

MASTERTHESIS

Scriptiefase Parttime Master Bedrijfskunde

Onderzoek naar Team-Ambidexteriteit binnen projectmatig werkende organisaties; *Casestudie naar het proces waarmee Ambidexteriteit wordt verkregen.*

Het auteursrecht is voorbehouden aan:

Maarten Nijhoff (Student Parttime Master Bedrijfskunde 2015-2017)

Studentnummer: 442152

Datum: 5-07-2017

Begeleider: Prof.dr. J.J.P. (Justin) Jansen

Meelezer: Dr. M. (Merieke) Stevens

Periode: 2017, Rotterdam

VOORWOORD

Een intensief leertraject, zo wil ik de fase die vooraf ging aan dit document beschrijven. Hoewel de opleiding je hier op voorbereid is het een complex traject waar je echt individueel het eindniveau van een Masterstudie aan het bewijzen bent. In augustus 2015 ben ik gestart met de wetenschappelijke Parttime Masteropleiding Bedrijfskunde aan de RSM, onderdeel van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Na in het tweede jaar definitief te hebben gekozen voor de richting Strategisch Management voor deze eindfase, is het traject van deze scriptie begonnen. Deze scriptie vormt het sluitstuk van de voornoemde opleiding.

Gedurende de gehele studie heb ik een bovenmatige interesse ontwikkeld in het fenomeen Ambidexteriteit. Dit ging ook vaak gepaard met een kritische houding naar de hype die er om heen lijkt te bestaan. Bij het lezen van de literatuur voorafgaand aan de colleges waar dit onderwerp op de agenda stond heb ik mij steeds afgevraagd of de, veelal kwantitatief verkregen, data binnen de variabelen zoals Leiderschap direct bij het ontstaan van Ambidexteriteit aanwezig zijn. Ik kon mij voorstellen dat het komen tot Ambidexteriteit geen eenvoudig proces is waarbij simpelweg de aangetoonde variabelen worden gecombineerd binnen een bepaalde context en dat Ambidexteriteit dan als vanzelf ontstaat. In het tweede semester van de studie is er een opdracht uitgewerkt middels de QuickScan flexibiliteit (Volberda, 2004). Deze opdracht heb ik binnen een projectmatig werkende organisatie in de Nederlandse bouwsector uitgevoerd. Hierin werd me duidelijk dat projectteams over een bepaalde mate van flexibiliteit lijken te beschikken. Het kreeg mijn interesse en ik wilde dit nader onderzoeken. Dit heb ik verenigd met mijn interesse voor Ambidexteriteit en het ontstaan hiervan. Het heeft een waardevolle set data opgeleverd waar ik met deze scriptie en de bevindingen die er in uiteen zijn gezet recht aan probeer te doen.

Dit voorwoord wil ik ook graag gebruiken om een aantal mensen te bedanken. Prof.dr. J.J.P. (Justin) Jansen (coach) wil ik in het bijzonder bedanken voor zijn inspirerende colleges, en de veelal beknopte maar zeer treffende commentaren op mijn producten. Dit heeft mij geholpen in de totstandkoming van deze Masterscriptie. Dr. M. (Merieke) Stevens wil ik graag bedanken voor haar bereidheid om als mee-lezer op te treden, met name in de beginfase van het proces heeft zij mij middels het stellen van de juiste vragen focus gegeven in het onderwerp van de studie. Daarnaast wil ik mijn respondenten bedanken voor de openhartige gesprekken, het enthousiasme en interesse in het eindresultaat. Met name de ruimhartigheid en flexibiliteit van deze personen in het plannen van de gesprekken heeft mijn voortgang enorm geholpen. Naarmate het proces vorderde kreeg ik een beeld van hoe deze teams de complexe combinatie tussen Exploratie en Exploitatie verenigen, gezien de bijzonderheid hiervan wil ik hier graag mijn respect en waardering over uitspreken.

De weg naar deze doctoraalscriptie is uitdagend geweest en binnen deze periode ben ik zelf ook tegen de nodige rolconflicten aangelopen. Het combineren van werk, studie en een gezinsleven met bij de start 8 maanden oude zoon, zorgt ervoor dat er continu concessies gedaan moeten worden naar deze aandachtsgebieden. Vrienden en familie hebben vaak een "nee ik ben druk met mijn studie" moeten aanhoren, deze schade gaat worden ingehaald.

Maarten Nijhoff,
Poederloijen, juni 2017

© 2017, Maarten Nijhoff. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vervoelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën of op andere manier, zonder vooraf schriftelijke toestemming van de auteur. De inhoud van deze scriptie is geheel voor de verantwoordelijkheid van de auteur. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

SAMENVATTING

Dit is een onderzoek voor een Masterscriptie met een theorie bouwend doel; er wordt een theoretisch model ontwikkeld wat bedoeld is om het fenomeen "bereiken van Ambidexteriteit door (Project)teams" te verklaren. Gezien de hoge druk waar organisaties mee te maken krijgen in hun markt is er zowel behoefte aan lange termijn behoud als aan het bereiken van korte termijn efficiëntie. Ambidexteriteit vervuld deze behoefte door beide typen innovatie te combineren. Binnen contextuele Ambidexteriteit, wat in dit onderzoek het geval is, wordt dit zelfs binnen één en dezelfde context gecombineerd. Binnen het wetenschappelijk domein 'Ambidexteriteit' is maar in beperkte mate kwalitatief onderzoek verricht, veelal worden kwantitatieve strategieën gehanteerd om de invloed van variabelen te toetsen. De onderzoeken worden met name op strategische niveaus of abstract organisatieniveau uitgevoerd. Er is daarmee een behoefte aan verklarend onderzoek naar Ambidexteriteit op lagere niveaus binnen organisaties, dit onderzoek dient deze behoefte.

Binnen de theorie is de Capability based view van O'Reilly en Tushman (2013) als basis genomen en hier zijn op basis van diverse auteurs vier constructen aan toegevoegd die bepalend zijn voor het bereiken van Ambidexteriteit. Dit betreffen Leiderschap, Teamdiversiteit, Teamstructuur en Sociaal Cognitieve factoren. Dit theoretisch model is geïntegreerd met Team development literatuur en uiteindelijk met het faseringsmodel van Tuckman en Jensen (1977). Op basis hiervan is een conceptueel model geformuleerd waarna Empirisch onderzoek is uitgevoerd om dit model te toetsen en verrijken. De empirische studie is middels een kwalitatieve strategie in de vorm van een multiple Embedded casestudy afgenomen binnen organisaties in de Nederlandse sectoren bouw en IT. Het onderzoek is retrospectief uitgevoerd binnen vier zorgvuldig geselecteerde cases. Er is middels een Best case - Worst case aanpak gezocht naar onderscheidende elementen; zo is meer zekerheid verkregen ten aanzien van de betrouwbaarheid van resultaten.

De verkregen inzichten in het proces om Ambidexteriteit te verkrijgen zijn tweeledig. Ten eerste is binnen de empirische resultaten theoretisch model toepasbaar gebleken: de geformuleerde fasering is aangetroffen. De vier constructen zijn aangetroffen in de cases. Het empirisch onderzoek heeft inzicht verschaft in het gedrag van deze constructen gedurende de fasering en het effect hiervan op het niveau van Ambidexteriteit per fase in het proces. Ambidexteriteit blijkt door de teams gefaseerd te worden verkregen, waar in eerste instantie alleen Exploratieve activiteiten worden waargenomen, focust het team vervolgens op Exploitatie. In een later stadium wordt hier weer Exploratie aan toegevoegd en zijn de eerste tekenen van het gelijktijdig combineren van deze activiteiten aangetroffen.

Ten tweede is het gedrag van de constructen in het proces retrospectief geduid op basis van uitgevoerde interviews. Leiderschap blijkt gedurende het proces om te komen tot Ambidexteriteit onderhevig aan diverse transformaties. Het construct blijkt voortdurend aan verandering onderhevig. Waar door de leider in de beginfasen wordt gefocust op het verkrijgen van structuur en het middels Politieke Skills verkrijgen van Management support, is de rol van de leider in de eindfasen waarin Ambidexteriteit op het hoogste niveau wordt aangetroffen met name coachend en faciliterend. Binnen alle cases is een formeel leider aangesteld. Wel is sprake van gedelegeerd leiderschap op lagere niveaus. De Teamdiversiteit blijkt gedurende het proces niet onderhevig aan wijzigingen, slechts wanneer de samenstelling wijzigt, dit gebeurt niet vaak. Alleen bij vervanging van de leider maar dit wordt niet duidelijk gezien in het effect van diversiteit. De mate waarin teams deze diversiteit weten te managen en ten goede keren neemt echter toe naarmate de tijd vordert. De ontwikkeling van Teamstructuur is in de eerste drie fasen van het proces te beschrijven als een groeimodel. Structuur in de zin van Organisatie, formaliteit en taak- en rolverdeling neemt steeds toe naarmate het proces vordert. In de fase waarin het team Exploratie en Exploitatie gelijktijdig weet uit te voeren verdwijnt deze structuur licht naar de achtergrond en veranderd dit in een zeer gestructureerde werkwijze. Er blijft een belangrijke vorm van structuur over die in veel gevallen zelfs hiërarchische kenmerken heeft. Sociaal cognitieve

factoren komen zeer divers voor in de teams. Er is niet per definitie sprake van Sociale integratie, dit vormt echter ook geen blokkade voor Ambidexteriteit. Er is in alle teams sprake van een vorm van binding, waarvan binding met de leider en binding met de innovatie voorbeelden zijn. Er is in de teams sprake van veel commitment, een kritische houding naar elkaar en psychologische veiligheid.

