabobank en in het bijzonder Sandra Salomé wil ik bedanken voor het de ondersteuning die ik ontvangen heb bij mijn onderzoek alsmede de 316 collega's die de moeite hebben genomen om mijn enquête in te vullen.

Als laatste wil ik mijn gezin bedanken. Lieve Amber & Iris, bedankt voor het geduld dat jullie opbracht hebben als Pappa voor school bezig was en vooral ook mijn vrouw Marieke, zonder jou had dit rapport nooit tot stand gekomen. Bedankt voor de tijd, ruimte en vooral de support die je gegeven hebt tijdens het volgen van mijn studie!

Oosterland, september 2017

Julian Pieper

Inhoudsopgave

VOORWOORD	3
INHOUDSOPGAVE	4
1. INTRODUCTIE	7
1.1. THEORETISCHE RELEVANTIE	7
1.2. ONDERZOEKSVRAAG	11
1.3. ONDERZOEKSMETHODE	11
1.4. LEESWIJZER	11
2. THEORETISCH KADER	12
2.1.1. AMBIDEXTERITEIT	12
2.1.2. HET CREËREN VAN AMBIDEXTERITEIT	13
2.1.3. TEAM AMBIDEXTERITEIT	15
2.2. HET AMO MODEL	16
2.3. TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP	19
2.4. CONCEPTUEEL MODEL	21
2.4.1. AMO MODEL	21
2.4.1.1. CAPACITEITEN	21
2.4.1.2. MOTIVATIE	23
2.4.1.3. PARTICIPATIEMOGELIJKHEDEN	24
2.5. HET MODERERENDE EFFECT VAN TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP	25
3. ONDERZOEKSOPZET	28
3.1. STEEKPROEF	28
3.2. MEETINSTRUMENTEN	28
3.2.1. AMO-MODEL	28
3.2.2. TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP	30
3.2.3. TEAM AMBIDEXTERITEIT	30
3.2.4. CONTROLEVARIABLEN	30

3.2.5.	<u>DATAVERZAMELING</u>	31
4.	<u>KWANTITATIEF ONDERZOEK</u>	32
4.1.	<u>HIËRARCHISCHE REGRESSIEANALYSE</u>	33
4.1.1.	<u>CAPACITEITEN</u>	33
4.1.2.	<u>MOTIVATIE</u>	35
4.1.3.	<u>PARTICIPATIEMOGELIJKHEDEN</u>	36
5.	<u>CONCLUSIE EN DISCUSSIE</u>	39
5.1.	<u>IMPLICATIES</u>	42
5.2.	<u>LIMITATIES EN VERDER ONDERZOEK</u>	43
5.3.	<u>CONCLUSIE</u>	44
6.	<u>LITERATUURLIJST</u>	45
	<u>BIJLAGE: VRAGENLIJST</u>	54

Samenvatting

Succesvolle organisaties zijn in staat om simultaan te exploiteren en exploiteren. Deze vaardigheden zijn echter paradoxaal. Wanneer organisaties goed in staat zijn om deze exploitatieve en exploratieve vaardigheden op een goede manier te managen is er sprake van een ambidextere organisatie. Onderzoekers hebben in aanvulling op ambidexteriteit binnen organisaties onderzoek gedaan naar ambidexteriteit op team niveau. Van team ambidexteriteit is sprake op het moment dat teams in staat zijn om simultaan exploitatief en exploratief te leren. Exploitatief leren wordt hierbij geassocieerd met activiteiten die gericht zijn op het verfijnen, combineren en implementeren van bestaande capaciteiten en exploratief leren richt zich op teamactiviteiten die betrekking hebben op het ontwikkelen en experimenteren met nieuwe ideeën en het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden en kennis. In dit onderzoek is specifiek gekeken naar de wijze waarop team ambidexteriteit ontstaat.

In eerder onderzoek is vastgesteld dat een high performance work system (HPWS) bijdraagt aan het realiseren van organisationele ambidexteriteit. Uit de onderzochte literatuur is gebleken dat een HPWS mogelijk ook van invloed is op het ontstaan van team ambidexteriteit. In dit kwantitatieve onderzoek is met behulp van een veel gebruikt model voor het meten van HPWS, namelijk het AMO-model (Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg (2000)), onderzoek gedaan naar de invloed van HPWS op team ambidexteriteit. Daarnaast is ook gekeken in hoeverre transformationeel leiderschap deze invloed versterkt.

Uit het onderzoek is gebleken dat een positief samenwerkingsklimaat binnen teams en de autonomie van teamleden significant bijdragen aan het ontstaan van team ambidexteriteit. Eveneens is gebleken dat transformationeel leiderschap deze invloed niet versterkt.

De theoretische onderbouwing en de resultaten uit het kwantitatief onderzoek illustreren de significante bijdrage die een HPWS levert aan het tot stand komen van team ambidexteriteit en daardoor een belangrijke rol spelen in het verbeteren van de team performance.

Most innovations fail. And companies that don't innovate die.¹

¹ Henry Chesbrough

1. Introductie

‘Door blockchain verdwijnt binnen tien jaar de helft van de banken’ stelde Yermack (2016), toonaangevend academisch specialist blockchain en hoogleraar aan de New Yorkse Stern School of Business tijdens een conferentie over nieuwe technologie in de financiële sector. Het businessmodel van traditionele organisaties in de financiële sector zoals banken en verzekeraars staat onder druk. Nieuwe technologie maakt het gemakkelijker om toe te treden op bepaalde onderdelen van de markt die van oudsher door traditionele partijen werd bediend.

De opkomst van zogenaamde FinTech bedrijven vormt een bedreiging voor het businessmodel van traditionele organisaties in de financiële sector. Deze organisaties waren tot voor kort met name gericht op exploitatie (het verfijnen van de bestaande vaardigheden) terwijl exploratie (het ontwikkelen van nieuwe business door middel van meer radicale innovatie) essentieel is bij sterk veranderende marktomstandigheden. Exploratieve bedrijven zijn over het algemeen namelijk meer winstgevend, hebben een grotere marktwaarde, een betere kredietbeoordeling en daardoor grotere kansen om te overleven (Volberda, Commandeur, Bosch & Heijblom, 2013). De veranderingen in klantbehoeftes en markten vereisen exploratieve vaardigheden (Benner & Tushman, 2003) en om in een dynamische omgeving succesvol te blijven of worden is het voor organisaties tevens van belang om zich te blijven richten op exploitatie door voor te bouwen op bestaande zekerheden en de efficiëntie te verhogen door middel van exploitatie om ook de continuïteit op de korte termijn te waarborgen (Mom, Van den Bosch & Volberda, 2007). Alhoewel uit onderzoek blijkt dat het combineren van deze paradoxale vaardigheden succesvol is kan dit evenwel leiden tot conflicten binnen de organisatie (Andriopoulos & Lewis, 2009). Wanneer organisaties in staat zijn om deze exploitatieve en exploratieve vaardigheden op een goede manier te managen is er sprake van een ambidextere organisatie (Benner & Tushman, 2003; Duncan 1976; He & Wong, 2004).

1.1. Theoretische relevantie

In bestaand onderzoek is reeds aangetoond dat ambidextere teams bovengemiddeld presteren (Gilson, Mathieu, Shalley & Ruddy, 2005; Haas, 2010; Kostopoulos & Bozionelos, 2011). Daarnaast is ook onderzoek gedaan naar de mate waarin transformationeel leiderschap en een leercultuur (Nemanich & Vera, 2009), team visie en team effectiviteit (Revilla & Rodriguez, 2011) en team cohesie, team efficacy en supportive leadership (Jansen et al., 2016) van invloed zijn op team ambidexteriteit.

Patel, Messersmith en Lepak (2013) hebben in een onderzoek bij 215 MKB bedrijven vastgesteld dat er een positieve relatie is tussen de aanwezigheid van een high performance work systems (HPWS) en het realiseren van organisationele ambidexteriteit. Dit onderzoek heeft plaatsgevonden op organisatieniveau en hierbij is niet gekeken op het niveau van teams. Teams zijn echter essentieel binnen organisaties omdat ze, mits juist georganiseerd, bijdragen aan een betere besluitvorming (McShane & Von Glinow, 2010) en de performance van een organisatie verbeteren (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2009; Kozlowski & Ilgen, 2006). In voorgaande onderzoeken naar team ambidexteriteit (Jansen et al. 2016, Smit & Tusman, 2005) is vastgesteld dat er behoefte is aan meer kennis van de karakteristieken van teams die resulteren in team ambidexteriteit. Gezien de relevantie van teams in organisaties en de behoefte aan meer kennis over de karakteristieken van teams die leiden tot team ambidexteriteit is in dit onderzoek, in aansluiting op het onderzoek van Patel et al. (2013) naar HPWS in relatie tot ambidexteriteit onderzocht in hoeverre de aanwezigheid van een HPWS van invloed is op team ambidexteriteit.

Een veel gebruikt model voor het meten van een HPWS is het AMO-model (Boselie, Dietz & Boon, 2005; Ehrnrooth & Björkman, 2012, Paauwe & Boselie, 2005) waar in dit onderzoek ook gebruik van wordt gemaakt. Appelbaum, Bailey, Berg en Kalleberg (2000) hebben dit AMO-model ontwikkeld wat gebaseerd is op het principe dat medewerkers met de juiste ontwikkeling, motivatie, en voldoende eigen verantwoordelijkheid in staat zijn om de werkzaamheden goed uit te voeren. In het AMO-model worden drie HR-componenten onderscheiden namelijk Ability, Motivation en Opportunity. Capaciteiten (**A**bility) staat hierbij voor de capaciteiten, motivatie (**M**otivation) staat voor motivatie van de medewerkers en participatiemogelijkheden (**O**pportunity) voor de mogelijkheden en support die door de organisatie geboden worden.

Binnen het AMO-model is door verschillende onderzoekers op de drie afzonderlijke elementen een verscheidenheid aan HR-praktijken geïdentificeerd (Garcia & Tomas, 2016). In dit onderzoek zijn voor elk element uit het AMO-model een tweetal HR-praktijken geïdentificeerd waarvan verondersteld wordt dat ze team ambidexteriteit beïnvloeden. Het gaat bij capaciteiten om de HR-praktijken extensieve training en role breadth self efficacy, bij motivatie om samenwerkingsklimaat en intrinsieke motivatie en bij participatiemogelijkheden om de HR-praktijken kennisdeling en autonomie.

Capaciteiten

Op het onderdeel capaciteiten zijn de HR-praktijken **extensieve training** en “**role breadth self-efficacy**” (RBSE) onderzocht. Op basis van eerder onderzoek wordt verondersteld dat teams met extensief getrainde medewerkers meer ambidexter. Verondersteld wordt dat RBSE, vanwege de hogere mate van flexibiliteit bij medewerkers ervoor zorgt dat medewerkers zichzelf eerder in staat achten om in meerdere rollen te functioneren en zowel exploitatieve als exploratieve activiteiten uit te voeren.

Motivatie

Het tweede onderdeel van het AMO-model bevat de motivatie van de medewerkers. Op het onderdeel motivatie zijn de HR-praktijken samenwerkingsklimaat en intrinsieke motivatie geselecteerd. Uit de literatuur blijkt dat een goed samenwerkingsklimaat bijdraagt aan het onderling delen van kennis (Kim et al. 2015) wat medewerkers beter in staat stelt om effectief nieuwe vaardigheden te ontwikkelen en bestaande vaardigheden te verfijnen (Gully, Devine & Whitney, 1995) waardoor dit een positieve bijdrage kan leveren aan team ambidexteriteit. De tweede geselecteerde HR-praktijk is intrinsieke motivatie. Ryan & Connell, (1998) stellen dat intrinsiek gemotiveerde medewerkers meer gemotiveerd zijn en bereid zijn extra moeite te doen bij lastigere taken. Omdat in een ambidextere context sprake is een hogere mate van complexiteit als gevolg van paradoxale activiteiten die medewerkers uit moeten voeren is de verwachting dat intrinsiek gemotiveerde medewerkers die bereid zijn meer moeite te doen effectiever zijn wat mogelijk een positief zal bijdragen aan team ambidexteriteit.

Participatiemogelijkheden

Binnen het derde onderdeel van het AMO-model namelijk participatiemogelijkheden zijn de HR-praktijken **kennisdeling** en **autonomie** geselecteerd. Uit eerder onderzoek (Gibson & Birkinshaw, 2004) blijkt dat toegang tot de juiste resources essentieel is in het bevorderen van team ambidexteriteit. Toegang tot resources stelt medewerkers in staat effectief nieuwe vaardigheden te ontwikkelen en bestaande vaardigheden te verfijnen (Gully, Devine & Whitney, 1995) waardoor verondersteld wordt dat dit positief bijdraagt aan team ambidexteriteit. Uit onderzoek van Boselie (2010) blijkt dat medewerkers die meer autonomie ervaren en betrokken worden bij de besluitvorming binnen de organisatie zich meer geëngageerd voelen aan de organisatie en bereid zijn om een stapje extra te

zetten. Verondersteld wordt dat dit hogere commitment van medewerkers bijdraagt aan het creëren van vertrouwen in elkaar. Dit vertrouwen (trust) draagt volgens Ghoshal & Bartlett (1994) bij aan het creëren van een ambidextere context en zal naar verwachting een positief bijdragen aan team ambidexteriteit.

Naast het positieve effect van een HPWS op ambidexteriteit is in bestaand onderzoek ook aangetoond dat de vorm van leiderschap van invloed is de prestaties van teams en organisaties (Bass, 1985; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996). Uit onderzoek van Jansen, Van den Bosch en Volberda (2008) blijkt dat transformationele leiders een positieve invloed hebben op de ambidexteriteit van organisaties omdat deze bereid zijn risico te nemen en met hun gedrag de organisatie de inspireren en incrementele innovatie te stimuleren. Nemanich & Vera (2009) stellen dat transformationeel leiderschap door het creëren van psychologische veiligheid positief bijdraagt aan team ambidexteriteit. Alhoewel in bestaand onderzoek is aangetoond dat HPWS een positieve invloed heeft op ambidexteriteit binnen organisaties is er tot heden is er geen onderzoek gedaan naar de invloed van HPWS op team niveau. Dit is echter wel relevant omdat volgens Edmondson (2002) juist interacties op team niveau een belangrijke rol spelen bij het creëren van lerend vermogen en innovatie. In recent onderzoek van Jansen et al. (2016) wordt ook gesteld dat er meer behoefte is aan het creëren van inzicht op welke wijze team ambidexteriteit ontstaat. Door van zes specifieke HR-praktijken te onderzoeken in welke mate deze van invloed zijn op team ambidexteriteit levert dit onderzoek hier een bijdrage aan.

1.2. Onderzoeksvraag

Op basis van inzichten uit het verkennende literatuuronderzoek is in dit onderzoek gekeken naar de effecten van de antecedenten uit het AMO-model namelijk, capaciteiten, motivatie en participatiemogelijkheden op team ambidexteriteit en het modererende effect van transformationeel leiderschap hierop. Dit heeft geleid tot de volgende onderzoeksvraag:

Wat is het effect van de capaciteiten, motivatie en participatiemogelijkheden van teamleden op team ambidexteriteit onder invloed van transformationeel leiderschap?

1.3. Onderzoeksmethode

Wetenschappelijk onderzoek heeft aangetoond dat de afzonderlijke variabelen voor het beantwoorden van de hoofdvraag kwantitatief meetbaar zijn, er is dan ook gebruik gemaakt van kwantitatief onderzoek. Er is gebruik gemaakt van een survey die uitgezet is onder 100 operationele teams bij Rabobank. De data uit dit onderzoek is getoetst aan het conceptueel model zoals deze op basis van de onderzochte theorie is geconstrueerd wat geresulteerd heeft in de resultaten zoals deze in hoofdstuk vier zijn beschreven.

1.4. Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk wordt de bestaande literatuur van de thema's die betrekkingen hebben op het onderzoek namelijk team ambidexteriteit, het AMO-model en transformationeel leiderschap geanalyseerd. In hoofdstuk drie is de methodologische aanpak beschreven. In hoofdstuk vier zijn de onderzoeksresultaten opgenomen. Hoofdstuk vijf sluit af met de conclusies van het onderzoek.

2. Theoretisch kader

2.1.1. Ambidexteriteit

In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk wordt de term ambidexteriteit gedefinieerd en de relevantie ervan toegelicht. Tot slot wordt kort ingegaan op de verschillende visies op het creëren van ambidexteriteit in de literatuur.

Organisatie die in staat zijn exploratieve en exploitatieve vaardigheden succesvol te combineren vergroten de kans op succes op de lange termijn (Tushman & O'Reilly, 1996). De veranderingen in klantbehoeftes en markten vereisen exploratieve vaardigheden (Benner & Tushman, 2003) en om in een dynamische omgeving succesvol te blijven of worden is het voor organisaties tevens van belang om zich te blijven richten op exploitatie door voor te bouwen op bestaande zekerheden en de efficiëntie te verhogen door middel van exploitatie (Mom et al., 2007). Wanneer een organisatie in staat is om deze exploitatieve en exploratieve vaardigheden op een goede manier te managen is er sprake van een ambidextere organisatie (Benner & Tushman, 2003; Duncan 1976; He & Wong, 2004). Volgens O'Reilly en Tushman (2013) is er overduidelijk empirisch bewijs dat ambidexteriteit een positief effect heeft op omzetgroei, firm performance, de marktwaarde en de overlevingskans van een organisatie

Ambidexteriteit is afgeleid van de Latijnse woorden "ambi" wat staat voor "beide" en "dexter" wat staat voor "rechts". Biologisch gezien zijn ambidextere personen zowel vaardig met de linker- als met de rechterhand. Duncan (1976) gebruikte de term ambidexteriteit als eerste voor organisaties die in staat zijn exploratieve en exploitatieve vaardigheden te combineren. Er is sprake van organisationele ambidexteriteit op het moment dat organisaties in staat zijn om een optimaal evenwicht te creëren tussen exploitatie en exploratie (March, 1991). Exploitatie staat voor het incrementeel verbeteren van het bestaande businessmodel (Lubatkin, Simsek, Ling, & Veiga, 2006) en meer gericht is op de vaardigheden efficiëntie, controle, en zekerheid (March, 1991). Exploratie daarentegen staat voor het combineren van bestaande en ontwikkelen van nieuwe vaardigheden gericht op het creëren van innovatie en nieuwe markten (Lubatkin et al., 2006). Exploratie wordt volgens March (1991) dan ook gekenmerkt door de vaardigheden innovatie, autonomie en vernieuwing. March (1991) omschrijft het als volgt: Exploratie omvat antecedenten die betrekking hebben op de termen; zoeken, variëren, risico's nemen, experimenten, testen, flexibiliteit, ontdekking, innovatie. Exploitatie omvat termen zoals verfijning, productie, efficiëntie, selectie, implementatie en uitvoering.

Exploration includes things captured by terms such as search, variation, risk taking, experimentation, play, flexibility, discovery, innovation. Exploitation includes such things as refinement, choice, production, efficiency, selection, implementation, execution (March, 1991).

Volgens March (1991) zijn deze vaardigheden paradoxaal en is het in praktijk lastig om hierin een goed evenwicht te bereiken omdat exploitatie met name gericht is op de korte termijn successen die met grote zekerheid behaald kunnen worden en exploratie wordt vaak gezien als inefficiënt en geassocieerd met een hoge faalkans. Daarnaast is er sprake van tegenstrijdigheid tussen de focus op korte termijn (exploitatie) en lange termijn (exploratie) wat vraagt om ambidexter leiderschap binnen de organisatie die deze paradoxale krachten in balans houdt (Mom, Van Den Bosch & Volberda, 2009).

2.1.2. Het creëren van ambidexteriteit

Over de wijze waarop ambidexteriteit het beste gecreëerd kan worden binnen organisaties is de literatuur verdeeld. In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen sequentiële ambidexteriteit (Duncan, 1976), structurele ambidexteriteit (Tushman & Oreilly, 1996) en contextuele ambidexteriteit (Ghoshal & Bartlett, 1994).

Van sequentiële ambidexteriteit is sprake wanneer men, in de tijd, fases van exploitatie en exploratie afwisselt (Duncan, 1976). Tushman & Oreilly (1996) wijzen er echter op dat dit, zeker bij snel veranderende omstandigheden, een inefficiënte en kostbare oplossing is en introduceren een tweede vorm namelijk structurele ambidexteriteit. Bij deze vorm van ambidexteriteit worden de organisationele activiteiten gesplitst in exploratieve en exploitatieve activiteiten. Wanneer de exploratie en exploitatieve activiteiten van de onderneming echter worden gesplitst in de vorm van een afzonderlijke R&D-afdeling naast de reguliere businessunits kan dit leiden tot een isolement van de R&D-afdeling omdat de link met de daadwerkelijke activiteiten van de onderneming gemist wordt (Gibson & Birkinshaw, 2004). Deze auteurs pleiten dan ook, in navolging van eerdere auteurs (Adler et al., 1999; Ghoshal & Bartlett, 1994), voor een derde variant namelijk contextuele ambidexteriteit. Contextuele ambidexteriteit richt zich op het belang van de menselijke kant van de organisatie en wordt bereikt door het bouwen van een set processen of systemen waardoor individuen in staat zijn om zelf de tijd te verdelen tussen exploratieve en exploitatieve activiteiten (Gibson &

Birkinshaw, 2004). In tegenstelling tot structurele ambidexteriteit is contextuele ambidexteriteit dus gericht op ambidexteriteit op het niveau van het individu in de organisatie. In figuur 1 (Birkinshaw & Gibson, 2004, p. 50) is schematisch weergegeven wat de belangrijkste verschillen zijn tussen structurele- en contextuele ambidexteriteit.

Volgens Ghoshal & Bartlett (1994) zijn de attributen stretch, discipline, vertrouwen en support van belang in het creëren van contextuele ambidexteriteit. In deze context spreekt men van stretch op het moment dat er sprake is van een omgeving waarin medewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn om persoonlijke ambities en verwachtingen te maximaliseren. Ghoshal en

	Structurele ambidexteriteit	Contextuele ambidexteriteit
Hoe wordt ambidexteriteit bereikt?	Werkzaamheden m.b.t. bestaande of veranderingsactiviteiten worden in verschillende organisatorische eenheden uitgevoerd	Individuele medewerkers verdelen hun tijd over werkzaamheden m.b.t. bestaande of veranderingsactiviteiten
Waar worden de beslissingen genomen over het splitsen van de activiteiten?	In de top van de organisatie	Op de werkvloer door de operationele werknemers
De rol van het top management	Het opzetten van een organisatiestructuur waarin bestaande en vernieuwingsactiviteiten gesplitst zijn	Het ontwikkelen van een context waarbinnen medewerkers zelf keuzes kunnen maken
De inhoud van de functie	Relatief duidelijk gedefinieerd	Relatief flexibel
Vaardigheden van werknemers	Meer specialistisch	Meer generalistisch

Birkinshaw & Gibson (2004)

Figuur 1

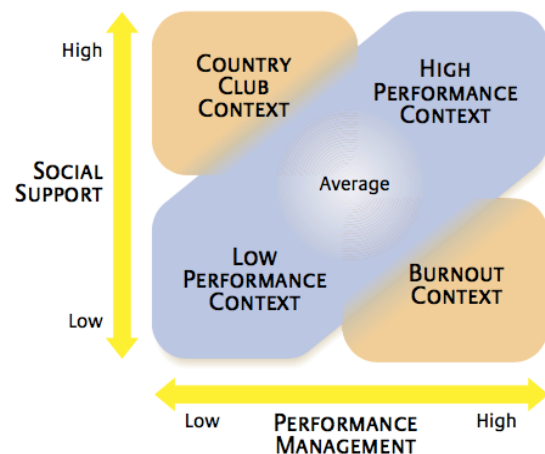
Bartlett (1994) stellen dat een gedeelde ambitie, een collectieve identiteit en persoonlijke betekenis essentieel zijn voor het creëren van een dergelijke omgeving. Discipline in de organisatie wordt volgens de auteurs gecreëerd door het creëren van een duidelijke standaard en het helder communiceren van verwachtingen, een open cultuur waarin kort-cyclisch feedback wordt gegeven en het consequent toepassen van sancties als men niet aan de gestelde standaarden voldoet. De mate waarin men ervaart dat besluitvorming eerlijk en gelijkwaardig verloopt, het betrekken van medewerkers bij de kerndoelen van de onderneming en de mate waarin medewerkers competent zijn binnen de organisatie draagt bij aan het versterken van het onderlinge vertrouwen in de organisatie. Support wordt gerealiseerd door het beter beschikbaar stellen van de benodigde resources, het verhogen van de individuele autonomie van medewerkers en het stimuleren van individueel ondernemerschap. Deze vier afzonderlijke attributen zijn op te delen in twee dimensies. De eerste dimensie is performance management. Deze combinatie van stretch en discipline is gericht op het stimuleren van goede resultaten en het nemen van eigen verantwoordelijkheid (Gibson & Birkinshaw, 2004). De tweede dimensies is social support en bevat de combinatie van support en

vertrouwen. Deze dimensie is gericht op het creëren van veiligheid en vrijheid. De afzonderlijke dimensies leiden niet direct tot een hogere performance maar creëren het individuele en collectieve gedrag waardoor in de tijd ambidexteriteit gecreëerd wordt wat vervolgens resulteert in een betere performance. Zoals in figuur 2 (Gibson & Birkinshaw, 2004, p. 51) weergegeven draagt de mate van aanwezigheid van beide dimensies tot een high performance dan wel een minder optimale context.

2.1.3. Team ambidexteriteit

Terwijl onderzoek van Duncan (1976) en Tusman & O'Reilly (1996) zich richtte op ambidexteriteit op organisationeel niveau en Gibson & Birkinshaw (2004) op individueel niveau, hanteren Haas (2010) en Jansen et al. (2016) een alternatieve aanpak en onderzochten ambidexteriteit op team niveau. Jansen et al. (2016) baseert zich hierbij op de team learning theory van Edmondson (2012). Op basis van eerder onderzoek van onder andere Senge (1990) en Osterman (1994) stelt Edmondson (2012) dat de rol van teams

essentieel is voor ambidextere organisaties. Van team ambidexteriteit is sprake op het moment dat teams in staat zijn om simultaan exploitatief en exploratief te leren. Exploitatief leren wordt hierbij geassocieerd met activiteiten die gericht zijn op het verfijnen, combineren en implementeren van bestaande capaciteiten en exploratief leren richt zich op teamactiviteiten die betrekking hebben op het ontwikkelen en experimenteren met nieuwe ideeën en het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden en kennis (Kostopoulos & Bozionelos, 2011). Het combineren van deze twee leervormen in teams kan leiden tot rolconflicten omdat het paradoxale activiteiten zijn aangezien exploitatie voortbouwt op bestaande kennis en gericht is op de korte termijn en exploratie gericht is op nieuwe ideeën met een grotere faalkans en met name gericht op de langere termijn (Jansen et al., 2008; Smith & Tusman, 2005). Deze afzonderlijke activiteiten conflicteren omdat ze ieder afzonderlijk een beroep doen op de beperkt beschikbare resources en ieder een verschillende context nodig hebben in het kader van organisatorische ondersteuning (Berson, Nemanich, Waldman, Galvin & Keller, 2006; Gibson & Birkinshaw, 2004; March, 1991; Tushman & O'Reilly, 2002). De mate



Figuur 2 Vier types van organisationele context (naar: Gibson & Birkinshaw, 2004)

waarin teams deze twee activiteiten effectief weten te combineren en deze conflicten weten te managen is bepalend voor het bereiken van team ambidexteriteit (Jansen et. al., 2016). Er is beperkt onderzoek gedaan naar de wijze waarop team ambidexteriteit gecreëerd kan worden. Om ambidexteriteit te creëren is in ieder geval de context waarin gewerkt wordt van essentieel belang (Gibson & Birkinshaw, 2004). Daarnaast is uit recent onderzoek van Jansen et al. (2016) gebleken dat een aantal sociaalpsychologische factoren in teams, in dit geval team cohesie en team efficiëntie, een positieve invloed hebben en in staat zijn om de paradoxale krachten in ambidextere teams te managen. Tegelijkertijd tonen deze onderzoekers aan dat naast deze sociaalpsychologische effecten ook supportieve leiderschap een substantiële invloed heeft. Uit onderzoek van Patel et al. (2013) blijkt dat ook een HPWS bijdraagt aan het creëren van een ambidextere context die bij ambidextere teams van belang is. Hier wordt in de volgende paragraaf verder op ingegaan.