De belangrijkste inzichten die ten aanzien van Ambidexteriteit binnen teams die op tactisch en operationeel niveau zijn verkregen zijn ook tweeledig. Ten eerste blijken teams met name in staat Exploratie en Exploitatie te combineren zodra zij een zeer gestructureerd werkwijze gaan hanteren. Deze werkwijze wordt door het hele team geadopteerd en alle teamleden hebben hier een belangrijke rol in. Ten tweede blijkt de intensiteit en eenduidigheid van de Teamcommunicatie van grote invloed op het bereiken van Ambidexteriteit. Het vormt een belangrijke beheersmaatregel voor de diversiteit waarmee de teams te maken hebben.

Als resultaat van de studie zijn duidelijke proposities gepresenteerd zodat deze aan theorie toetsend onderzoek kunnen worden onderworpen om zo het domein te verdiepen en uit te breiden. De belangrijkste implicatie van dit onderzoek is de wijze waarop het best omgegaan kan worden met het presenteren van variabelen in onderzoek naar Ambidexteriteit. Deze resultaten zouden te allen tijde geprojecteerd moeten worden op de voortgang van het proces om te komen tot Ambidexteriteit. Bevindingen in verricht onderzoek die bijvoorbeeld Teamstructuur als een blokkade opwerpen voor het bereiken van Ambidexteriteit doen geen recht aan het feit dit in de fase voorafgaand aan het bereiken van Ambidexteriteit wel degelijk een belangrijke rol speelt in het proces.

ENGLISH SUMMARY

This is a research for a Master-thesis with a theory-building goal. By building theory, the phenomenon of 'Achievement of Ambidexterity by (Project)teams' is explained. Given the high pressure that organizations are facing in their market, there is both need for long term survival and achieving short-term efficiency. Ambidexterity fulfils this need by combining both types of innovation. Within contextual Ambidexterity, which is the main subject in this research, this is combined within one and the same context. Within the research domain 'Ambidexterity', only a limited degree of qualitative research has been done, since often quantitative strategies have been used to test the influence of variables on Ambidexterity. The studies are mostly conducted at strategic levels or abstract levels of organizations. There is a need for explanatory research on Ambidexterity at lower levels within organizations, and this research serves this need.

Within the theoretical framework, the Capability Based View initiated by O'Reilly and Tushman (2013) has been taken as the central theory. In addition, four constructs that determine the achievement of Ambidexterity, have been added to this theory.. These additional constructs are: Leadership, Team diversity, Team structure and Social Cognitive Factors. This theoretical framework is integrated with Team development literature and eventually with the phasing model of Tuckman and Jensen (1977). Synergy of these theories is reached by combining them into one framework. The conceptual model is then used to conduct Empirical research. The data is collected through a qualitative strategy and more specifically by using a multiple Embedded case study. The identified cases are located within organizations in the Dutch sectors of construction and IT. The research was executed retrospectively in four carefully selected cases. The data was collected by conducting 15 interviews. By using a Best Case - Worst Cases approach, distinction could be been pointed out and more reliability was assured.

The insights gained in the Ambidexterity Process are twofold. First, the theoretical model has been found applicable within the empirical results and the formulated phases are recognized within the cases. The four constructs were explicitly present in the context. The empirical results have

provided insight into the behavior of these constructs during phasing and its influence on the level of Ambidexterity in each phase of the process. The team appears to obtain Ambidexterity in phases, where initially only Exploratory activities are observed, the team will then focus on Exploitation. At a later stage, Exploration is added again and the first signs of combining these activities simultaneously appear.

Secondly, the behavior of the constructs in the process is explained in the study. Leadership appears to be transforming frequently during the process of achieving Ambidexterity. The construct is constantly changing. In initial stages the leader focuses on obtaining structure and Management Support through political skills. In the final stages, in which Ambidexterity reaches the highest level, the leader's role is a more coaching and facilitating one. In all cases, a formal leader has been appointed, but delegated leadership at lower levels is also found. Team diversity does not appear to be subject to changes during the process, except for when new team members are introduced. Although the leaders are often replaced, this is not clearly seen in the effect of diversity. The extent to which teams are able to manage diversity will however increase as time progresses. The development of Team Structure in the first three phases of the process can be described as a growth model. Structure in the sense of Organization, Formality, Task- and Role distribution, increases as the process advances. At the same time, when the team reaches simultaneously combining Exploration and Exploitation, this structure fades slightly into the background. It then changes into focussing on a highly structured working process. An important form of structure remains, which in many cases even has hierarchical features. Social cognitive factors appear very differently in the teams. Social Integration is not always found in the cases, but is shown not to be blocking Ambidexterity. A form of bonding is established in all teams, connection of team members to the leader and commitment to the innovation are examples of this bonding. The team members are all very committed to the goals, show a critical attitude towards each other and experience psychological safety.

The most important insights gained in explaining Ambidexterity at tactical and operational levels are also twofold. First of all, teams prove to be able to combine Exploration and Exploitation once they use a highly structured process. This process is adopted by the whole team. All team members have an important role in this process. Secondly, the intensity and unambiguity of Team Communication has a great influence on achieving Ambidexterity. It is an important management measure for the diversity that teams face.

As a result of the study, clear propositions have been presented so that they can be subjected to theoretical research in order to deepen and expand the domain. The main implication of this research is the way in which it is best to present variables in research in the context of Ambidexterity. These results should at all times be projected on the progress of the process of achieving Ambidexterity. Findings in conducted research that for example, provide Team Structure as a blockade for achieving Ambidexterity, do not justify the fact that this plays an important role in the phase prior to achieving Ambidexterity.

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	2
SAMENVATTING.....	3
ENGLISH SUMMARY	4
INHOUDSOPGAVE.....	6
1. INTRODUCTIE.....	9
1.1 Doelstelling.....	10
1.2 Probleemstelling.....	11
2. CONTEXTBESCHRIJVING.....	12
2.1 Projectmatig-werkende organisatie	12
2.2 Projectmatig werkende organisaties en innovatie	12
3. THEORIE AMBIDEXTERITEIT	14
3.1 Ambidexteriteit.....	14
3.2 Exploratieve en Exploitatieve Projectteams.....	15
3.3 Leiderschap	15
3.4 Teamdiversiteit	17
3.5 Teamstructuur	18
3.6 Sociaal cognitieve factoren	18
4. THEORIE TEAMVORMING.....	19
4.1 Literatuur	19
4.2 Theoretisch model teamvorming.....	20
5. GEINTEGREERD MODEL	22
5.1 Conceptueel model (Raamwerk).....	23
6. METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING	24
6.1 Onderzoeksstrategie en methode.....	24
6.2 Case selectie	25
6.3 Dataverzameling	25
6.4 Data Analyse	26
6.5 Kwaliteit en kanttekeningen bij dit onderzoek.....	26
6.6 Samenvatting.....	28
7. RESULTATEN ONDERZOEK	28
7.1 Casebeschrijving en resultaten case 1 Omgevingsdashboard Centric.....	28
7.1.1 Casebeschrijving;	28
7.1.1 Innovatie in projectmatig werkende onderneming;.....	29
7.1.2 Fasering Team development;.....	29
7.1.3 Leiderschap;	29
7.1.4 Teamdiversiteit;	30
7.1.5 Teamstructuur;	31

7.1.6	Sociaal cognitieve factoren;	32
7.1.1	Within-case Analyse;	32
7.2	Casebeschrijving en resultaten case 2 Pulse Strukton Workspere	35
7.2.1	Casebeschrijving;	35
7.2.2	Innovatie in projectmatig werkende onderneming;.....	36
7.2.3	Fasering Team development;.....	36
7.2.4	Leiderschap;	37
7.2.5	Teamdiversiteit;	38
7.2.6	Teamstructuur;	38
7.2.7	Sociaal cognitieve factoren;	39
7.2.8	Within-case Analyse;	41
7.3	Casebeschrijving en resultaten case 3 Energie uit Water Antea Group.....	43
7.3.1	Casebeschrijving;	43
7.3.2	Innovatie in projectmatig werkende onderneming;.....	44
7.3.3	Fasering Teamdevelopment;.....	44
7.3.4	Leiderschap;	45
7.3.5	Teamdiversiteit;	46
7.3.6	Teamstructuur;	46
7.3.7	Sociaal cognitieve factoren;	47
7.3.1	Within-case Analyse;	48
7.4	Casebeschrijving en resultaten case 4 Bodem op de Kaart Antea Group.....	51
7.4.1	Innovatie in projectmatig werkende onderneming;.....	52
7.4.2	Fasering Team development;.....	52
7.4.3	Leiderschap;	52
7.4.4	Teamdiversiteit;	54
7.4.5	Teamstructuur;	54
7.4.6	Sociaal cognitieve factoren;	55
7.4.1	Within-case Analyse;	56
8.	CROSS-CASE ANALYSE.....	59
8.1	Ambidexteriteit.....	59
8.2	Fasering Team development;	61
8.3	Leiderschap;.....	65
8.4	Teamdiversiteit;	69
8.5	Teamstructuur;.....	71
8.6	Sociaal cognitieve factoren;.....	74
9.	DISCUSSIE.....	77
10.	CONCLUSIE EN IMPLICATIES.....	82
10.1	Conclusie	82
10.1.1	Beantwoording van de deelvragen.....	82

10.1.2	Beantwoording van de centrale Probleemstelling.....	83
10.2	Theoretische implicaties.....	84
10.3	Praktische implicaties.....	85
11.	BEPERKINGEN EN AANBEVELING VOOR VERVOLGSTUDIE.....	85
11.1	Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	85
11.2	Beperkingen van het onderzoek.....	86
12.	REFERENTIES.....	87
	BIJLAGE 1, INTERVIEWGUIDE.....	92

1. INTRODUCTIE

Veel organisaties worstelen met de vraag hoe de toekomst veilig kan worden gesteld voor hun omgeving. Het gelijktijdig verbeteren van de bestaande activiteiten en ontwikkelen van nieuwe businessmodellen is essentieel om deze toekomst veilig te stellen (O'Reilly & Tushman, 2004, 2008). De focus op het verbeteren van de huidige capaciteiten en processen neemt in veel gevallen de aandacht weg bij het ontwikkelen van nieuwe businessmodellen (Vera & Crossan, 2004). Onderzoek naar bedrijven die het conflict tussen het exploiteren van de huidige activiteiten en het exploreren van toekomstige activiteiten weten te combineren wordt in toenemende mate uitgevoerd. Veelal wordt het goed kunnen beheersen van dit conflict tussen beide activiteiten benoemd als een capability in de vorm van Ambidexteriteit (Nosella, Cantarello & Filippini, 2012). Onderzoek wat zich richt op Ambidexteriteit wijst uit dat indien aan deze paradox succesvol invulling wordt gegeven hogere winsten worden behaald en men beter bestand is tegen concurrentie (O'Reilly & Tushman, 2004, 2008; Gibson & Birkinshaw, 2004). Onderzoeken naar Ambidexteriteit zijn veelal gebaseerd op kwantitatief verzamelde empirische data (Nosella et al, 2012), hiermee kan worden gesteld dat de resultaten gebaseerd zijn op momentopnamen. Vanuit deze onderzoeken worden belangrijke inzichten verkregen, zeker vanwege de omvang van steekproeven. Echter de resultaten worden veelal gepresenteerd als constructen die door managers simpelweg moeten worden ingevoerd in teams, dan zou Ambidexteriteit worden verkregen. Dit is onterecht, aangezien er een belangrijke factor ontbreekt in deze vorm van onderzoek, het element tijd. De kans is namelijk wezenlijk dat de gepresenteerde constructen zich niet zo statisch voordoen binnen het teamproces als de onderzoeken presenteren. Om deze reden is er behoefte aan onderzoek wat nuance aanbrengt in de gepresenteerde resultaten in deze onderzoeken, onderzoek wat zich richt op het proces waarin de constructen tot stand komen en waarmee uiteindelijk Ambidexteriteit wordt bereikt. Op deze wijze wordt voor Managers en organisaties meer inzicht verkregen naar de wijze waarop met teams kan creëren die Exploratieve en Exploitatieve activiteiten kunnen combineren.

Ambidexteriteit is het onderzoeksthema wat kijkt naar de combinatie van Exploitatie en Exploratie binnen organisaties of personen (Gibson & Birkinshaw, 2004). Met name de mate waarin organisaties in staat zijn de spanningen en conflicten die ontstaan te managen is onderwerp van onderzoek (O'Reilly & Tushman, 2008). Er wordt veel onderzoek gedaan om het fenomeen te verklaren (Nosella et al, 2012) en in welke vorm het zich voor doet (O'Reilly, Harrell & Tushman, 2009). Ambidexteriteit wat zich op het niveau van de mensen in de organisatie afspeelt, wordt beschreven in het contextuele domein (Birkinshaw & Gibson, 2004). De Antecedenen & Consequentie (Smith, Binns & Tushman, 2010; Chang, Yang & Chen, 2009) en Cross Boundery benadering (Gupta, Smith & Shalley, 2006) zijn ook voorkomende verklaringen. Daarnaast is er een recente stroming die het cyclisch afwisselen van Exploratie en Exploitatie in beeld brengt vanuit het domein Ambidexteriteit, ook wel Temporal Ambidexterity genoemd (Wang, Yadong Luo, Celly, & Jinyun, 2014). De meeste van deze domeinen gaan uit van een bepaalde vorm van structurele scheiding van Exploratie en Exploitatie, ofwel in organisatie dan wel in tijd. Differentiatie heeft echter een aantal potentiële problemen, namelijk problemen om projecten uit de Exploratie uiteindelijk te integreren met de kern om tot Exploitatie over te gaan en het verlies van synergie tussen de korte en lange termijn focus, het combineren van deze vormen binnen één context biedt meer voordelen (Jansen, Kostopoulos, Mihalache & Papalexandris, 2016). Dit onderzoek bevindt zich in het domein waarin Exploratie en Exploitatie binnen de context van een team worden gecombineerd.

Hoewel er binnen het domein van Ambidexteriteit veel wordt gepubliceerd richt onderzoek zich met name op de voordelen van het bezitten van Ambidextere capabilities (O'Reilly & Tushman, 2004, 2008; Birkinshaw & Gibson, 2004) en het verklaren van het fenomeen op organisatieniveau (Jansen, George, Van den Bosch & Volberda, 2008; Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch & Volberda, 2012), hierdoor is er nog weinig bekend over hoe deze Ambidextere capabilities kunnen worden ontwikkeld (O'Reilly & Tushman 2013). Er is met name behoefte aan inzicht in hoe Ambidexteriteit

op lagere hiërarchische niveaus wordt bereikt (Haas, 2010; Jansen et al., 2016). Daarnaast heeft de literatuur zich volgens Nosella et al (2012) met name gebaseerd op kwantitatief onderzoek op firm-level en kan dit worden gekenmerkt als macro niveau. Typeringen bevinden zich vooral op sector niveau (Jansen et al, 2008) en omvang van de organisatie (Vaccaro et al, 2012). Verklaringen op Microniveau zijn niet of weinig voorhanden, terwijl dit meer inzicht zou geven in hoe kennis te ontwikkelen die nodig is om de ontstane paradox te managen en wat hier de implicaties van zijn, zo zijn ook organisaties die projectmatig werken onderbelicht (Eriksson, 2013). Als deze constatering naast de steeds verder toenemende populariteit om activiteiten middels projecten te organiseren (Grabher, 2004) en het belang van teams als managementmiddel (Gersick, 1988) wordt geplaatst ontstaat een interessant vraagstuk. Namelijk de behoefte aan verklaring van de wijze waarop projectteams Ambidextere capabilities ontwikkelen.

De behoefte aan onderzoek toegespitst op Projectmatig werkende organisaties komt voort uit de aangetroffen verschillen ten opzichte meer functioneel ingerichte organisaties. Blindenbach-Driessen en van den Ende (2006) troffen duidelijk onderscheidende elementen aan, waarbij zaken als senior management support, beschikken over voldoende experts en een businesscases-aanpak meer van belang bleken binnen projectmatig werkende organisaties dan in functioneel vormgegeven organisaties. Terwijl onderwerpen als cross-functionele teams, Senioriteit van projectmanagers en samenwerking met klanten minder van invloed bleken op prestaties binnen Projectmatig werkende organisaties. Gezien de veelheid organisaties die projectmatig georganiseerd zijn is er behoefte aan inzicht in hoe de paradox binnen deze bedrijven te managen, voorbeelden zijn IT, Bouw en Consultancy. Het bereiken van nieuwe businessmodellen vergt het identificeren en aanleren van nieuwe kennis en vaardigheden, ofwel Exploratie. Reden voor het gebrek aan Exploratie ligt wellicht in het feit dat de focus van werknemers binnen organisaties meer op het behalen van de projectdoelstellingen ligt, dan er voor te zorgen dat de organisatiedoelstellingen op de lange termijn geborgd zijn (Gann & Salter, 2000). Dit geeft spanning in de focus van mensen die acteren binnen deze teams. De mate waarin projectteams in staat zijn om te gaan met de paradox tussen de korte termijn projectdoelstellingen en de lange termijn organisatiedoelstellingen en hoe daarin ontstane spanningen en conflicten worden gemanaged heeft invloed op de projectprestaties (Yong & Jing, 2013). Het bereiken van een teamvorm waarin er met dit conflict goed wordt omgegaan is het centrale onderwerp van deze studie.