2.2. Het AMO-model

Uit bestaand onderzoek blijkt dat de context essentieel is voor het creëren van ambidexteriteit (Ghosal & Bartlett, 1994; Gibson & Birkinshaw, 2004). Omdat deze ambidextere context volgens Gibson en Birkinshaw (2004) afhankelijk is van de acties van individuen stellen Kang en Snell (2009) dat langs deze weg ambidexteriteit onlosmakelijk verbonden is aan de wijze waarop een onderneming zijn human resources managet. Boxall en Purcell (2003) definiëren HRM als de activiteiten die gericht zijn op het management arbeidsrelaties binnen organisaties. De afzonderlijke termen Human, Resource en Management staan respectievelijk voor de relatie tussen de werknemer en de werkgever, de mens als bron van kennis, vaardigheden en competenties en als laatste de activiteiten van het management om werknemers gewenst gedrag te laten vertonen (Boselie, 2002). Volgens Boselie (2010) bevat HRM een aantal praktijken waaronder recruitering, belonen, beoordelen, performance management en participatie. Deze onderling samenhangende HRM-praktijken worden ook wel aangeduid als een HPWS (Way, 2002). Patel et al. (2013) stellen dat een high performance work systeem een positieve rol speelt in het creëren van deze ambidextere context. Appelbaum et al. (2000) hebben model om HPWS te meten ontwikkeld namelijk het AMO-model. Dit model bevat drie onderdelen namelijk; capaciteiten (**A**bility), motivatie (**M**otivation) en participatiemogelijkheden (**O**ppportunity). Binnen deze drie antecedenten is er door verschillende onderzoekers een verscheidenheid aan HR-praktijken geïdentificeerd (Garcia & Tomas, 2016).

2.2.1. *Capaciteiten*

Het onderdeel 'capaciteiten' uit het AMO-model staat voor de bekwaamheid, kennis en vaardigheden en heeft betrekking op het vermogen van een individu om te presenteren. Uit onderzoek is namelijk gebleken dat individuele vaardigheden een intimidatie zijn voor de prestaties van een werknemer (Schmidt & Hunter, 1998). Belangrijke HR-praktijken die bijdragen aan de ability van medewerkers zijn volgens Appelbaum et al. (2002) het aanbieden van de juiste functie- en competentiegerichte opleidingen en het creëren van kansen voor medewerkers om vaardigheden te ontwikkelen.

2.2.2. *Motivatie*

Het onderdeel Motivatie staat voor de drang van medewerkers om te presteren. Dit element is gefundeerd op de social exchange theorie van Blau (1964) die gebaseerd is op de wederkerige relatie tussen werkgever en werknemer waarbij de werknemer zich inzet voor de werkgever in ruil voor een beloning in de vorm van geld of bijvoorbeeld promotie. Appelbaum et al. (2000) benoemen het bieden van promotie, belonen van medewerkers en het delen van de doelen en resultaten van de organisatie als belangrijke HR-praktijken voor dit element.

2.2.3. *Participatiemogelijkheden*

Participatiemogelijkheden staat voor de mogelijkheden en kansen die door de werkgever geboden worden om te kunnen presteren. Volgens Spreitzer (1996) is het zo dat medewerkers die meer autonomie krijgen en invloed hebben op de werkzaamheden die ze uitvoeren een hogere mate van betrokkenheid tonen en meer initiatief nemen om nieuwe activiteiten te ontplooien. De HR-praktijken die hieraan bijdragen zijn onder andere de autonomie van de medewerker en de mogelijkheid tot inspraak van medewerkers in het beleid wat gevoerd wordt (Appelbaum et al., 2000).

De elementen uit het AMO-model geven inzage op welke wijze unieke eigenschappen bij medewerkers worden georganiseerd bijvoorbeeld door coaching en de juiste prikkels in de vorm van salaris of promotie (Kluijtmans, 2008) en stimuleert dit geheel de prestaties van medewerkers (Appelbaum et al., 2000). Volgens meerdere onderzoekers (Boxall & Macky, 2009; Ehrnrooth & Björkman, 2012) is de daadwerkelijke invloed van AMO op de performance ingewikkelder dan men doet voorkomen, de onderzoekers stellen dat het niet enkel afhankelijk is van de aanwezigheid van HR-praktijken maar dat ook de subjectieve perceptie van de medewerkers met betrekking tot deze HR-praktijken relevant is (Marin-Garcia et al., 2016). De samenhang tussen de deze HR-praktijken is relevant omdat

bijvoorbeeld enkel vermogen of motivatie niet leiden tot een hogere performance (Sarikwal & Gupta, 2013). Er is ook sprake van onderzoekers die stellen dat alleen een set HR-praktijken niet voldoende is en benadrukken de rol van de lijnmanager omdat deze zorgt voor motivatie, de medewerkers faciliteert en kan zorgen voor draagvlak binnen de organisatie (Bainbridge, 2015; Ozcelik & Uyargil, 2015). Desalniettemin is er een grote hoeveelheid aan empirisch bewijs op basis van een verscheidenheid aan studies waarin aangetoond is dat er een positieve relatie is tussen HPWS en organisatieperformance (Marin-Garcia et al., 2016).

Concluderend kan gesteld worden dat een HPWS bijdraagt aan het creëren van ambidextere context. Uit onderzoek van o.a. Bainbridge (2015) en Ozcelik & Uyargil (2015) blijkt echter dat ook de leiderschapsstijl invloed heeft op de effectieve implementatie van een HPWS.

2.3. Transformationeel leiderschap

Wetenschappelijk onderzoek heeft aangetoond dat de leiderschapsstijl, en in het bijzonder transformationeel leiderschap, van invloed is op de prestaties van teams en organisaties (Bass, 1985; Lowe et al., 1996). Transformationele leiders zijn in staat om anderen te inspireren, te motiveren, stimuleren anderen om creatief na te denken en richten zich op ondersteuning en het geven van vertrouwen en verantwoordelijkheid aan het individu (Antonakis et al, 2003; Bass, 1990; Bass & Bass, 2009).

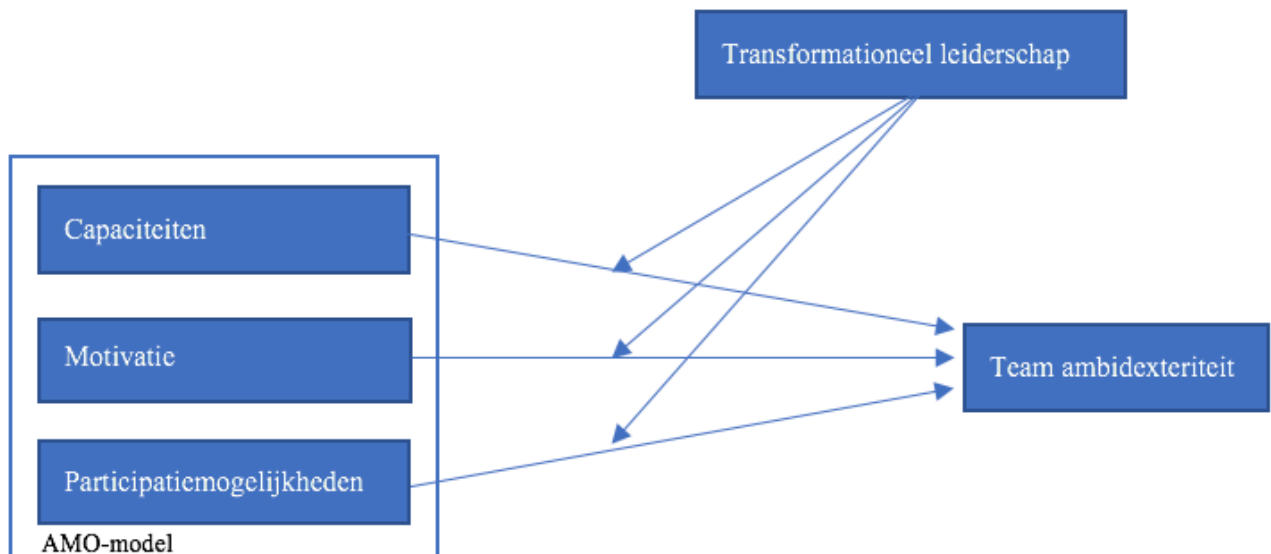
In de literatuur is er geen consensus over wat nu exact onder leiderschap moet worden verstaan. Volgens Stogdill (1974) zijn er bijna evenveel verschillende definities van leiders als dat er mensen zijn geweest die een poging hebben gedaan om het concept te definiëren. Donnelly et al. (1985) definiëren leiderschap als een poging tot het beïnvloeden van de activiteiten van volgelingen door middel van communicatie om een doel of doelen te bereiken. Hersey & Blanchard (1988) beschrijven leiderschap als een proces van het beïnvloeden van activiteiten van een individu of groep om een bepaald doel te bereiken. Yukl (2010) geeft aan dat de essentie van de meeste definities spreekt van het proces van het bewust beïnvloeden van een individu of groep om een doel te bereiken. Onderzoekers zijn het erover eens dat leiderschap exploratieve en exploitatieve innovatie binnen organisaties positief beïnvloedt (Vera & Crossan, 2004; Jansen, Vera, & Crossan, 2009; Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002). In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen transactioneel en transformationeel leiderschap (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006; Burns, 1978). Transactionele leiderschap wordt gedefinieerd als leiderschap wat gericht is op het motiveren van mensen door een appel te doen op het belang van de volger (Yukl, 2006). In tegenstelling tot transformationeel leiderschap is de rol van de volger van onderschikt belang en wordt er bijvoorbeeld niet gekeken naar persoonlijke ontwikkeling van de volger (Drenkard, 2012). Belangrijke elementen van transactioneel leiderschap zijn “contingent reward” en “active management by exception” (Bass, 1990). “Contingent reward” staat voor belonen naar resultaat. “Management by exception” is een stijl waarbij doelstellingen actief worden gemonitord en de leider hoofdzakelijk negatieve feedback geeft als het doel niet wordt behaald (Chu & Lai, 2011). Transformationele leiders daarentegen zijn in staat om anderen te inspireren, te motiveren, stimuleren anderen om creatief na te denken en zijn met name gericht op ondersteuning en het geven van vertrouwen en verantwoordelijkheid aan het individu (Antonakis et al, 2003; Bass, 1990; Bass & Bass, 2009).

Bass (1985) heeft een viertal kwaliteiten geïdentificeerd waarover transformationele leider beschikken. Het gaat hierbij om inspirerende motivatie, intellectueel stimuleren, individuele betrokkenheid en ideale invloed. Inspirerende motivatie staat voor het vermogen om mensen te inspireren en te motiveren door helder te communiceren en gebruik te maken van duidelijke metaforen en symbolen, intellectueel stimuleren staat voor stimuleren van creativiteit in het benaderen van problemen en bedenken van oplossingen, individuele betrokkenheid heeft betrekking op de aandacht voor persoonlijke groei van de medewerker waarbij de leider erg geïnteresseerd en betrokken is, ideale invloed staat voor het charisma wat de leider heeft als gevolg van de waardering die medewerkers voor hem of haar hebben (Bass, 1985).

Meer specifiek wordt gesteld dat transformationeel leiderschap ook een positieve invloed heeft op team ambidexteriteit. Zo stellen Jansen et al. (2008) dat transformationele leiders een positieve invloed hebben op de ambidexteriteit van organisaties omdat deze bereid zijn risico te nemen en met hun gedrag de organisatie de inspireren en incrementele innovatie te stimuleren. Transformationele leiders kunnen namelijk de conflicten die ontstaan bij team ambidexteriteit als gevolg van het combineren van paradoxale activiteiten neutraliseren. Dit kan door het uitoefenen van de invloed die ze hebben waarmee bijvoorbeeld doelstellingen te verbreden en het tonen van vertrouwen (Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002) en door het creëren van psychologische veiligheid Nemanich & Vera (2009). Door hun inspirerende motiverende leiderschapsstijl zijn transformationele leiders in staat om complexe paradoxale uitdagingen te transformeren naar haalbare doelen en zodanig conflicten te de-escaleren (Smith & Tusman, 2005). Bestaand wetenschappelijk onderzoek geeft ook duidelijke aanwijzingen dat transformationeel leiderschap positief van invloed kan zijn op onderdelen van een HPWS. Zo stelt Bass (1985) dat juist transformationele leiders zich richten op het stimuleren van persoonlijke groei en ontwikkeling en ook Drenkard (2012) stelt dat transformationele leiders zich richten op het individu wat kan invloed kan zijn op de kennis en vaardigheden maar ook op de participatiemogelijkheden van teamleden. Tevens stellen Oldham & Cummings (1996) dat transformationeel leiderschap intrinsiek gemotiveerde medewerkers positief beïnvloedt en intrinsieke motivatie leidt tot meer autonome motivatie van medewerkers en een hogere inzet (Deci & Ryan, 2000). Deze bevindingen leiden dan ook tot de veronderstelling dat transformationeel leiderschap de invloed van HPWS op team ambidexteriteit versterkt.

2.4. Conceptueel model

Op basis van het uitgevoerde literatuuronderzoek is een conceptueel model ontworpen. In onderstaande model is schematisch het mechanisme weergegeven van de veronderstelde invloed van het AMO-model op team ambidexteriteit en het modererende effect van transformationeel leiderschap.



2.4.1. AMO Model

2.4.1.1. Capaciteiten

Het eerste onderdeel van het AMO-model is het ontwikkelen van de capaciteiten (Ability) van medewerkers. Dit begrip verwijst naar de menselijke eigenschappen (competenties, vaardigheden, ervaring, attitude) die relevant zijn voor het uitvoeren van zijn of haar taken. Volgens Garcia en Tomas (2016) is het ontwikkelen van capaciteiten bij medewerkers gerelateerd aan training. Training stelt mensen in staat op nieuwe vaardigheden te ontwikkelen (Bos-Nehles, Van Riemsdijk & Looise, 2013; Schimansky, 2014). Daarnaast zorgt het ervoor dat medewerkers problemen beter leren begrijpen en daardoor sneller nieuwe mogelijkheden kunnen ontwikkelen (Schimansky, 2014). Dit sluit aan bij de propositie van Kostopoulos & Bozionelos (2011) die stellen dat exploratief leren gericht is op het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden en exploitatief leren gericht is op het verfijnen, combineren en

implementeren van bestaande methodes. In de literatuur wordt tevens onderscheid gemaakt tussen extensieve training en intensieve training waarbij extensieve training gericht is op het ontwikkelen van competenties en vaardigheden die verder reiken dan de huidige functie-eisen terwijl intensieve training gericht is op het verbeteren van de vaardigheden ten behoeve van de huidige werkzaamheden (Bae & Lawler, 2000; Guthrie, 2001). Uit onderzoek blijkt ook dat training bijdraagt aan de besluitvaardigheid bij medewerkers (O'Connor, Flin & Fletcher, 2002). Deze besluitvaardigheid is essentieel wanneer medewerkers in een ambidextere context te maken hebben met paradoxale taken en hier persoonlijk keuzes in moeten maken. Verondersteld wordt dat extensief getrainde medewerkers beter in staat zijn om de juiste keuzes te maken. Volgens Guthrie (2001) draagt extensieve training bij aan het ontwikkelen van generalisten. Daarnaast stelt het individuen in staat om eerder veranderingen en nieuwe ideeën te accepteren (Beugelsdijk, 2008). Uit eerdere onderzoeken blijkt dat generalistische managers eerder ambidexter zijn omdat ze eerder geneigd zijn buiten de vaste kaders van de eigen werkzaamheden te denken (Adler, Goldoftas & Levine, 1999; Gibson & Birkinshaw, 2004; Mom, Van den Bosch & Volberda, 2009). Verondersteld wordt dat teams met extensief getrainde medewerkers dan ook meer ambidexter zijn dan teams waar enkel intensieve training getraind wordt.

Naast extensieve training is "Role breadth self-efficacy" (RBSE) volgens Garcia en Tomas (2016) eveneens onderdeel van de capaciteiten van de medewerkers. RBSE is een vaardigheid die staat voor de mate waarin een individu zichzelf in staat acht om proactief een breder takenpakket te vervullen dan in de functie staat voorgeschreven (Crant, 2000; Parker, 1998). RBSE heeft een positieve invloed op de proactiviteit en flexibiliteit van medewerkers (Parker & Sprigg, 1999; Parker, 2000). Uit onderzoek van Gong, Huang & Farh (2009) blijkt tevens dat teamleden met een hoge mate van self-efficacy meer geneigd zijn om te experimenteren met nieuwe ideeën en tegelijkertijd te focussen op het verfijnen van de bestaande vaardigheden. Daarnaast is er ook een positief verband aangetoond tussen de mate waarin men bereid is suggesties aan te dragen voor verbetering en vernieuwing en RBSE (Parker, 1998). Verwacht wordt dat deze suggesties positief bijdragen aan zowel het exploratief- als exploitatief lerend vermogen van teams. Een uitdaging bij het creëren van een ambidextere context is het managen van de paradox tussen exploratieve en exploitatieve activiteiten (Tushman & O'Reilly, 1996). Verondersteld wordt dat RBSE, vanwege de hogere mate van flexibiliteit bij medewerkers ervoor zorgt dat medewerkers zichzelf eerder in staat achten om in meerdere rollen te functioneren en zowel

exploitatieve als exploratieve activiteiten uit te voeren. Hierdoor is men naar verwachting ook beter in staat rolconflicten die daarmee gemoeid zijn te managen wat leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 1: De capaciteiten van de teamleden, specifiek extensieve training(a) en “role breadth self-efficacy”(b), zijn positief gerelateerd aan team ambidexteriteit

2.4.1.2. Motivatie

Het tweede onderdeel van het AMO-model is gericht op de motivatie van medewerkers. Volgens Ryan & Deci (2000) is motivatie een energie gevende kracht die aanzet tot actie. Een van de HR-praktijken die volgens Kim, Pathak en Werner (2015) bijdraagt aan de motivatie van medewerkers is het samenwerkingsklimaat (Collaborative Climate). Het samenwerkingsklimaat wordt gedefinieerd als de mate waarin sprake is van socialisatie en verbondenheid binnen teams. (Kim et al., 2015). Deze verbondenheid en socialisatie zal naar verwachting bijdragen aan een reductie van conflicten die veelal ontstaan binnen ambidextere teams als gevolg van de paradoxale activiteiten (Schmith & Tusman, 2005; Jansen et al. 2016) omdat men eerder bereid is elkaar te helpen, men elkaar minder snel zal afrekenen op gemaakte fouten en er een hogere mate van identificatie is met de groepsdoelen (Wong, 2004). Ook uit onderzoek van Jansen, van den Bosch en Volberda (2005) is gebleken dat verbondenheid en socialisatie bijdragen aan de exploitatie van bestaande kennis.

In de literatuur wordt tevens onderscheid gemaakt tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie (Sarikwal & Gupta, 2013). Externe factoren zijn met name gerelateerd aan economische beloningen en leiden tot focus op de korte termijn. Voorbeelden zijn salaris en baanzekerheid. Intrinsieke factoren gebaseerd zijn op de interesses en waarden van een individu en meer gericht op de lange termijn (Schimansky, 2014). Wanneer een individu gemotiveerd wordt door plezier of uitdaging in plaats van door beloning of druk spreken we van intrinsieke motivatie (Deci & Ryan, 2000). Een voorbeeld van intrinsieke motivatie is de overtuiging dat de individuele bijdrage van invloed is op de doelstellingen van het bedrijf. Ghoshal en Bartlett (1994) hebben aangetoond dat dit leidt tot meer stretch en daarmee de contextuele ambidexteriteit positief beïnvloed. Tevens hebben Ryan & Connell (1998) aangetoond dat intrinsiek gemotiveerde medewerkers meer gemotiveerd zijn en bereid zijn extra moeite te doen bij lastigere taken. Omdat in een ambidextere context sprake is een hogere mate van complexiteit

als gevolg van paradoxale activiteiten die medewerkers uit moeten voeren is de verwachting dat intrinsiek gemotiveerde medewerkers die bereid zijn meer moeite te doen effectiever zijn. Deze bevindingen resulteren in de volgende hypothese:

Hypothese 2: De motivatie van de teamleden in de vorm van een positief samenwerkingsklimaat (a) en intrinsiek gemotiveerde medewerkers(b) zijn positief gerelateerd aan team ambidexteriteit.

2.4.1.3. Participatiemogelijkheden

Participatiemogelijkheden (Opportunity) hebben betrekking op de mate waarin de medewerker in staat wordt gesteld om te presteren. Belangrijke HR-praktijken die dit beïnvloeden zijn volgens Appalebaum et al. (2000) autonomie, het creëren van betrokkenheid en de communicatie binnen een team. Een van de HR-praktijken die hieraan bijdraagt is volgens Schimansky (2014) de mate van betrokkenheid bij de besluitvorming. Wanneer men in staat is de betrokkenheid van de medewerkers te verhogen zal de afstand tussen het management en de medewerkers afnemen en neemt het gevoel voor saamhorigheid toe (Appelbaum et al., 2000; Boon, Belschak, Hartog & Pijnenburg, 2014). Saamhorigheid in teams draagt bij aan een creëren van een vertrouwde omgeving waarin men eerder bereid is een afwijkende mening te ventileren en er constructief gewerkt kan worden aan het oplossen van conflicten (Wong, 2014). Volgens Jansen et al. (2016) draagt dit bij aan een hogere mate van team cohesie wat de team ambidexteriteit bevordert. Tevens draagt saamhorigheid bij aan het onderling delen van kennis (Kim et al. 2015) wat medewerkers beter in staat stelt om effectief nieuwe vaardigheden te ontwikkelen en bestaande vaardigheden te verfijnen (Gully, Devine & Whitney, 1995). Daarnaast wordt verondersteld dat een goede relatie met het management positief is voor de noodzakelijke toegang tot de juiste resources, waaronder kennis, wat essentieel is in het bevorderen van team ambidexteriteit (Gibson & Birkinshaw, 2004).

Volgens Spreitzer (1996) is het ook zo dat medewerkers die meer autonomie krijgen en invloed hebben op de werkzaamheden die ze uitvoeren een hogere mate van betrokkenheid tonen en meer initiatief nemen om nieuwe activiteiten te ontplooien. De HR-praktijken die hieraan bijdragen zijn onder andere de autonomie van de medewerker en de mogelijkheid tot inspraak van medewerkers in het beleid wat gevoerd wordt (Appelbaum et al., 2000). O'Reilly en Tushman (2008) stellen dat autonomie, als tegenstelling op formele systemen en controle, positief bijdraagt aan exploratie. Autonome medewerkers zullen sneller van de

gebaande paden wijken en daardoor effectiever zijn in het exploratief leren. Uit onderzoek van Boselie (2010) blijkt ook dat medewerkers die meer autonomie ervaren en betrokken worden bij de besluitvorming binnen de organisatie zich meer gecommitteerd voelen aan de organisatie en bereid zijn om een stapje extra te zetten. Verondersteld wordt dat dit hogere commitment van medewerkers bijdraagt aan het creëren van vertrouwen in elkaar. Dit vertrouwen (trust) draagt volgens Ghoshal & Bartlett (1994) bij aan het creëren van een ambidextere context. Dit leidt dan ook tot de volgende hypothese:

Hypothese 3: De participatiemogelijkheden van teamleden en specifiek de mate van kennisdeling(a) en autonomie(b) zijn positief gerelateerd aan team ambidexteriteit.

2.5. Het modererende effect van transformationeel leiderschap

Wetenschappelijk onderzoek heeft aangetoond dat de leiderschapsstijl, en in het bijzonder transformationeel leiderschap, van invloed is op de prestaties van teams en organisaties (Bass, 1985; Lowe et al., 1996). Zo blijkt uit eerder onderzoek (Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003; Bass, 1990; Bass & Bass, 2009) dat transformationele leiders in staat zijn in staat om anderen te inspireren, te motiveren, stimuleren anderen om creatief na te denken en richten zich op ondersteuning en het geven van vertrouwen en verantwoordelijkheid aan het individu. Transformationele leiders oefenen hun invloed uit door de doelstellingen van de teamleden te vergroten en vertrouwen te geven in het daadwerkelijk waarmaken van de verwachtingen (Dvir et. al., 2002). De interventie van transformationele leiders blijkt essentieel te zijn voor het bereiken van een eenduidige visie en strategie binnen teams (Stasser, 1999) en door hun inspirerende motiverende leiderschapsstijl zijn transformationele leiders in staat om complexe paradoxale uitdagingen te transformeren naar haalbare doelen en zodanig conflicten te de-escaleren (Smith & Tusman, 2005). De mate waarin men in staat is om conflicten te managen is van invloed op het creëren van team ambidexteriteit (Jansen et. al., 2016). Op basis van deze eerdere onderzoeken naar de kenmerken en de invloed van transformationele leiders kan dan ook beargumenteerd worden dat deze vorm van leiderschap een positief effect heeft op het bereiken van team ambidexteriteit.

Transformationele leiders sneller geneigd om verantwoordelijkheid te delegeren naar lagere niveaus (Bass & Avolio, 1993). Door de aanwezigheid van transformationeel leiderschap zullen

medewerkers zich door deze individuele aandacht breder kunnen ontwikkelen en in staat zijn om ook nieuwe activiteiten te ontplooiën waarbij deze vorm van leiderschap ook zal bijdragen aan het de-escaleren van de conflicten die daardoor ontstaan (Smith & Tusman, 2005). Een ander kenmerk van transformationele leiders is dat ze in staat zijn om helder te communiceren (Bass, 1985). Uit onderzoek van Rafferty en Griffin (2004) is gebleken dat deze heldere communicatie een positieve invloed heeft op de RBSE en dus op de capaciteiten van medewerkers. Verondersteld wordt dan ook dat transformationele leiderschap de invloed van “capaciteiten” op team ambidexteriteit versterkt.