Het vormen van teams is een reeds lang bestaand onderwerp van wetenschappelijke studies. Het binnen Team development en Group development literatuur meest gevalideerde onderzoek is het werk van Bruce Tuckman. Zijn in 1965 op basis van circa 50 studies gebaseerde raamwerk, wat hij vervolgens in 1977 uitbreidde kenmerkt het proces als een proces van vijf fasen (Tuckman, 1965; Tuckman & Jensen, 1977). De vergelijkende thema's in dit raamwerk ten opzichte van Ambidexteriteit zijn opvallend, zo zijn leiderschap (Jansen et al, 2008; Gersick 1988) en teamdiversiteit (Jansen et al, 2008; bron) leidende thema's binnen beide domeinen. Met het combineren van beide theorie om het proces van het bereiken van Ambidexteriteit door Projectteams in beeld te brengen, wordt getracht gedetailleerder inzicht te geven in welke factoren in de verschillende fasen van het proces van invloed en belang zijn en op welke wijze dit plaatsvindt.

1.1 Doelstelling

Op aanraden van Stuart en collega's (2002) is dit onderzoek expliciet over zijn theorie bouwende doel. Het doel van het onderzoek is namelijk de ontwikkeling van theorie om inzicht te verschaffen in het bereiken van Ambidexteriteit door projectteams. Specifiek door de bestaande Capability gebaseerde theorieën over Ambidexteriteit te combineren met het Team development raamwerk op basis van Tuckman & Jensen (1977). Dit dient de behoefte aan theorie ontwikkeling op het gebied van Ambidexteriteit binnen organisaties die projectmatig werken (Eriksson, 2013), en de

vraag naar kennis in het onderzoeksveld van strategisch management en dan specifiek naar het managen van de spanningen tussen Exploratie en Exploitatie.

1.2 Probleemstelling

Op welke wijze bereiken projectteams Ambidexteriteit binnen Projectmatig werkende bedrijven?

- Wat zijn verklarende factoren voor Ambidextere Projectteams?
- Welke fasen worden onderkend in het vormen van Projectteams?
- Welke fasen worden onderkent in het vormen van Ambidextere Projectteams?
- Welke bepalende constructen voor Ambidextere Projectteams zijn aan verandering onderhevig gedurende de fasering en op welke wijze vindt dit plaats?

Deze studie onderzoekt op welke wijze projectteams geformeerd moeten worden om Ambidexter te kunnen acteren. Daarnaast geeft het inzicht in de wijze waarop Ambidexteriteit zich voordoet in Projectmatig vormgegeven organisaties. De studie maakt gebruik van data verkregen via een kwalitatieve empirische studie binnen een viertal projectteams, onder minimaal achttien projectteamleden van een Top 3 Nederlands bouwbedrijf binnen de infrastructurele bouwsector.

De probleemstelling waaromheen deze studie is vormgegeven treft u aan in hoofdstuk 2. Hoofdstuk 3 bevat de theoretische verankering van de Empirische studie, waarvan de methodologische verantwoording is opgenomen in hoofdstuk 4.

2. CONTEXTBESCHRIJVING

2.1 Projectmatig-werkende organisatie

Een projectmatig-werkende organisatie (Project-based Firm) is een organisatie waarin zaken die in functioneel vormgegeven organisaties van belang zijn volledig naar de achtergrond verdwenen, met als belangrijkste onderscheid (het ontbreken van) de functionele coördinatie van activiteiten (Blindenbach-Driessen & van den Ende, 2006). Een dergelijk vormgegeven organisatie is volledig gericht op het afwikkelen van een of meerdere projecten. De term Projectmatig-geleide organisatie (Project-led) is ook een voorkomend item in wetenschappelijke literatuur. In een projectmatig-geleide organisatie overstijgen de benodigdheden van projecten de functionele invloeden op beslissingen maar ze zijn beide aanwezig (Blindenbach-Driessen & van den Ende, 2006). De in deze studie gehanteerde definitie behelst beide typen organisaties. Dit type organisatie onderscheidt zich van regulier vormgegeven organisaties en heeft een geheel eigen dynamiek (Hobday, 2000). In veel gevallen ligt de focus binnen Projectmatig-werkende organisaties met name op de producerende en leverende kant van het bedrijf (Artto, 1998). Kenmerkend binnen deze organisaties is functioneel vormgegeven afdelingen die zich richten op doorlopende zaken gezamenlijk bestaan met tijdelijke structuren voor kortlopende zaken zoals bijvoorbeeld projectteams (Grant, 1997). Onderscheidende kenmerken van projectmatig-werkende organisaties die de verschillen in dynamiek kunnen verklaren zijn buiten de structuur van deze bedrijven bijvoorbeeld het beschikken over multidisciplinaire afdelingen, wat leidt tot mogelijkheden van interne samenwerking. Autonomie van project managers ten opzichte van het senior management, directe betrokkenheid klanten bij projecten, wat leidt tot een hogere prioriteit van de projecten versus andere activiteiten en de beschikking over capabilities om externe samenwerkingen aan te gaan (Blindenbach-Driessen & van den Ende, 2006). Projectmatig werkende organisaties kennen echter ook in veel gevallen bedrijfsprocessen. Bedrijfsprocessen zijn de intra-organisatorische activiteiten, deze processen worden ook wel de lijm genoemd die het geheel aan projecten tot een organisatie bindt. Er is bekend dat de dynamiek in dergelijke organisaties als een paradox kan worden ervaren (Gann & Salter, 2000). Zo wordt ook de complexiteit van innovatie in dergelijke organisaties vaak verklaard, het projectbelang is vaak het dienen van de klant, echter er is ook vrijheid om te werken aan exploratieve innovaties, daarentegen heeft de organisatie een performance belang en is er de wens om over meerdere projecten heen de exploitatie te verbeteren (Gann & Salter, 2000).

Het organiseren van activiteiten middels projecten is een toenemende trend. In tegenstelling tot de reeds lang bestaande en rigide instelling van functioneel georganiseerde ondernemingen, stellen tijdelijke projecten je in staat de meest flexibele en taak specifieke toewijzing van middelen te hanteren (Grabher, 2004). Door de eindigheid van projecten en de radicale taakgerichtheid beloofd het een hyper-efficiënte organisatievorm te zijn die bevrijd is van enig organisatorisch keurslijf (Scott & Urry, 1994). Deze bevrijding blijkt echter niet altijd volledig aanwezig, vaak wordt er binnen projectteams spanning ervaren vanwege conflicterende belangen die via invloed vanuit de organisatie op het project werken en anderzijds het dienen van het klantbelang. Dit geeft een paradox,

2.2 Projectmatig werkende organisaties en innovatie

Onderzoek naar innovaties binnen Projectmatig werkende organisaties leidt terug naar het jaar 2000 waarin Gann en Salter dit onderwerp aan de kaak stelde. Zij stelde vast dat innovaties in dergelijke organisatie opvallend genoeg doorgaans niet binnen afgeschermd R&D afdelingen plaatsvindt, maar wordt uitgevoerd binnen of nauw verwant aan zakelijke projecten. Uitvoering van ontwikkelingsprojecten met dezelfde middelen die gebruikt worden voor zakelijke activiteiten is typisch voor dienstverlenende bedrijven (Sundbo, 1997; Sundbo en Gallouj, 2000). Keegan en Turner (2002) hebben gewezen op de terughoudendheid van managers om innovaties binnen zakelijke projecten te ontwikkelen. Bovendien wijzen zij erop dat voor innovaties die

binnen zakelijke projecten ontwikkeld worden, de toepassing van de traditioneel lineaire projectmanagement praktijken een negatieve invloed heeft op het succes van deze innovatieve activiteiten. Ook is er terughoudendheid over de invloed van projecten op de bedrijfsstrategie en dan met name gericht op exploratieve innovaties, Blindenbach-Driessen en van den Ende (2006) richten zich bijvoorbeeld in het hun onderzoek op innovatieprojecten van project-based bedrijven die niet binnen de zakelijke projecten plaatsvinden. Ze zouden te klant specifiek zijn en vervolgens niet voor een hele markt geschikt zijn, impliciet zouden ze dus niet of maar beperkt kunnen leiden tot nieuwe business modellen. De algemeen gebruikte literatuur op het gebied van innovaties sluit ook beter aan bij project overstijgende innovaties. Maar ik verwacht dat in dit type organisaties de meeste innovatiekansen zich in de projecten zelf bevinden, tenminste het signaleren van een behoefte en marktkansen. Het daadwerkelijk uitwerken en implementeren van de innovatie hoeft zich dan niet per definitie op projectniveau af te spelen. Innovatie doet zich binnen organisaties op verschillende wijze voor, medewerkers kunnen bijvoorbeeld op verschillende wijzen bijdragen aan innovatie. De drie meest dominante wijzen waarop dit plaatsvond is echter in meerdere sectoren en typen organisaties aangetroffen, namelijk: 1) Het genereren van nieuwe ideeën, 2) bestaande ideeën delen met collega's en op deze wijze zorgdragen voor een verspreiding van innovatie door de organisatie en 3) innovaties implementeren of anderen ondersteunen bij deze implementatie (Parker, Williams, & Turner, 2006). Blindenbach-Driessen en van den Ende (2006) onderzochten innovaties specifiek binnen projectmatig werkende organisaties, zij stelde vast dat dit soort ondernemingen goed in staat te innoveren. Innovaties worden namelijk doorgaans projectmatig ontwikkeld, een dergelijke werkwijze is voor dit type organisatie dagelijkse bezigheid. Zij troffen een duidelijk onderscheid aan in context behoeften in relatie tot innovatie tussen functioneel georganiseerde bedrijven en projectmatig werkende organisaties (Blindenbach-Driessen & van den Ende, 2006).

Innovatie in projectmatig werkende bedrijven kent een belangrijk onderscheid, namelijk tussen de projecten die voor klanten worden uitgevoerd, de business projecten en de projecten die gericht zijn op het ontwikkelen en verbeteren van de eigen producten en diensten. Hoewel projectmatig werkende bedrijven processen en systemen van hun klanten goed weten te vernieuwen schieten ze te kort in het vernieuwen van producten en diensten van hun eigen bedrijf. (Blindenbach-Driessen & Van den Ende, 2010). Bij projectmatig werkende bedrijven worden maar zeer zelden budgetten vrij gemaakt voor eigen innovatie (Blindenbach-Driessen & Van den Ende, 2006). Innovatieve uitingen komen doorgaans bij de projecten van klanten terug (Sunbo en Gallouj, 2000) en worden niet ontplooid binnen een eigen R&D afdeling. Ook de externe samenwerking met partners in het netwerk is een belangrijke bron voor innovatie doordat hier een interactie plaatsvindt welke vervolgens innovatiekansen aan het licht brengt. (De Jong et al., 2007). Literatuur over innovaties op teamniveau (Gebert, Boerner & Kearney, 2010; Gibson & Earley, 2007; Hoegl & Gemuenden, 2001) en projectniveau (Keegan & Turner, 2002; Grabher, 2004; Blindenbach-Driessen & Van den Ende, 2006) in dit kader veel te bieden. Zo stellen Blindenbach-Driessen en Van den Ende (2010) dat het gewicht van de projectleider van belang is voor succesvolle projecten aangezien hij moet zorgen voor de overdracht en de vertaling van de resultaten naar andere delen van het bedrijf.

Onderzoek toont aan dat innovaties binnen projectmatig werkende organisaties ook vaak een uitwerking zijn van top-down ingebrachte bedrijfsstrategie (Mutka & Aaltonen, 2013; Morris & Jamieson, 2004; Shenhar, Milosevic, Dvir & Thamhain, 2007). Mutka en Aaltonen (2013) geven aan dat hoewel projecten vaak direct voortvloeien uit het businessmodel van de organisatie, de projecten ook autonome business modellen ontwikkelen die een bottom-up effect op het bedrijf hebben. Hier vanuit kunnen bestaande business modellen op bedrijfsniveau worden verbeterd of volledig nieuwe businessmodellen worden gecreëerd. In combinatie met de bevindingen ten aanzien van de solitaire positie van projecten (Scott & Urry, 1994; Artto, Kujala, Dietrich & Martinsuo, 2008) bevestigt dit dat er binnen de projecten een bepaalde dynamiek ontstaat die als spanning kan worden ervaren, een succesvolle omgang met deze spanningen kan vervolgens in meer of mindere mate tot succesvolle innovaties leiden in en vanuit de projecten. Anne Keegan en

J. Rodney Turner (2002) troffen tijdens onderzoek bij diverse projectmatig werkende organisaties in verschillende disciplines belangrijke succesfactoren maar ook blokkades aan voor innovatie. Zo wordt aan veel voorwaarden vanuit de innovatieliteratuur voldaan zoals informaliteit, cross-unit learning en beslissingen op diverse niveaus. Aangetroffen blokkades bleken te wijten aan de specifieke project context, de wijze waarop innovatie worden gemanaged is namelijk ouderwets te noemen. Er wordt hard gestuurd op mijlpalen, kosten en resources worden maar beperkt toegekend. De context waarin innovatie en projectmatig werken succesvol samen gaan blijkt in grote mate afhankelijk van hoe dit wordt gemanaged en welke vrijheden ontstaan voor projectteams (Keegan & Turner, 2002). Innovaties binnen Projectmatig werkende organisaties worden met name beled bij projectmatig vormgegeven teams, deze teams krijgen veelal naast de projecten voor de klant de opdracht mee om de toekomst van het bedrijf veilig te stellen. Aangezien deze teams vaak van samenstelling wijzigen en per project opnieuw worden gevormd is het van belang het teamvormingsproces onderdeel te maken van dit onderzoek.

3. THEORIE AMBIDEXTERITEIT

3.1 Ambidexteriteit

Ambidexteriteit is het onderzoeksthema waarin de combinatie van Exploitatie en Exploratie door organisaties of personen worden onderzocht (Gibson & Birkinshaw, 2004). De oorsprong van het thema is terug te leiden naar het vooruitstrevende werk van Tushman en O'Reilly (1996), waarin zij voorstelde dat organisatorische Ambidexteriteit, gedefinieerd als; "In staat zijn zowel incrementele als disruptieve innovatie te ontwikkelen, vanuit het gebruiken van meerdere tegenstrijdige structuren, processen en culturen binnen een en de zelfde organisatie" essentieel was voor het voortbestaan van organisaties op de lange termijn. Er wordt sindsdien veel onderzoek gedaan naar Ambidexteriteit om het fenomeen te verklaren (Nosella et al, 2012) en in welke vorm het zich voor doet (O'Reilly, Harrell & Tushman, 2009). Ambidexteriteit wat zich op het niveau van de mensen in de organisatie afspeelt, wordt beschreven in het contextuele domein (Birkinshaw & Gibson, 2004). De Antecenten & Consequentie (Smith, Binns & Tushman 2010), (Chang, Yang & Chen, 2009) en Cross Boundary benadering (Gupta, Smith & Shalley, 2006) zijn ook voorkomende verklaringen. Daarnaast is er een recente stroming die het cyclisch afwisselen van Exploratie en Exploitatie in beeld brengt vanuit het domein Ambidexteriteit, ook wel Temporal Ambidexterity genoemd (Wang, Yadong Luo, Celly, & Jinyun, 2014). Veelal wordt het goed kunnen beheersen van dit conflict een Capability genoemd (Nosella et al, 2012; O'Reilly en Tushman 2013). Deze bedrijven zouden hogere winsten behalen en beter bestand zijn tegen concurrentie (O'Reilly & Tushman, 2004, 2008). Voor dit onderzoek wordt Ambidexteriteit ook toegepast vanuit de Capability based view (Nosella et al, 2012; O'Reilly en Tushman 2013; Teece, Pisano & Shuen, 1997). O'Reilly en Tushman (2008) onderzochten of Ambidexteriteit als een dynamische capability gezien kan worden. Zij concludeerden dat het zou organisaties helpt als zij zich over een bepaalde tijd (Lang cyclisch) kunnen aan passen aan een nieuwe omgeving.

Mutka en Aaltonen (2013) wezen op het bestaan van parallelle businessmodellen binnen projectmatig werkende organisaties waarin in lijn met de traditionele perceptie (Sabatier, Mangematin & Rousselle, 2010) projecten met een top-down stimulans worden ingezet om exploitatie (Bestaande business model verbeteren) en exploratie (uitbreiden of vernieuwen businessmodel) te verwezenlijken. Echter troffen ze binnen een case aan dat een project zelfstandig een nieuw business model ontwikkelde en dit bottom-up in de organisatie implementeerde. Hoewel de onderzochte case een specifieke vorm betrof (Turnkey) wijst het op het bestaan van Ambidexteriteit op teamniveau die de projectgrenzen kan overbruggen (Mutka & Aaltonen, 2013). Het binnen projectteams ontwikkelen en inzetten van innovaties om projecten te verbeteren (Li & Huang, 2013) versta ik onder Exploitatieve innovatie terwijl het project overstijgend inbrengen van innovaties die tot uitgebreide of nieuwe businessmodellen leiden (Mutka & Aaltonen, 2013) onder Exploratieve innovatie wordt geschaard. Onderzoek naar de relatie van teamdiversiteit op enerzijds exploratief gedrag en anderzijds exploitatief gedrag wijst

op duidelijke effecten. Teams die allen werkzaam zijn binnen dezelfde organisatie richten zich voornamelijk op exploitatie waar teams met verschillende achtergronden en organisaties zich sneller richten op exploratie (Beckman, 2006).