Transformationele leiders zijn tevens in staat om de identificatie van het individu met het team te versterken waardoor de persoonlijke doelstellingen van de teamleden beter aansluiten op de gezamenlijke doelstellingen (Huttermann & Boerner, 2011; Kark et al., 2003). Ook zijn transformationele leiders in staat om door middel van het intellectueel stimuleren van de medewerkers een sociale band te creëren (Pillai, Schriesheim & Williams, 1999). Volgens Oldham en Cummings (1996) draagt transformationeel leiderschap positief bij aan de motivatie van medewerkers. Omdat in ambidextere teams sprake is van een spanningsveld als gevolg van de paradoxale exploratieve en exploitatieve activiteiten is de verwachting dat gemotiveerde medewerkers essentieel zijn omdat gemotiveerde medewerkers eerder bereid zijn om een stap extra te zetten om de gestelde doelen te behalen. Doordat transformationele leiders ook in staat zijn door middel van het intellectueel stimuleren van de medewerkers een sociale band te creëren (Pillai, Schriesheim & Williams, 1999) zullen ze ook minder snel geneigd zijn om een conflict aan te gaan met collega's en leidinggevendenden waardoor de verwachting is dat transformationeel leiderschap de positieve relatie tussen motivatie en team ambidexteriteit verder versterkt.

Zoals eerder aangegeven blijkt uit onderzoek van Boselie (2010) dat medewerkers die meer autonomie ervaren en betrokken worden bij de besluitvorming binnen de organisatie zich meer geïnteresseerd voelen aan de organisatie, collega's en bereid zijn om een stapje extra te zetten. Omdat juist transformationele leiders geïnteresseerd zijn in de behoeftes van de volgers en deze actief stimuleren om nieuwe manieren te vinden om problemen op te lossen en uitdagingen aan te gaan (Wumbwa & Lawler; 2003) kan verondersteld worden dat deze vorm van leiderschap de participatiemogelijkheden van de teamleden positief beïnvloed doordat deze eerder toegang zal bieden tot de vaak schaarse resources zoals tijd

en budget die daarbij nodig zijn waarvan uit eerder onderzoek (Gibson & Birkinshaw, 2004) blijkt dat toegang tot dit essentieel is in het bevorderen van team ambidexteriteit. Deze bevindingen leiden gezamenlijk tot de volgende hypothese:

Hypothese 4: Transformationeel leiderschap modereert de relatie tussen (a) capaciteiten, (b) motivatie en (c) participatiemogelijkheden op team ambidexteriteit positief.

3. Onderzoeksopzet

Om de relatie tussen het AMO-model en team ambidexteriteit te onderzoeken inclusief het modererende effect van transformationeel leiderschap zijn de in het voorgaande hoofdstuk geformuleerde hypothesen getoetst in een kwantitatief onderzoek. Gekwalificeerd bestaand onderzoek naar zowel het AMO-model, team ambidexteriteit als transformationeel leiderschap hebben aangetoond dat de afzonderlijke variabelen voor het beantwoorden van de hoofdvraag kwantitatief meetbaar zijn. Er is dan ook gekozen voor het uitvoeren van een kwantitatief onderzoek. In de volgende paragrafen volgt een uiteenzetting van het uitgevoerde onderzoek.

3.1. Steekproef

Er is voor gekozen om het onderzoek uit te voeren onder operationele teams bij Rabobank. Rabobank is geschikt omdat het een groot aantal (106) lokale vestigingen heeft waarbij het HR-beleid lokaal wordt ingevuld. Om te komen tot een representatieve vergelijking wordt ervoor gekozen om onderzoek te doen bij 106 operationele teams die verantwoordelijk zijn voor het bedienen van MKB-relaties op de afzonderlijke vestigingen. Het gaat hierbij om accountmanagers die over het algemeen vrij zelfstandig werken. Doormiddel van een verkennende inventarisatie is vooraf vastgesteld dat binnen deze teams zowel exploratief als exploitatief geleerd wordt.

3.2. Meetinstrumenten

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van bestaande gevalideerde vragenlijsten. Daarnaast zijn er een aantal controle vragen toegevoegd. Alle items zijn gemeten op basis van een zeven-punts Likertschaal waarvoor een aantal vragenlijsten zijn aangepast om een eenduidige enquête op te stellen. Alle vragen zijn gesteld vanuit het perspectief van de teamleden. Voor zover de vragenlijst niet in het Nederlands beschikbaar waren zijn de vragen vertaald.

3.2.1. AMO-model

Omdat in deze studie gekeken wordt naar het bereiken van team ambidexteriteit zijn bij elk van de drie antecedenten uit het AMO-model de HR-praktijken geselecteerd die een veronderstelde relatie hebben met team ambidexteriteit.

Extensieve training wordt gemeten met een door Gong, Law & Chang (2009) ontwikkelde schaal. De schaal bevat zes items en maakt gebruik van een zeven-punts

Likertschaal variërend van “helemaal mee oneens” tot “helemaal mee eens”. De vragen zijn aangepast van het oorspronkelijke meetniveau van de manager naar het niveau van onderzoek namelijk teamniveau.

Role breadth self efficacy wordt gemeten op een door Parker (1998) ontwikkelde schaal welke bestaat uit een zevental items die getest zijn op validiteit en betrouwbaarheid (Parker, 1998). Door Den Hartog en Belschak (2012) is een Nederlandse variant van deze schaal ontwikkeld met een Cronbach's alpha van 0,86. Omdat alle respondenten Nederlanders zijn is ervoor gekozen deze Nederlandse variant over te nemen. Aan medewerkers wordt gevraagd hoe zelfverzekerd men is in bepaalde situaties. Bijvoorbeeld: Hoe zelf verzekerd bent u als u uw vakgebied moet vertegenwoordigen tijdens een vergadering met de directie?

Om het **samenwerkingsklimaat** in de teams te meten is gebruik gemaakt van een bestaande vragenlijst van Sveiby en Simons (2002) die onderzoek gedaan hebben naar “collaborative climate”. De auteurs hebben een vijftal vragen geformuleerd die betrekking hebben op het samenwerkingsklimaat binnen teams. Op basis van een zeven-punts Likertschaal wordt de teamleden worden wat de ervaringen zijn binnen het team op het gebied van samenwerken. Voorbeeldvragen zijn: ‘In mijn team helpen we elkaar om de vaardigheden te leren die we nodig hebben’ en: ‘In mijn team houden we elkaar op de hoogte van actuele informatie en trends’.

De **intrinsieke motivatie** van de teamleden wordt gemeten aan de hand van de Situational Motivation Scale (SIMS) vragenlijst die ontwikkeld is door Guay, Vallerand & Blanchard (2000). In deze vragenlijst worden naast motivatie de intrinsieke-, geïdentificeerde- en extrinsieke motivatie gemeten. In dit onderzoek wordt enkel gebruik gemaakt van de vragen die betrekking hebben op de intrinsieke motivatie. Het onderdeel intrinsieke motivatie (α .95) bestaat uit een viertal items die worden gemeten op basis van een zeven-punts Likertschaal. In de originele vragenlijst wordt gevraagd naar de motivatie voor een specifieke taak, dit is in het kader van de situatie van de respondenten van dit onderzoek aangepast naar de functie waarin men werkzaam is.

Kennisdeling binnen teams wordt gemeten door middel van een gevalideerde vragenlijst die ontworpen is door Connelly en Kelloway's (2003). De gevalideerde vragenlijst bevat een vijftal

items en heeft een Cronbach's alpha van 0.86. Met behulp van deze vragenlijst wordt het niveau van kennisdeling gemeten vanuit het perspectief van de teamleden zoals bijvoorbeeld: Collega's in mijn team met specifieke vakkennis (expertise) zijn bereid anderen binnen het team te helpen.

Autonomie van de teamleden wordt gemeten aan de hand van Lopes, Calapez & Lopes (2015) en bestaat uit een vijftal vragen waarmee de mate van autonomie van de afzonderlijke teamleden bepaald wordt. De vragen hebben betrekking op de wijze waarop de teamleden werkzaamheden autonoom uitvoeren zoals bijvoorbeeld: Binnen mijn werk kan ik mijn ideeën uitvoeren als ik dat wil.

3.2.2. *Transformationeel leiderschap*

Het item transformationeel leiderschap wordt gemeten aan de hand van de Multifactor Leadership Questionnaire die ontwikkeld is door Bass en Avolio (1985). Aan de hand van een viertal vragen wordt gemeten in hoeverre er transformationeel leiding wordt gegeven door de manager aan een team vanuit het perspectief van de medewerker. De vragenlijst heeft een Cronbach's alpha van 0,96. Vraag vier is in de originele versie gericht op de organisatie. Omdat dit onderzoek plaatsvindt op het niveau van teams is deze vraag ook aangepast naar teamniveau.

3.2.3. *Team ambidexteriteit*

Team ambidexteriteit wordt gemeten aan de hand van een door Jansen et al. (2016) ontworpen vragenlijst. De vragenlijst bestaat in totaal uit tien items. Vijf items hebben betrekking op exploratief leren binnen teams met een Cronbach's alpha van 0,89 en vijf vragen hebben betrekking op exploitatief leren met een Cronbach's alpha van 0,87.

3.2.4. *Controlevariabelen*

Om te controleren op mogelijke alternatieve verklaringen die van invloed zijn op team ambidexteriteit zijn een aantal controlevariabelen toegevoegd. Omdat binnen grotere teams mogelijk minder schaarste is aan resources is de omvang van het team in de vorm van het aantal teamleden opgenomen. Tevens is uit eerder onderzoek gebleken dat de mate waarin medewerkers gefaciliteerd worden door de organisatie van belang is voor het ontwikkelen van (team) ambidexteriteit (Gibson & Birkinshaw, 2004; Jansen et al., 2016). Om dit te meten wordt gebruik gemaakt van door Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom,

Maitlis, Rbinson & Wallace (2005) ontwikkelde schaal met zes items die meten in hoeverre men support ervaart vanuit de organisatie ($\alpha = 0.90$). In de originele vragenlijst wordt dit gevraagd aan de manager. Omdat het onderzoek onder teamleden plaatsvindt is de vragenlijst daarop aangepast.

3.2.5. *Dataverzameling*

De opgestelde enquête die bestond uit 56 gesloten vragen (zie bijlage) is, na goedkeuring door de organisatie, naar de e-mailadressen van alle 948 accountmanagers die binnen het segment MKB bij Rabobank werken verzonden. Hierbij is gebruik gemaakt van de software van SurveyMonkey. Vervolgens is er tot tweemaal toe een herinnering verzonden. Om de respons te verhogen heb ik mijn netwerk binnen Rabobank ingezet om mensen aan te sporen tot het invullen van de enquête. Uiteindelijk hebben er 310 personen gereageerd waarvan 269 respondenten de volledige enquête hebben ingevuld waarvan de analyse in hoofdstuk vier beschreven wordt.

4. Kwantitatief onderzoek

De data-analyse heeft plaatsgevonden met behulp van SPSS. De 269 respondenten die alle vragen hebben ingevuld waren afkomstig uit 103 verschillende teams. Omdat het onderzoek plaats vindt op team niveau zijn de afzonderlijke resultaten geaggregeerd naar team niveau. Om te komen tot een representatieve uitslag per team is ervoor gekozen om teams, waarvan maar een team lid heeft gereageerd, uit de selectie te filteren wat heeft geresulteerd in een steekproefgrootte van 69.

Voor de variabelen is de betrouwbaarheid geanalyseerd en zijn factoranalyses uitgevoerd. De Cronbach's Alpha's van de uiteindelijke schalen zijn weergegeven in tabel 1 evenals de scores van deze schalen. De Cronbach's alpha van de oorspronkelijke schalen van "Role Breadth Self Efficacy" en "Samenwerkingsklimaat" waren matig, de item-totaal correlatie van een van de items was onder de .3 en de factoranalyses lieten zien dat deze items niet laden op het gedeelde construct. Bij beide schalen is het probleemitem van de desbetreffende schaal verwijderd.

De Cronbach's alpha van de oorspronkelijke schaal "Exploitatief Leren" was onvoldoende, de item-totaal correlaties van drie van de items waren onder de .3 en deze items laden onvoldoende op het gedeelde construct. Om die reden zijn deze items stapsgewijs verwijderd uit de schaal en bleef er een Exploitatief Leren-schaal over welke slechts uit twee items bestaat. Tot slot is van de schalen Exploratief leren en Exploitatief leren een totaalscore gemaakt om de variabele Team Ambidexteriteit te creëren.

<i>Variabele</i>	<i>N</i>	<i>Min - Max</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>α</i>
Support in organisatie	6	2.50 – 5.83	4.18	.68	.874
Team omvang	1	1.67 – 4.00	1.95	.55	
Extensieve training	5	1.80 – 4.90	3.62	.65	.695
Role Breadth self-efficacy	7	4.64 – 6.43	5.65	.40	.800
Samenwerkingsklimaat	4	3.50 – 6.25	5.19	.53	.674
Intrinsieke motivatie	4	5.00 – 7.00	6.14	.43	.880
Kennisdeling	5	4.40 – 7.00	5.76	.45	.831
Autonomie	5	3.60 – 6.40	5.39	.51	.765
Transformationeel leiderschap	4	2.81 – 6.50	5.13	.78	.906

Exploratief leren	5	3.60 – 5.80	4.72	.53	.795
Exploitatief leren	2	3.75 – 6.00	5.05	.51	.650
Team ambidexteriteit	7	7.55 – 11.80	9.76	.96	

Tabel 1 *Analyse van variabelen*

4.1. Hiërarchische regressieanalyse

Op basis van het literatuuronderzoek is vastgesteld dat een hoge mate van transformationeel leiderschap de relatie tussen capaciteiten, motivatie en participatiemogelijkheden en team ambidexteriteit versterkt. Voorafgaand aan de analyse is gekeken of er uitbijters waren in de data. Deze zijn niet gevonden, waardoor de analyses voortgezet konden worden. Er waren geen gestudentiseerde residuen groter dan ± 3 standaarddeviaties (Field, 2013), en geen Cook's distance waarden van boven de 1 (Cook & Weisberg, 1982). Er was geen bewijs voor multicollineariteit, zoals vastgesteld met VIF-waarden kleiner dan 10 en Tolerance waarden groter dan 0.1. De assumptie van normaliteit van de residuen was niet geschonden, zoals is vastgesteld met een P-P Plot. Voor de regressieanalyse zijn de variabelen in de moderatieanalyse gestandaardiseerd middels centralisatie (Aiken & West, 1991). Een gestandaardiseerde waarde van nul is daardoor in werkelijkheid gelijk aan het steekproefgemiddelde.

Om te testen of deze relaties gemodereerd worden door transformationeel leiderschap, is een multiële regressieanalyse uitgevoerd voor de HR-praktijken van de afzonderlijke onderdelen van het AMO-model. Zo is voor het onderdeel capaciteiten en multiële regressieanalyse uitgevoerd met de HR-praktijken extensieve training en role breadth self-efficacy, voor het onderdeel motivatie samenwerkingsklimaat en intrinsieke motivatie en voor participatiemogelijkheden kennisdeling en autonomie. In het eerste model zijn de twee controle variabelen toegevoegd (teamomvang en support in de organisatie), in het tweede model zijn de onafhankelijke variabelen en de moderator toegevoegd (transformationeel leiderschap), en tot slot zijn in het derde model de twee interactietermen toegevoegd.

4.1.1. Capaciteiten

Om de hypothesen op significantie te kunnen toetsen zijn de drie modellen geanalyseerd. In het eerste model zijn de controle variabelen toegevoegd. Dit model was significant, $R^2 = .398$, $F(2, 68) = 22.506$, $p < .001$. In het tweede model zijn de afhankelijke variabelen van het onderdeel capaciteiten en de moderator aan de analyses toegevoegd, namelijk:

“extensieve training”, “role breadth self-efficacy” en “transformationeel leiderschap”. Deze variabelen verklaarden additioneel een significante proportie van de variantie in de team ambidexteriteit, $\Delta R^2 = .080$, $\Delta F(3, 65) = 3.338$, $p < .05$. De onafhankelijke variabele extensieve training was geen significante voorspeller van de team ambidexteriteit, $b = .148$, $t(65) = 1.234$, $p = .22$. De onafhankelijke variabele “role breadth self-efficacy was eveneens geen significante (positieve) voorspeller van de team ambidexteriteit, $b = .221$, $t(65) = .982$, $p = .33$. Hypothese 1 “De capaciteiten van de teamleden, specifiek extensieve training(a) en “role breadth self-efficacy”(b), zijn positief gerelateerd aan team ambidexteriteit” kan daarmee niet aangenomen worden. In het derde model van de multiële regressieanalyse zijn de interactietermen toegevoegd. Deze interactietermen verklaarden additioneel een significante proportie van de variantie in de team ambidexteriteit, $\Delta R^2 = .076$, $\Delta F(2, 63) = 5.354$, $p < .01$. Extensieve training bij een hoge mate van transformationeel leiderschap was juist een significante negatieve voorspeller van de team ambidexteriteit, $b = -.639$, $t(65) = -2.825$, $p < .01$. Hypothese 4a: ‘Transformationeel leiderschap modereert de relatie tussen capaciteiten en team ambidexteriteit positief’ wordt dan ook verworpen. Zie tabel 2 voor een overzichtelijke weergave van de drie regressieanalyses.

Tabel 2: Resultaten multiële regressieanalyses voor variabelen die de team ambidexteriteit voorspellen (N=69).

Variabele	b	95% CI of b		β
		Lower	Upper	
Stap 1 (R^2 , R^2_{adj})	(.398***, .381)			
Teamgrootte	-.275	-.600	.049	-.159
Support in de organisatie	.850	.586	1.11	.605***
Stap 2 (R^2 , R^2_{adj} , R^2_{change})	(.479*, .439, .080)			
Teamgrootte	-.184	-.507	.137	-.106
Support in de organisatie	.657	.478	.941	.468***
Extensieve training	.182	-.113	.478	.125
Role breadth self-efficacy	.211	-.218	.640	.088
Transformationeel leiderschap	.296	.048	.544	.240*
Stap 3 (R^2 , R^2_{adj} , R^2_{change})	(.554**, .505, .076)			

Teamgrootte	-.198	-.507	.112	-.114
Support in de organisatie	.754	.478	1.03	.537***
Extensieve training	.148	-.130	.426	.101
Role breadth self-efficacy	.221	-.192	.634	.093
Transformationeel leiderschap(TL)	.193	-.050	.435	.156
Extensieve training * TL	-.639	-1.09	-.187	-.251**
Role breadth self-efficacy * TL	-.283	-.776	.211	-.105

Noot. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$; β = gestandaardiseerde coëfficiënt

4.1.2. Motivatie

Om de hypothesen op significantie te kunnen toetsen zijn ook deze drie modellen nader onderzocht. In het eerste model zijn de controle variabelen toegevoegd. Dit model was significant, $R^2 = .398$, $F(2, 68) = 22.506$, $p < .001$. In het tweede model zijn de onafhankelijke variabelen en de moderator aan de analyses toegevoegd, namelijk: “samenwerkingsklimaat”, “intrinsieke motivatie” en “transformationeel leiderschap”. Deze variabelen verklaarden additioneel een significante proportie van de variantie in de team ambidexteriteit, $\Delta R^2 = .154$, $\Delta F(3, 65) = 7.448$, $p < .001$. De onafhankelijke variabele “samenwerkingsklimaat” was een significante positieve voorspeller van de team ambidexteriteit, $b = .524$, $t(65) = 3.274$, $p < .01$. De onafhankelijke variabele “intrinsieke motivatie” was geen significante voorspeller van de team ambidexteriteit, $b = .267$, $t(65) = 1.350$, $p = .182$. Hypothese 2a “De motivatie van de teamleden, specifiek samenwerkingsklimaat is positief gerelateerd aan team ambidexteriteit” kan dan ook worden aangenomen. In het derde model van de multi-pele regressieanalyse zijn de interactietermen toegevoegd. Deze interactietermen verklaarden additioneel geen significante proportie van de variantie in de team ambidexteriteit, $\Delta R^2 = .014$, $\Delta F(2, 63) = 1.011$, $p = .370$. Hypothese 4c: ‘Transformationeel leiderschap modereert de relatie tussen motivatie en team ambidexteriteit positief’ wordt dan ook niet ondersteund. Zie tabel 3 voor een overzichtelijke weergave van de drie regressieanalyses.

Tabel 3: Resultaten multiële regressieanalyses voor variabelen die de team ambidexteriteit voorspellen (N=69).

Variabele	b	95% CI of b		β
		Lower	Upper	
Stap 1 (R^2 , R^2_{adj})	(.398***, .381)			
Teamgrootte	-.275	-.600	.049	-.159
Support in de organisatie	.850	.586	1.11	.605***
Stap 2 (R^2 , R^2_{adj} , R^2_{change})	(.552***, .518, .154)			
Teamgrootte	-.225	-.513	.063	-.130
Support in de organisatie	.606	.337	.874	.431***
Samenwerkingsklimaat	.524	.205	.844	.291**
Intrinsieke motivatie	.267	-.128	.661	.120
Transformationeel leiderschap	.226	-.007	.460	.183
Stap 3 (R^2 , R^2_{adj} , R^2_{change})	(.566*, .518, .014)			
Teamgrootte	-.257	-.549	.034	-.149
Support in de organisatie	.592	.322	.861	.421***
Samenwerkingsklimaat	.479	.132	.826	.266**
Intrinsieke motivatie	.251	-.150	.653	.113
Transformationeel leiderschap(TL)	.178	-.068	.423	.144
Samenwerkingsklimaat * TL	.378	-.440	.224	-.065
Intrinsieke motivatie * TL	-.108	-.157	.912	.132

Noot. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$; β = gestandaardiseerde coëfficiënt

4.1.3. Participatiemogelijkheden

Om ook deze hypothesen op significantie te kunnen toetsen, zijn de drie modellen nader onderzocht. In het eerste model zijn de controle variabelen toegevoegd. Dit model was significant, $R^2 = .398$, $F(2, 68) = 22.506$, $p < .001$. In het tweede model zijn de onafhankelijke variabelen en de moderator aan de analyses toegevoegd namelijk: “kennisdeling”, “autonomie” en “transformationeel Leiderschap”. Deze onafhankelijke variabelen verklaarden additioneel een significante proportie van de variantie in de team ambidexteriteit, $\Delta R^2 = .163$, $\Delta F(3, 65) = 8.034$, $p < .001$. De onafhankelijke variabele kennisdeling was een significante positieve voorspeller van de team ambidexteriteit, $b = .495$, $t(65) = 2.568$, $p <$

.05. De onafhankelijke variabele autonomie was ook een significante positieve voorspeller van de team ambidexteriteit, $b = .381$, $t(65) = 2.192$, $p < .05$. Hypothese 3 “De participatiemogelijkheden van de teamleden, specifiek kennisdeling(a) en “autonomie”(b), zijn positief gerelateerd aan team ambidexteriteit”, kan aangenomen worden. In het derde model van de multiële regressieanalyse zijn de interactietermen toegevoegd. Deze interactietermen verklaarden additioneel geen significante proportie van de variantie in de team ambidexteriteit, $\Delta R^2 = .015$, $\Delta F(2, 63) = 1.149$, $p = .323$. Hypothese 4c: “Transformationeel leiderschap modereert de veronderstelde relatie tussen participatiemogelijkheden en team ambidexteriteit positief”, kan niet worden aangenomen. Zie tabel 4 voor een overzichtelijke weergave van de drie regressieanalyses.

Tabel 4

Resultaten multiële regressieanalyses voor variabelen die de team ambidexteriteit voorspellen ($N=69$).

Variabele		95% CI of b			
		b	Lower	Upper	β
Stap 1 (R^2 , R^2_{adj})	(.398***, .381)				
Teamgrootte		-.275	-.600	.049	-.159
Support in de organisatie		.850	.586	1.11	.605***
Stap 2 (R^2 , R^2_{adj} , R^2_{change})	(.567*, .527, .163)				
Teamgrootte		-.200	.490	-.091	-.116
Support in de organisatie		.633	.376	.891	.451***
Kennisdeling		.495	.110	.879	.234*
Autonomie		.381	.034	.728	.203*
Transformationeel leiderschap		.174	-.064	.412	.149
Stap 3 (R^2 , R^2_{adj} , R^2_{change})	(.577**, .529, .015)				
Teamgrootte		-.204	-.494	.086	-.118
Support in de organisatie		.643	.379	.903	.458***
Kennisdeling		.466	.077	.855	.221*
Autonomie		.349	-.004	.702	.186

Transformationeel	.135	-.110	.381	.110
Leiderschap (TL)				
Kennisdeling * TL	-.247	-.624	.130	-.135
Autonomie * TL	-.009	-.430	.447	.004

Noot. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$; β = gestandaardiseerde coëfficiënt

5. Conclusie en discussie

Bedrijfskundig onderzoek is erop gericht de factoren die organisaties in staat stellen om de prestaties te verbeteren te identificeren en verklaren. Dit onderzoek is een reactie op eerdere oproepen tot onderzoek naar team ambidexteriteit (Haas, 2010) en de antecedenten binnen teams die daarin een rol spelen (Jansen et al., 2016). De resultaten uit dit onderzoek leveren hier een bijdrage aan.

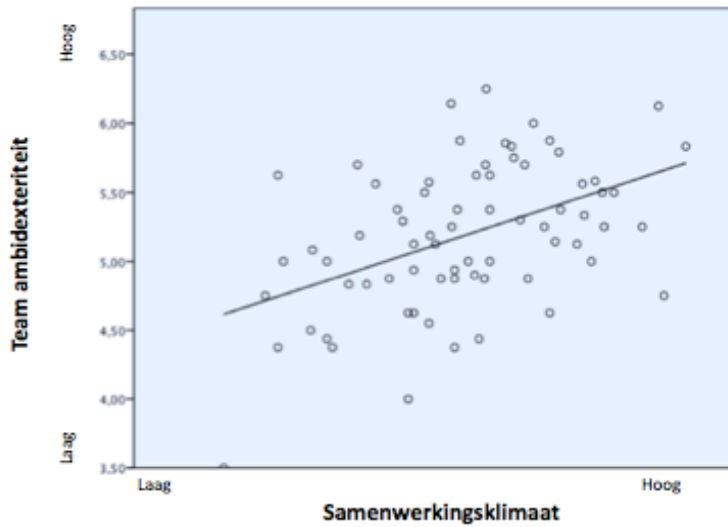
Op basis van het onderzoek kan deels antwoord gegeven worden op de hoofdvraag namelijk wat het effect van capaciteiten, motivatie en participatiemogelijkheden is op team ambidexteriteit en in welke mate dit wordt beïnvloed door transformationeel leiderschap. Op basis van de het uitgevoerde onderzoek blijkt dat een aantal HR-praktijken een significante bijdrage leveren aan het creëren van team ambidexteriteit. Het grootste gedeelte van de geformuleerde hypothesen kon niet worden getoetst omdat er sprake was van onvoldoende significantie. Uiteindelijk konden een drietal (deel)hypothesen worden getoetst met de volgende resultaten:

Hypothese 2a	“De motivatie van de teamleden, specifiek het samenwerkingsklimaat, is positief gerelateerd aan team ambidexteriteit”	Aangenomen
Hypothese 3	“De participatiemogelijkheden van de teamleden, specifiek kennisdeling(a) en “autonomie”(b), zijn positief gerelateerd aan team ambidexteriteit”	Aangenomen
Hypothese 4a	‘Transformationeel leiderschap modereert de relatie tussen capaciteiten en team ambidexteriteit positief’	Verworpen

Tabel 4: Toetsing hypothesen

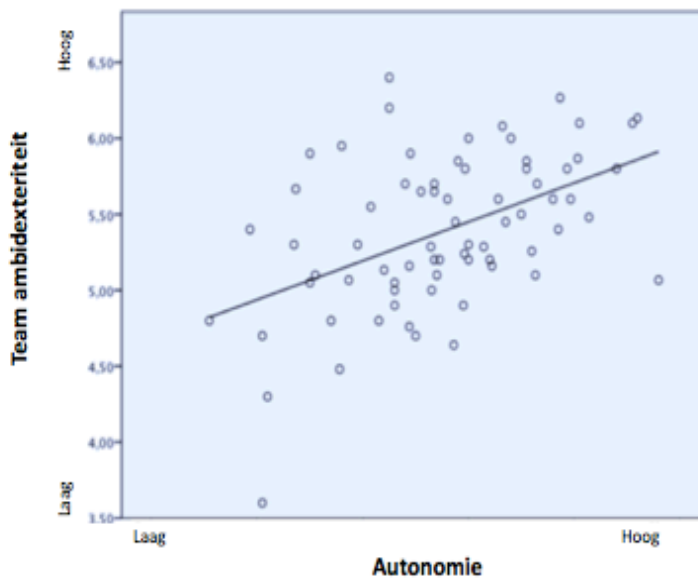
Uit eerder onderzoek van Jansen, van den Bosch en Volberda (2005) bleek al dat verbondenheid en socialisatie oftewel het samenwerkingsklimaat (Kim et al., 2015) bijdraagt aan de exploitatie van bestaande kennis en eveneens tot een reductie van conflicten die veelal ontstaan als gevolg van de hogere mate van identificatie met groepsdoelen (Wong, 2004) en de onderlinge tegenstrijdigheden te overwinnen. Uit dit onderzoek blijkt dat naar mate het samenwerkingsklimaat toeneemt de team ambidexteriteit toeneemt waaruit

geconcludeerd kan worden dat deze teams deze exploitatieve activiteiten effectiever beter weten te combineren met exploratieve activiteiten (zie figuur 3).