3.2 Exploratieve en Exploitatieve Projectteams

Ambidexteriteit op teamniveau draagt bewezen bij aan de effectiviteit van teams in stressvolle omgevingen (Drach, Zahavy & Freund, 2007). Ook is aangetoond dat het leidt tot hogere klanttevredenheid en betere prestaties (Gilson et al., 2005) en maakt de invulling van de toenemende vraag naar exploratie en exploitatie mogelijk (Litrico & Lee 2008). Ondanks deze veelbelovende resultaten en conceptuele relevantie (Gupta et al., 2006), blijft het onderzoek naar Ambidexteriteit op teamniveau nog erg achter. Hoewel literatuur op algemeen teamniveau beperkt beschikbaar komt (Jansen et al., 2016; Kostopoulos & Bozionelos 2011; Parmentier & Picq, 2016; Beckman, 2006), richt de literatuur gebaseerd op onderzoek in lagere hiërarchische niveaus zich met name op R&D teams. Veelal is onderzocht op welke wijze deze teams leren en kennis ontwikkelen (Levinthal & March, 1993; Edmondson, 2002; Kostopoulos, & Bozionelos, 2011). Specifiek wordt dit leren gesplitst in gescheiden activiteiten ten aanzien van Exploratief leren en Exploitatief leren en de wijze waarop beide invloed hebben op het succes van deze innovatieprojecten. Exploratief leren refereert dan aan de leeractiviteiten waarbij nieuwe capabilities worden ontwikkeld en Exploitatief leren aan de activiteiten die bestaande kennis en kunde verbeteren. Hoewel dit perspectief uitgaat van leren in plaats van het bezitten van een capability (Nosella et al, 2012) geeft deze literatuur concrete aanknopingspunten. Het balanceren van beide activiteiten lijkt een belangrijke voorwaarde voor succes, teams die bijvoorbeeld een overwegende focus hebben op exploratie zouden de kosten van experimenten moeten dragen zonder hier concrete voordelen mee te genereren (March, 1991). Uit onderzoek onder Taiwanese product development organisaties is ook gebleken dat de interactie tussen leren in exploratie en exploitatie via transactionele leersystemen significant bijdraagt aan zowel project efficiëntie als projecteffectiviteit (Li & Huang, 2013). Buiten de literatuur die zich richt op Ambidexteriteit binnen R&D projecten is er literatuur beschikbaar over Ambidextere Topmanagementteams (Jansen et al, 2008; Nijstadt, Berger-Selman & De Dreu, 2014; Tushman, Smith, & Binns, 2011). Dit biedt veel aanknopingspunten voor items die enerzijds van invloed zijn op het niveau van Teamambidexteriteit en anderzijds op teamperformance. Zo geeft het onderzoek van Jansen et al (2008) de richting van een gedeelde visie binnen teams. Deze gedeelde visie blijkt positief gecorreleerd met Teamambidexteriteit en teamperformance, dit vanwege het belang van het ontwikkelen van innovaties binnen een gedeelde visie. De literatuur op basis waarvan constructen zijn benoemd is geselecteerd op basis van een daadwerkelijk herleidbare bijdrage op het gebied van Ambidexteriteit op teamniveau of teamperformance binnen innovatieprojecten. Veelal is dit niet een direct sluitende verbinding zoals de onderzoeken van Jansen et al. (2008) die zich vooral richten op managementteams. Als geheel vormt het een goede basis om het voorkomen en de mechanismen van deze items te gaan beoordelen in casestudies. Het verkennen van items in de literatuur geeft al snel aanleiding tot het categoriseren van deze items gezien het detailniveau waarom onderzoek in veel gevallen is toegepast. Er zijn vier categorieën geïdentificeerd, namelijk; Leiderschap, Teamdiversiteit, Teamstructuur en Sociaal cognitieve factoren. Deze categorieën vormen in het verdere onderzoek de thema's of constructen en in worden in de volgende paragrafen nader uiteengezet.

3.3 Leiderschap

Organisatie-literatuur erkend reeds lange tijd het belang en de invloed van leiderschap op prestaties van teams. Leiderschap blijkt ook van grote invloed op de mate waarin teams Ambidexter acteren. Volgens Burton (2011), die zich baseert op meerdere auteurs, is de wijze waarop het leiderschap wordt georganiseerd van grote invloed op het vermogen om Ambidexter te acteren. Afhankelijk van de structuur waarin Ambidexteriteit wordt georganiseerd worden verschillende type leiders gevraagd. Zodra sprake is van structurele Ambidexteriteit waarbij

exploratie en exploitatie binnen een organisatie wel gescheiden zijn wordt van de CEO verwacht over Ambidexter vermogen te beschikken (Tushman, Smith & Binns, 2011), naarmate Ambidexteriteit binnen Teams voorkomt blijkt een grote rol weggelegd voor transformationeel leiderschap (Jansen et al., 2008). Aangezien deze vorm van leiderschap populariteit kent in de literatuur, en veelvuldig is aangetoond, is het belang hiervan niet te ontkennen. Transformationeel leiderschap heeft een stuwende werking op Ambidexter gedrag van teams omdat de leider in staat is teamleden te enthousiasmeren voor zijn visie en doelen. Hieruit ontstaat dat teams een gezamenlijke visie en beoogd doel ontwikkelen (Jansen et al., 2008; Nijstadt et al., 2014; De Dreu & West, 2001). Een gedeelde visie en een gezamenlijk doel blijken een positieve invloed uit te oefenen op Ambidexteriteit (Jansen et al., 2008). Nijstadt et al. (2014) toonden aan dat transformationeel leiderschap via Minority dissent een bijdrage levert aan het bereiken van radicale innovaties door Ambidextere teams. Van Minority dissent is sprake wanneer er op regulier teamniveau sterk afwijkende meningen ten aanzien van gevestigde ideeën of werkwijzen bestaan. Zodra deze sterk afwijkende meningen worden geclusterd in een team waarin sprake is van een duidelijk doel waaraan het team zich conformeert, heeft dit betere prestaties tot gevolg (Peralta, Lopes, Gilson, Lourenço & Pais, 2015) en is sprake van meer Ambidexter gedrag (Jansen et al., 2008). In het kader van innovaties wordt deze vorm van commitment aan een gezamenlijk doel binnen teams ook in belangrijke mate bereikt door het ervaren van draagvlak voor deze innovaties, de wisselwerking tussen draagvlak en commitment aan de doelen blijkt cyclisch te zijn en de resultaten op het gebied van innovatieprojecten te verbeteren (Rousseau, Aubé & Tremblay, 2013). Rousseau et al. (2013) kwamen in dit zelfde onderzoek tot het inzicht dat het coachend optreden van de leider een belangrijke moderator is voor draagvlak vanuit de organisatie of het management en het commitment aan de doelen door het team. Het bereiken van dit draagvlak in het topmanagement wordt in grote mate bepaald door de mate waarin een leider over politieke vaardigheden en een netwerk beschikt (Nijstadt et al. 2014). Het aanstellen van een sterke of meer ervaren leider die beschikt over politieke vaardigheden vormt hierin een belangrijke factor aangezien innovaties vaak direct door de CEO moeten worden gedragen om radicale vormen aan te nemen (Blindenbach-Driessen et al., 2010). Naarmate sprake is van meer autonomie in teams neemt het belang van cohesie (Haas, 2010) en daarmee het belang van dienend leiderschap toe (Jansen et al., 2016). Op basis van Jansen et al. (2016) wordt dienend leiderschap gezien als een belangrijk item wat afhankelijk van de context van het team, voornamelijk de mate waarin het team als cohesief geheel opereert, een belangrijke rol speelt in het bereiken van Ambidexteriteit. Het belang van de cohesie en vertrouwen worden in paragraaf 5.6 besproken, middels leiderschap is het van belang dat deze elementen worden bereikt. Volgens Jansen et al. (2016) is hiervoor dienend leiderschap nodig waarin leiders zich richten op het duiden van verantwoordelijkheden, het benadrukken van relaties binnen het team en het tonen van vertrouwen in het team en haar leden zodat zij kan omgaan met de conflicterende situaties.