Figuur 3: Interactie tussen samenwerkingsklimaat en team ambidexteriteit

Tevens bevestigen de resultaten uit dit onderzoek de hypothese dat autonomie, als tegenstelling op formele systemen en controle niet alleen positief bijdraagt aan exploratie (O'Reilly & Tushman, 2008) maar ook van invloed is op de exploitatieve vaardigheden binnen teams en zo positief bijdraagt aan team ambidexteriteit. De onafhankelijke variabele autonomie blijkt namelijk een significante positieve voorspeller van de team ambidexteriteit (zie figuur 4). Omdat toegang tot de juiste resources, waaronder kennis, essentieel is in het



Figuur 4: Interactie tussen autonomie en team ambidexteriteit

bevorderen van ambidexteriteit (Gibson & Birkinshaw, 2004) werd verondersteld dat het delen van kennis in teams de team ambidexteriteit positief beïnvloedt wat wordt bevestigd in de regressieanalyse in tabel 2 (β .221, $p < .01$). Er kan geconcludeerd worden dat de participatiemogelijkheden die de medewerkers geboden worden essentieel zijn voor het creëren van team ambidexteriteit.

Interessant is dat uit het uitgevoerde onderzoek niet is aangetoond dat de capaciteiten van een team het ontstaan van team ambidexteriteit bevordert. Een mogelijke oorzaak zou waarom de capaciteiten van de teamleden niet bijdraagt aan het creëren van team ambidexteriteit zou de hoge mate van controle kunnen zijn die aanwezig is bij de onderzochte populatie (accountmanagers in de financiële sector) omdat er gewerkt dient te worden met behulp van gestandaardiseerde processen wat een negatieve invloed kan hebben op RBSE. Omdat onderzoek is gedaan binnen een organisatie kan het zijn dat het verschil in trainingen wat aangeboden wordt aan de afzonderlijke teams te beperkt is waardoor deze invloed binnen de onderzochte populatie niet te meten is. Onderzoek bij een meer diverse populatie is nodig om dit te kunnen toetsen. Binnen het onderdeel capaciteiten is onderzoek gedaan naar extensieve training. Mogelijk wordt deze extensieve training binnen de organisatie waar het onderzoek is uitgevoerd selectief toegepast, bijvoorbeeld bij teams die zwak presteren, waardoor de relatie met team ambidexteriteit voor deze teams negatief beïnvloed wordt.

Eveneens opvallend is de bevinding dat bij het onderdeel motivatie de verwachte invloed van specifiek intrinsieke motivatie geen significante positieve invloed heeft op team ambidexteriteit. Dit werd wel verwacht omdat intrinsiek gemotiveerde medewerkers meer gericht zijn op de lange termijn (Schimansky, 2014) en minder gedisciplineerd zijn wat volgens Ghoshal & Bartlett (1994) essentieel is voor het creëren van een ambidextere context

Zoals blijkt uit de multi-pele regressieanalyse analyse (tabel 2, 3 en 4) is transformationeel leiderschap geen positieve moderator op de relatie tussen de onderzochte HR-praktijken en team ambidexteriteit. Dit is niet in lijn met eerder onderzoek waaruit blijkt dat transformationeel leiderschap de aanwezigheid en het begrip voor de gekozen strategie waarborgt (Berson & Avolio, 2004; (Stasser, 1999) en eerder in staat zijn complexe paradoxale uitdagingen te transformeren naar haalbare doelen en zodanig conflicten te de-escaleren (Smith & Tusman, 2005). Verder onderzoek is nodig om na te gaan waarom het veronderstelde positieve moderatie effect in dit onderzoek niet bevestigd wordt. Een mogelijke

reden kan zijn dat in het onderzoek gekeken is naar de leiderschapsstijl van de lijnmanager. De mogelijkheid bestaat dat het moderatie effect wel veroorzaakt wordt door het topmanagement. In dit onderzoek is deze managementlaag niet meegenomen. Opvallend is de constatering op basis van tabel 2 dat een hoge mate van transformationeel leiderschap de relatie tussen extensieve training en team ambidexteriteit juist negatief beïnvloed (β -.251, $p < .01$). Een mogelijke oorzaak hiervan is dat extensief getrainde medewerkers die besluitvaardiger zijn (O'Connor, Flin & Fletcher, 2002) negatief beïnvloed worden door de relatief sterke invloed van de leider die bij een hoge mate van transformationeel leiderschap aanwezig is.

Uit eerder onderzoek (Gibson & Birkinshaw, 2004) was al gebleken dat de mate waarin medewerkers voldoende gefaciliteerd worden door de organisatie van belang is voor het ontwikkelen van een ambidextere context. De resultaten uit dit onderzoek (tabel 2,3 en 4) bevestigen in lijn met eerder onderzoek naar team ambidexteriteit (Jansen et al., 2016) dat support binnen de organisatie een significante bijdrage levert aan het creëren van team ambidexteriteit. De tweede controlevariabele, teamomvang, laat geen significante effecten zien op het realiseren van team ambidexteriteit.

5.1. Implicaties

In eerdere studies is reeds aangetoond dat ambidextere teams bovengemiddeld presteren (Gilson, Mathieu, Shalley & Ruddy, 2005; Haas, 2010; Kostopoulos & Bozionelos, 2011). Daarnaast is ook onderzoek gedaan naar de mate waarin transformationeel leiderschap en een leercultuur (Nemanich & Vera, 2009), team visie en team effectiviteit (Revilla & Rodriguez; 2011) en team cohesie, team efficacy en supportive leadership (Jansen et al., 2016) van invloed zijn op team ambidexteriteit. Eerder onderzoek van Patel et al. (2013) naar HPWS in relatie tot ambidexteriteit heeft reeds aangetoond dat HPWS een positieve bijdrage leveren aan het creëren van ambidexteriteit. Uit deze studie is gebleken dat HPWS ook van invloed zijn op het creëren van ambidexteriteit op het niveau van teams. Deze studie levert hiermee een bijdrage aan het appel voor verder onderzoek naar het ontstaan van team ambidexteriteit (Haas, 2010, Jansen et al., 2016). In dit onderzoek is namelijk specifiek gekeken naar de invloed van HPWS op het ontstaan van team ambidexteriteit. Zo is uit deze studie gebleken dat de HR-praktijken autonomie, een goed samenwerkingsklimaat en kennisdeling een significante bijdrage leveren aan het creëren van team ambidexteriteit

De resultaten uit dit onderzoek leveren tevens een bijdrage aan het bestaande onderzoek naar de rol van transformationeel leiderschap. Eerder onderzoek naar de invloed van transformationeel leiderschap op ambidexteriteit heeft plaatsgevonden bij internationale ondernemingen (Jansen et al., 2008). Dit resultaten uit deze studie geven specifiek inzicht op de invloed van transformationeel leiderschap op de relatie tussen HR-praktijken en team ambidexteriteit. Waar op basis van de literatuurstudie verondersteld was dat transformationeel leiderschap de relatie tussen HR-praktijken en team ambidexteriteit versterkt is uit deze studie is gebleken dat transformationeel leiderschap de relatie tussen extensief getrainde medewerkers en team ambidexteriteit negatief modereert.

Praktisch gezien biedt dit rapport een handvat voor organisaties om de team ambidexteriteit positief te beïnvloeden. Wanneer we het AMO-model ontleden naar de drie afzonderlijke onderdelen namelijk capaciteiten, motivatie en participatiemogelijkheden zouden we ook kunnen spreken van de formule willen x kunnen x kans = doen. De resultaten uit dit onderzoek laat zien dat met name de onderdelen kunnen (een goed samenwerkingsklimaat) en kansen (toegang tot gedeelde kennis en voldoende autonomie) bijdragen aan het creëren van team ambidexteriteit en geeft daarmee een praktisch handvat aan organisaties om dit te verbeteren om zo de performance te verhogen.

5.2. Limitaties en verder onderzoek

In deze paragraaf worden de belangrijkste limitaties van dit onderzoek besproken en worden er aanbevelingen gegeven voor verder onderzoek.

In dit onderzoek is gekeken naar de HR-praktijken binnen teams op basis van het AMO-model. Als eerste is er niet gekeken naar de eigenschappen van de teamleden zoals IQ, EQ, ervaring, opleidingsniveau etc. die mogelijk ook van invloed kunnen zijn. Toekomstig onderzoek kan inzage geven in de invloed van deze factoren. Ten tweede is er nu gekeken op één vast moment. Een longitudinaal onderzoek kan meer inzage geven in de effecten van HR-praktijken op team ambidexteriteit over een langere termijn. Ten derde is het onderzoek uitgevoerd op een specifiek soort teams namelijk operationele teams van accountmanagers in de financiële sector. Alhoewel deze teams een essentiële rol vervullen voor zowel exploitatie als exploratie kan het zijn dat deze specifieke resultaten niet generaliseerbaar zijn voor andersoortige teams in de financiële sector of in andere sector. De belangrijkste reden hiervoor is dat andersoortige teams zoals bijvoorbeeld R&D-teams te maken hebben met andere uitdagingen

en zich in een andere omstandigheden bevinden. Zo kan er sprake is zijn van een hogere of lagere mate van onzekerheid of kunnen er meer of minder resources aanwezig zijn wat mogelijk van invloed is op de relatie tussen de HR-antecedenten en de ambidexteriteit van teams. In toekomstig onderzoek kan gekeken worden naar verschillende teams en verschillende sectoren om vast te stellen of en op welke wijze deze omstandigheden van invloed zijn. Een vierde limitatie is de beperkte betrouwbaarheid van de schaal exploitatief leren ($\alpha = 0.65$). Een mogelijke oorzaak is dat de (gevalideerde) vragenlijst onvoldoende aansluit bij de onderzochte populatie. Een vijfde limitatie betreft de relatie tussen team ambidexteriteit en het succes van de organisatie (in welke vorm dan ook) welke in dit onderzoek volledig buiten beschouwing is gelaten en kansen biedt voor toekomstig onderzoek. Een laatste limitatie heeft betrekking op de invloed van cultuur op het onderzoeksmodel. Dit onderzoek is uitgevoerd onder Nederlandse teams. Volgens Hofstede (1984) is cultuur van invloed op het gedrag van medewerkers binnen organisaties. Toekomstig onderzoek onder verschillende culturen kan inzage geven in hoeverre cultuur van invloed is op het onderzoeksmodel.

5.3. Conclusie

Dit onderzoek geeft inzage in de invloed van HR-praktijken op team ambidexteriteit. Zo is aangetoond dat het samenwerkingsklimaat en de autonomie van teams positief bijdragen aan de mate van team ambidexteriteit. Tegelijkertijd is er nog veel onbekend over het ontstaan van team ambidexteriteit. Ik hoop dat de resultaten uit dit onderzoek toekomstige onderzoekers stimuleert om verder onderzoek te doen naar invloed van individuele en team eigenschappen op team ambidexteriteit om daarmee een bijdrage te leveren aan het verhogen van de team performance (Gilson, Mathieu, Shalley & Ruddy, 2005; Haas, 2010; Kostopoulos & Bozionelos, 2011).

6. Literatuurlijst

Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization science*, 10(1), 43-68.

Aiken, L. S. and West, S. G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Andriopoulos, C., & Lewis, M. (2009). Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation. *Organization Science*, 20(4), 696-717.

Antonakis, J., Avolio, B. J. en Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the multifactor leadership questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3): 261-295.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A.L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high- performance work systems pay off*. London: ILR Press.

Bae, J. and Lawler, J. (2000). 'Organizational and HRM strategies in Korea: impact on firm performance in an emerging economy'. *Academy of Management Journal*, 43, 502–17.

Bamberger, P., & Meshoulam, I. (2000). *Human resource management strategy*. Published Sage, London, 99.

Bainbridge, H. (2015). Devolving people management to the line. *Personnel Review*, 44(6), 847-865.

Baron, R. M. en Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research – Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). *Transformational leadership and organizational culture*. Public

Administration Quarterly, 17.

Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1995). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5x-Short). Redwood City, CA: Mind Garden.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. Psychology Press.

Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of management review*, 28(2), 238-256.

Beugelsdijk, S. (2008). Strategic human resource practices and product innovation. *Organization Studies*, 29(6), 821-847.

Berson, Y. and Avolio, B. J. (2004). 'Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: a case study of a telecommunication firm'. *The Leadership Quarterly*, 15, 625-46.

Berson, Y., Nemanich, L. A., Waldman, D. A., Galvin, B. M., & Keller, R. T. (2006). Leadership and organizational learning: A multiple levels perspective. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 577-594.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.

Boselie, P. (2002). *Human resource management, work system & performance*", Dissertation, Erasmus University Rotterdam: Tin Bergen Institute Research Series and Thela Thesis.

Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. Palgrave Macmillan.

Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: Progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3-23.

Bos-Nehles, A.C., Van Riemsdijk, M.J., & Kees Looise, J. (2013). Employee perceptions of line management performance: Applying the AMO theory to explain the effectiveness of line managers' HRM implementation. *Human Resource Management*, 52(6), 861-877.

Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.

Boselie, P. (2010). High performance work practices in the health care sector: A Dutch case study. *International Journal of Manpower*, 31(1), 42-58

Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.

Chu, L., & Lai, C. (2011). A research on the influence of leadership style and job characteristics on job performance among accountant of county and city government in Taiwan. *Public Personnel Management*, 40, 101-118.

Connelly, C.E. & Kelloway, K. (2003) Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership and Organizational Development Journal*, 24, 294– 301.

Cook, R. D., & Weisberg, S. (1982). *Residuals and influence in regression*. New York, NY: Chapman & Hall.

Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26(3), 435-462.

Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.

Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). When Does Transformational Leadership enhance Employee Proactive Behavior? The role of autonomy and Role Breadth Self- Efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 1, pp. 194-202.

Donnelly, J. H., Ivancevich, J. M. & Gibson, J. L. (1985). *Organizations: behavior, structure, processes* 5th ed. Plano, Texas: Business Publications Inc.

Drenkard, K. (2012). The transformative power of personal and organizational leadership. *Nursing Administration Quarterly*, 36, 147-154.

Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The management of organization*, 1, 167-188.

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. and Shamir, B. (2002). 'Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment'. *Academy of Management Journal*, 45, 735–44.

Ehrnrooth, M., & Björkman, I. (2012). An Integrative HRM Process Theorization: Beyond Signalling Effects and Mutual Gains. *Journal of Management Studies*, 49(6), 1109-1135.

Field, A. P. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics: and sex and drugs and rock 'n' roll* (4de Ed.). London: Sage.

Gibson, C. B. & Birkinshaw, J. (2004). 'The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity'. *Academy of Management Journal*, 47, 209–26.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2009). *Organizations: Behavior, structure, process* (13th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1994). Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management. *Strategic Management Journal*, 15(S2), 91-112.

Gilson, L. L., Mathieu, J. E., Shalley, C. E. and Ruddy, T. M. (2005). 'Creativity and standardization: Complementary or conflicting drivers of team effectiveness?'. *Academy of Management Journal*, 48, 521–31.

Gong, Y., Law, K. S., Chang, S., & Xin, K. R. (2009). Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 263.

Gong, Y., Huang, J. C. and Farh, J. L. (2009). 'Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy'. *Academy of Management Journal*, 52, 765–78.

Gully, S. M., Devine, D. J. and Whitney, D. J. (1995). 'A meta-analysis of cohesion and performance: Effects of level of analysis and task interdependence'. *Small Group Research*, 26, 497–520.

Guthrie, J. P. (2001). 'High involvement work practices, turnover and productivity: evidence from New Zealand'. *Academy of Management Journal*, 44, 180–90.

He, Z. & Wong, P. (2004). 'Exploration and exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis'. *Organization Science*, 15, 481–94.

Hersey, P., & Blanchard, K. (1988). *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Newbury Park, CA: Sage.

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., Kostopoulos, K. C., Mihalache, O. R., & Papalexandris, A. (2016). A Socio-Psychological Perspective on Team Ambidexterity: The Contingency Role of Supportive Leadership Behaviours. *Journal of Management Studies*.

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.

Kim, K. Y., Pathak, S., & Werner, S. (2015). When do international human capital enhancing practices benefit the bottom line? An ability, motivation, and opportunity perspective. *Journal of International Business Studies*, 46(7), 784-805.

Kluijtmans, F. (2008). *Bedrijfskundige aspecten van hrm*. Noordhoff.

Kostopoulos, K. C. and Bozionelos, N. (2011). 'Team exploratory and exploitative learning: Psychological safety, task conflict, and team performance'. *Group and Organization Management*, 36, 385-415.

Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7, 77-124.

Lopes, H., Calapez, T., & Lopes, D. (2017). The determinants of work autonomy and employee involvement: A multilevel analysis. *Economic And Industrial Democracy*,

Lowe, K., Kroeck, K. G. and Sivasubramaniam, N. (1996). 'Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the MLQ literature'. *The Leadership Quarterly*, 7, 385-425.

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(5), 646-672.

March, J. G. (1991). 'Exploration and exploitation in organizational learning'. *Organization Science*, 2, 71-87.

Marin-Garcia, J. A., & Tomas, J. M. (2016). Deconstructing AMO framework: a systematic review. *Intangible Capital*, 12(4), 1040-1087.

McShane, L. S. & Von Glinow, M. A. (2010). *Organizational behavior; emerging knowledge and practice for the real world*. McGraw-Hill Irwin: New York.

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.

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.

Mom, T. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2009). Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 812-828.

Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13, 705-750.

Nahavandi, A. (1993). *Organizational culture in the management of mergers and acquisitions*. Westport, CT: Quorum.

Nemanich, L. A., & Vera, D. (2009). Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 19-33.

Oldham, G. R., & Cummings, A. 1996. Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39: 607.

O'Connor, P., Flin, R. H., & Fletcher, G. (2002). Techniques used to evaluate Crew Resource

- Management training: a literature review. *Human Factors and Aerospace Safety*, 2(3), 217-233.
- 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'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- Osterman, P. 1994. How common is workplace transformation and who adopts it? *Indust. Labor Relations Rev.* 47 (2) 172–188.
- Ozcelik, G., & Uyargil, C. (2015). A Conceptual Framework for Line Managers' Hrm Implementation Effectiveness: Integrating Social Context and Amo Theories. *Journal of Business Economics & Finance*.
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: What next?. *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68-83.
- 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.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L. and Wallace, A. M. (2005). 'Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation'. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 379–408.
- Paffen, P. (2011). Wat is typerend voor transformationele leiders. *Holland Management Review*, 139, 8-14.
- Parker, S. K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: The role of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology*, 83, 835– 852.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of applied psychology*, 91(3), 636.
- Parker, S. K., & Sprigg, C. A. (1999). Minimizing strain and maximizing learning:

the role of job demands, job control, and proactive personality. *Journal of applied psychology*, 84(6), 925.

Parker, S. (2000). From passive to proactive motivation: The importance of flexible role orientations and role breadth self-efficacy. *Applied Psychology*, 49(3), 447-469.

Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of management*, 25(6), 897-933.

Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The leadership quarterly*, 15(3), 329-354.

Ryan, R. M., & Connell, J. P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5), 749.

Sarikwal, L., & Gupta, J. (2013). The Impact of high performance Work practices and organisational citizenship Behaviour on Turnover Intentions. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 2(3), 11-19.

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262-274

Schimansky, S. (2014, June 30). The Effect of a High-Commitment Work System on Innovative Behavior of Employees.

Senge, P. M. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday, New York.

Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of management Journal*, 46(6), 703-714.

Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29, 222-240.

Smith, W., & Tushman, M. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5), 522-523-

536.

Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483–504.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.

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.

Sveiby, K. E., & Simons, R. (2002). Collaborative climate and effectiveness of knowledge work—an empirical study. *Journal of knowledge Management*, 6(5), 420-433.

Volberda, H., Commandeur, H. R., Bosch, M. D., & Heijblom, R. (2013). Sociale Innovatie als aanjager van productiviteit en concurrentiekracht. *M & O: Tijdschrift voor Management en Organisatie*, (5), 5-34.

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.

D. Yermac (10 oktober 2016). Banken verdwijnen door de opkomst van Blockchain. Geraadpleegd van <https://fd.nl/beurs/1170837/banken-verdwijnen-door-opkomst-blockchain>

Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*. 6th edition, Pearson Education Inc. Upper Saddle River, New Jersey

Yukl, G., (2010). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson Education

Bijlage: Vragenlijst

Alle items zijn gemeten op basis van een zeven-punts Likertschaal. Alle vragen zijn gesteld vanuit het perspectief van de teamleden. Voor zover de vragenlijst niet in het Nederlands beschikbaar waren zijn de vragen vertaald. Vooraf is de vragenlijst bij enkele respondenten getest.

Volledige vragenlijst

Volledig mee oneens

Volledig mee eens

1

2

3

4

5

6

7

1. Nieuwe medewerkers in mijn team ontvangen in het eerste jaar een intensieve training.
2. Ervaren medewerkers in mijn team (minimaal 1 jaar werkervaring) krijgen intensieve training.
3. Een groot deel van de medewerkers in mijn team zijn gekwalificeerd om een breder takenpakket uit te voeren als gevolg van een bredere opleiding of wisseling in functie.
4. Medewerkers in mijn team nemen vaak deel aan competentiegerichte opleidingen.
5. Medewerkers in mijn team nemen regelmatig deel aan trainingen die niet gerelateerd zijn aan de eigen functie.
6. In vergelijking met andere teams wordt er binnen mijn team worden er binnen mijn team meer trainingen gevolgd die niet gerelateerd zijn aan de eigen functie.
7. Hoe zelf verzekerd ben je als je: informatie aan een groep collega's moet presenteren.
8. ... in jouw eigen vakgebied moet helpen met het uiteenzetten van doelstellingen.
9. ... voor jouw vakgebied nieuwe procedures moet opstellen.
10. ... mensen buiten het bedrijf (bijvoorbeeld klanten) moet benaderen om problemen te bespreken.
11. ... een langlopend probleem analyseert om een oplossing te vinden.
12. ... jouw vakgebied moet vertegenwoordigen tijdens vergaderingen met de directie.
13. ... mensen van een andere afdeling bezoekt om ze te laten weten dat ze dingen anders moeten aanpakken.
14. In mijn team: ... kan ik veel leren van mijn teamleden.
15. ... zijn er mensen die liever alleen werken dan met het team.
16. ... delen we vaak op een informele manier ervaringen uit binnen ons team.
17. ... helpen we elkaar om de vaardigheden te leren die we nodig hebben.
18. ... houden we elkaar op de hoogte van actuele informatie en trends.
19. Waarom ben je op dit moment actief in je huidige functie: ...Omdat ik het werk interessant vind.
20. ...Omdat ik denk dat het een plezierige functie is.

21. ...Omdat het een leuke functie is.
22. ...Omdat het goed voelt om deze functie uit te oefenen.
23. Collega's in mijn team houden de beste ideeën voor zichzelf.
24. Collega's in mijn team zijn bereid om kennis en ideeën met andere teamleden te delen.
25. Collega's in mijn team delen hun ideeën openlijk.
26. Collega's in mijn team met specifieke vakkennis (expertise) zijn bereid anderen binnen dit team te helpen.
27. Mijn team is goed in het gebruik van de kennis en ideeën van medewerkers.
28. Binnen mijn werk kan ik onvoorziene problemen zelf oplossen zonder overleg.
29. Ik ben in staat om zelf mijn werkvolgorde te bepalen?
30. Ik bepaal mijn eigen werkwijze.
31. Ik bepaal zelf mijn werktempo en deadlines.
32. Binnen mijn werk kan ik mijn ideeën uitvoeren als ik dat wil.
33. Mijn manager maakt iedereen enthousiast over uit te voeren taken.
34. Mijn manager is een inspirator voor iedereen.
35. Mijn manager dwingt loyaliteit af.
36. Mijn manager stimuleert loyaliteit aan het team.
37. In mijn team zijn we continu op zoek naar nieuwe mogelijkheden.
38. Collega's in mijn team dragen nieuwe ideeën en oplossingen aan voor problemen.
39. In mijn team wordt geëxperimenteerd met nieuwe en creatieve manieren om werkzaamheden beter uit te kunnen voeren.
40. In mijn team wordt de gehanteerde werkwijze regelmatig geëvalueerd.
41. In mijn team ontwikkelen we veel nieuwe werkwijzen om taken uit te voeren.
42. In mijn team wordt bestaande kennis gecombineerd met nieuwe inzichten om werkzaamheden uit te voeren.
43. Teamleden werken routinematig bij het uitvoeren van de werkzaamheden.
44. In het team wordt gebruik gemaakt van gestandaardiseerde processen om werkzaamheden uit te voeren.
45. In mijn team worden bestaande kennis en vaardigheden verder verfijnd om taken uit te voeren.
46. In mijn team wordt met name gebruik gemaakt van bestaande kennis en vaardigheden om taken uit te voeren.

47. Nieuwe ideeën worden binnen mijn organisatie gemakkelijk geaccepteerd.
48. In mijn organisatie wordt snel gereageerd wanneer er wijzigingen moeten worden doorgevoerd.
49. De organisatie is erg flexibel in het ontwikkelen van nieuwe procedures om opkomende problemen op te lossen.
50. Het management signaleert tijdig de noodzaak om zaken anders aan te pakken.
51. Assistentie bij het ontwikkelen van nieuwe ideeën is direct beschikbaar.
52. Mensen in deze organisatie zijn altijd op zoek naar nieuwe manieren om naar problemen te kijken.
53. Wat is je geslacht?
54. Wat is de omvang van het team waarin je werkzaam bent?
55. Wat is je leeftijd?
56. Bij welke bank ben je werkzaam (vul de bankcode in)