De keerzijde van het belang en de invloed van leiderschap is dat ook een negatieve invloed uit te oefenen is op teamperformance en de mate van Teamambidexteriteit. Voornamelijk in projectmatig werkende organisaties is dit een risicovolle component. Het sturen op mijlpalen en kosten is namelijk de al reeds lang gebruikte Projectmanagementfilosofie. Zodra innovatieprojecten ook op deze wijze worden aangestuurd beperkt dit de bereikte resultaten (Blindenbach-Driessen et al., 2006). Deze vorm van transactioneel leiderschap staat het Ambidexteriteit in de weg en dan met name op het gebied van Exploratieve ideeën en activiteiten (Keegan & Turner, 2002). De literatuur is duidelijk niet eensgezind over de rol van leiderschap binnen Ambidextere teams. Waar de rol van het senior management door veel onderzoekers als onderwerp van onderzoek wordt gekozen is er ook sprake van onderzoeken naar de rol van teamleiders en projectleiders waarin invloeden worden bewezen. Ook worden verschillende typen van leiderschap een rol toegedicht ten aanzien van Ambidexteriteit binnen teams. Voor dit onderzoek wordt gefocust op de rol van het lager management in de teams. Op basis van hiervoor beschreven literatuur bestaat de kans dat in de verschillende teamfasen andere vormen van

leiderschap voorkomen. Dit is de reden dat dit onderzoek binnen de verschillende fasen van teamvorming de typen leiderschap inventariseert.

3.4 Teamdiversiteit

Een team bestaat uit verschillende personen, hoewel ieder mens uniek is wordt in de literatuur de mate van diversiteit binnen teams op veel manieren onderzocht. Zo ook in het kader van teamperformance en bijvoorbeeld Ambidexteriteit. De samenstelling van Teams is in belangrijke mate bepalend voor hoe deze teams presteren en acteren (Jackson, May, & Whitney, 1995; Webber & Donahue, 2001; van Knippenberg & Schippers, 2007). Diversiteit is een steeds actueler thema in organisaties vanwege internationalisering, digitalisering, overnames, acquisities en emancipatie. Resultaat van de literatuur is dat bedrijven ook steeds vaker bewust omgaan met verschillen op het gebied van functionele- en opleidingsachtergrond, veelal komt dit tot uiting in Cross-functionele teams. Diversiteit vormt de definitie van verschillen tussen individuen op allerlei gebieden die er toe kunnen leiden dat een persoon het gevoel heeft dat de ander verschilt ten opzichte van de persoon zelf (Williams & O'Reilly, 1998). Verschillend die binnen de organisatie literatuur voorkomen zijn onder andere; geslacht, leeftijd, niveau en type educatie, werkverleden, duur dienstverband, karakter en functionele achtergrond. Buiten de rol die diversiteit speelt in het onderzoek naar het presteren van teams en organisaties is ook aangetoond dat diversiteit een belangrijke invloed heeft op de mate waarin teams Ambidexter acteren. Li (2013) trof aan dat functioneel-divers samengestelde top management teams in meerdere mate Organisationele Ambidexteriteit verwezenlijken dan teams die dit niet zijn. De samenstelling van Teams in het kader van exploratie en exploitatie werd ook door Beckman (2006) onderzocht en ook zij onderschrijft het belang van teamsamenstelling en de invloed die dit uitoefent op organisationele Ambidexteriteit. Voornamelijk exploratieve innovatie blijkt in meerdere mate door cross-functionele teams te worden gerealiseerd (Lovelace, K., Shapiro, D. L., & Weingart, L. R. 2001). Het voordeel van cross-functionele teams is dat mensen uit meerdere disciplines en fasen van een innovatie proces (Van ontwerp tot marketing) vertegenwoordigd zijn, innovaties zijn daarmee haalbaarder en projecten worden vaker binnen tijd en budget opgeleverd (Lovelace et al., 2001). Cross-functionele teams beschikken over meer absorberend vermogen en de differentiatie in expertise stelt het team in staat veel kennis te bundelen en een groot bereik te hebben voor externe informatiebronnen (Williams & O'Reilly, 1998). Het werken met cross-functionele teams en de mate waarin dit bijdraagt aan de het innovatieproces is niet geheel vrij van discussie, diverse auteurs waaronder Simons, Pelled, & Smith (1999) stelde een negatieve invloed vast in relatie tot teamperformance. Voornamelijk in perioden van crisis en in dynamische omstandigheden zouden deze teams niet flexibel genoeg zijn en problemen hebben met het bereiken van consensus (Bettenhausen, 1991). Lovelace et al. (2001) toonde echter aan dat deze problemen worden voorkomen zodra teams voldoende communicatie bewerkstelligen. Onderzoek door Beckman (2006) richtte zich op de samenstelling van teams in het kader van Exploratief en Exploitatief leren, teams samengesteld met mensen met een werkverleden binnen meerdere organisaties acteren meer en beter op het gebied van Exploratie terwijl teams van mensen die samen reeds lange tijd binnen dezelfde organisatie werken meer en beter acteren het in het kader van Exploitatie. Teams van personen die werkzaam zijn binnen dezelfde organisatie begrijpen elkaar sneller en beter en kunnen hierdoor sneller optreden. Teams uit verschillende organisaties blijken unieke ideeën te hebben en kunnen door de beschikken over externe contacten, dit werkt exploratie in de hand (Beckman, 2006; Haas 2010). Buiten functionele achtergrond is er bij innovatie ook invloed vanuit culturele verschillen binnen organisaties, cultuurverschillen werken creativiteit in de hand hebben zo invloed op het innovatieproces (Lambert, 2016). Het onderzoek moet zich in het kader van diversiteit vooral focussen op de effecten hiervan, verder is interessant om te beoordelen hoe teams met eventuele problemen die hier uit voorkomen omgaan in de verschillende fasen van het proces.

3.5 Teamstructuur

Het organiseren van teams kan op diverse wijzen worden vormgegeven. Er bestaan diverse structuren zoals Directief aangestuurde teams, bureaucratische teams, Probleemgestuurde teams, hiërarchische teams, zelfsturende teams en cross-functionele teams. Hoewel onderzoeken zeer uiteenlopende onderwerpen belichten richt men zich over het algemeen op de mate waarin sprake is van structuur en op welke wijze aansturing daarin is verzorgd. Naarmate de gehanteerde en ervaren formaliteit binnen teams toeneemt, werkt dit steeds meer beperkend op de wendbaarheid van teams (Conforto, Rebentisch & Amaral, D. 2016). Zo hebben bijvoorbeeld managementsystemen een negatieve invloed op exploratieve prestaties van projectteams (Burton et al 2012). Ambidextere teams blijken des te meer behoefte te hebben aan bewegingsvrijheid, niet in de laatste plaats vanwege de eerder aangetoonde behoefte aan dienend leiderschap (Jansen et al, 2016). Binnen dienend leiderschap vormt het creëren van bewegingsvrijheid voor teamleden, middels faciliterend optreden, een centraal thema (Haak, 2016). Het vermijden van hiërarchische structuren in teams door middel van het instellen van een zelfsturend systeem blijkt Ambidexteriteit ook niet in de weg te staan (Tempelaar, 2010). Teamleden die in staat zijn autonoom te beslissen blijken teams in staat te stellen de capaciteiten beter te Exploiteren (Haas 2010), Tempelaar voegde hier in 2010 het inzicht aan toe dat deze teams Ambidexter optreden via individuele factoren waaronder autonomie en creativiteit die worden gemodereerd door een gedeelde visie en ervaren vertrouwen. Vanuit het AMO model wordt dit onderstreept via het feit dat het door teamleden ervaren van de vrijheid om onderdeel te worden van de besluitvorming in teams, dit de resultaten positief beïnvloed (Tian, Cordery & Gamble, 2016). Op basis van de aangetroffen literatuur blijkt het beperken van structuren, vooral hiërarchische verschillen, een positieve bijdrage te leveren aan het Ambidexter vermogen van teams. Hoewel Tempelaar (2010) onderzoek doet onder zelfsturende teams wordt ook veel twijfel uitgesproken over de effectiviteit hiervan (Rousseau & Aubé, 2010). Dit wordt vooral ingegeven door het gebrek aan een sterke projectleider die benodigd is om commitment van het topmanagement te krijgen voor innovaties (Blindenbach-Driessen & van den Ende, 2010).

3.6 Sociaal cognitieve factoren

Boven alles bestaan teams uit mensen en worden de processen die hierin worden afgewikkeld gekenmerkt door Sociale interactie. Diverse onderzoeken laten zien dat sociale factoren van grote invloed zijn op teamprocessen en prestaties, in het onderzoeksveld naar Ambidexteriteit op teamniveau wordt dit ook aangetroffen. Binnen dit thema komen twee zaken bij elkaar, namelijk de wisselwerking tussen het teamproces en het individu, op welke wijze deze twee invloed op elkaar uitoefenen is onderdeel van onderzoeken naar sociale factoren zoals vertrouwen (Tempelaar, 2010). Kenmerkend aan Ambidextere teams is het feit dat zij veel conflicten en paradoxale ervaringen kennen (Jansen et al, 2008). Deze conflicten en paradoxen veroorzaken naar verwachting veel spanningen voor teams en teamleden. Voor het goed kunnen managen van deze spanningen zijn een aantal zaken van essentieel belang en een daarvan is het ervaren van psychologische veiligheid. Onderzoek wijst uit dat het kunnen omgaan met de conflicterende taken van teams volledig afhankelijk is van het niveau waarin psychologische veiligheid wordt ervaren door de teamleden (Kostopoulos, & Bozionelos, 2011). Deze psychologische veiligheid veroorzaakt in combinatie met vertrouwen creatief gedrag en autonomie van teamleden (Tempelaar, 2010), en maakt een gezond kritische houding en onderscheidende meningen tussen teamleden mogelijk (Nijstadt et al 2014). Creativiteit (Tempelaar, 2010) is een belangrijke voorwaarden voor het bereiken van Exploratief gedrag in teams en autonomie is nodig om zowel Exploratief als Exploitatief gedrag binnen één team te laten bestaan (Tempelaar, 2010; Conforto, Rebentisch & Amaral, 2016). Om de teams ondanks de ontstane ambiguïteit vanwege onderscheidende meningen, onderlinge kritiek en conflicterende taken kaders te bieden is het ontwikkelen van een gezamenlijke visie nodig (Jansen et al, 2008; Tempelaar 2010). Het commitment van teamleden aan deze gezamenlijke visie wordt veelal via coaching van de leider bereikt (Rousseau, Aubé & Tremblay, 2013). Binnen de vaak divers samengestelde Ambidextere teams is de kwaliteit van teamcommunicatie van invloed op de teamprestatie (Yu, 2005; Valls et

al, 2016), vooral zodra er voldoende sprake is van voldoende frequente-, informele-, directe- en open communicatie bereiken teams betere prestaties op gebied van innovatie (Hoegl & Gemuenden, 2001). Via het uiten van onderlinge kritiek, het beschikken over afwijkende meningen en onderlinge coaching binnen het team worden betere prestaties behaald. Dit gebeurt wanneer hier vanuit sociaal oogpunt ook het vertrouwen en de veiligheid voor wordt ervaren (Tempelaar, 2010; Jansen et al., 2016).

Sociale integratie en de mate waarin teams een cohesief geheel vormen is al lange tijd onderwerp van wetenschappelijk debat. Bij zowel topmanagementteams (Jansen et al., 2008) als op regulier teamniveau (Choi, 2016) werd een contraproductief effect van sociale integratie op Ambidexter gedrag gemeten. Verklaringen van het contraproductieve effect komen neer op de behoefte aan een onderlinge kritische houding aangezien sterke onderlinge relaties deze kritische houding in de weg zouden staan (Jansen et al., 2008). Dit wordt ook bevestigd door Nijstadt et al. (2014) aangezien zij aantreffen dat deze kritische houding en afwijkende meningen in het team leiden tot radicale innovaties. Uitspraken op dit vlak moeten toch voorzichtig worden gebezigd aangezien ook meerdere onderzoeken aantonen dat Team cohesie een positieve invloed uitoefent op de mate waarin teams conflicterende taken kunnen afwikkelen (Hoegl & Gemuenden, 2001; Jansen et al. 2016). Voorgaande uiteenzetting geeft aanleiding tot het kritisch beoordelen van de aanwezigheid van Sociaal Cognitieve factoren, in welke vorm dit voorkomt voor alle fasen van het proces en welke invloed dit uitoefent op Ambidexteriteit. In de focus voor het onderzoek worden in ieder geval cohesie in de vorm van erkenning van onderlinge kwaliteiten en toegevoegde waarde en Sociale integratie onderscheiden.

4. THEORIE TEAMVORMING

4.1 Literatuur

Het organiseren van mensen in groepen en projecten is iets wat door mensen in zowel zakelijke als privé-omgevingen veelvuldig wordt gebruikt. Voor een korte of middellange periode worden mensen aan elkaar gekoppeld met een gezamenlijk doel. Groepen zijn ook essentiële managementtools, organisaties gebruiken samenstellingen van medewerkers of zelfs extern betrokkenen om problemen op te lossen of gezamenlijke activiteiten te verrichten. Het gaat zelfs zover dat er wordt uitgesproken dat organisaties grotendeels bestaan uit tijdelijke en permanente groepsvormen (Huse & Cummings, 1985). Gezien het belang van het managen van deze groepsvormen is het is deze werkvorm al lange tijd onderwerp van onderzoek, dit geldt ook voor de wijze waarop deze groepen mensen zich uiteindelijk tot een team formeren. In Team development en Group development literatuur is dit proces uitvoerig bediscussieerd, literatuur leidt terug tot einde jaren 40. Een dominerende auteur in dit domein is Bruce Tuckman. In 1965 ontwikkelde hij op basis van een metastudie over circa 50 studies een raamwerk wat teamvorming in vier fasen onderverdeelde; Forming, Storming, Norming en Performing (Tuckman, 1965). In 1977 is hier een vijfde fase aan toegevoegd in de vorm van Adjourning (Tuckman & Jensen, 1977). Hoewel er tegenstanders (Hackman, 2003) en voorstanders (Gersick, 1988) van dit model zijn geweest, heeft dit model nog steeds de meeste invloed in de literatuur. Hoewel de onderbouwingen van de verschillende fasen zijn geëvolueerd in bijvoorbeeld sub fasen (Morgan, Salas & Glickman's, 1994) en meerdere perspectieven op het model zijn onderzocht (Hackman, 2003) is de categorisering niet gewijzigd. Hackman's waarschuwing dat de in drang van de wetenschap om alles te verklaren het gevaar van reductionisme schuilt, resulteert in dit onderzoek wel in voorzichtigheid in het volledig focussen op een serieel proces door de genoemde fasen heen. Vanuit deze kritiek is een tweede stroming ontstaan in de Team development literatuur, waar de eerste stroming (Tuckman 1965) het proces om een team te worden serieel en gefaseerd in beeld bracht, keek de tweede stroming met name naar de fasering van conflicthantering en beslissingsprocessen. Deze stroming wordt echter verweten slechts over

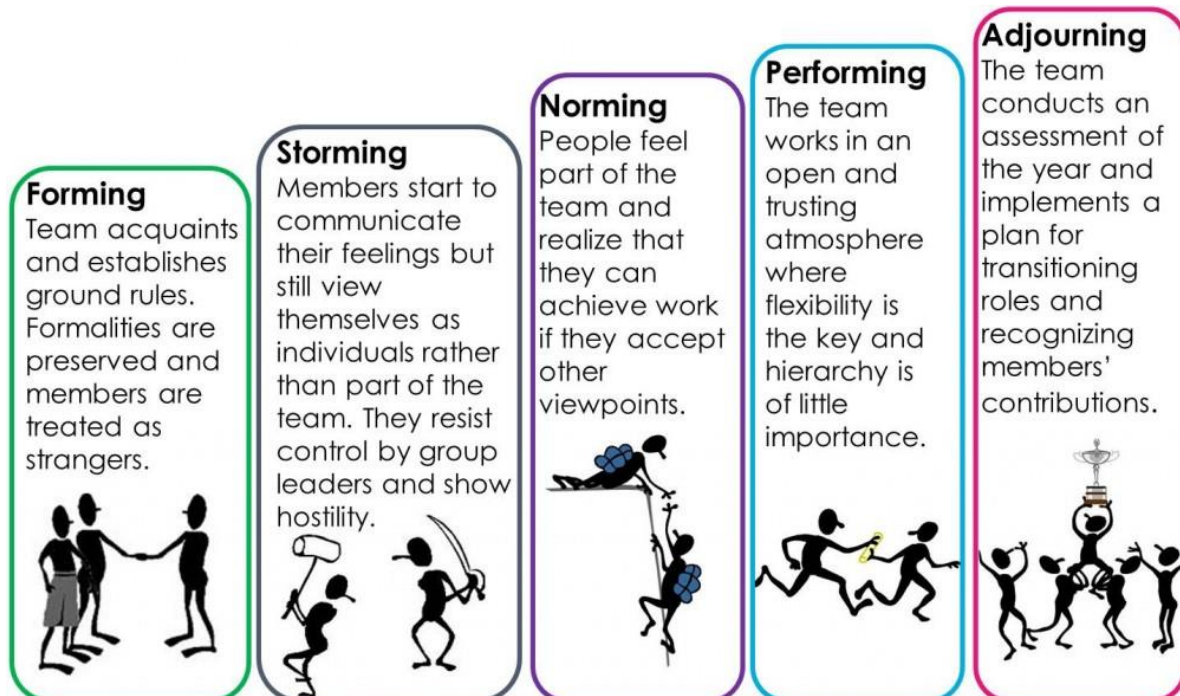
zeer korte perioden uitspraken te kunnen doen en niet over het gehele proces waarin groepen zich tot teams formeren (Gersick, 1988).

Het doen van onderzoek naar teamvorming vanuit het verzamelen van data bij de individu geeft een belangrijk risico, teamvorming is namelijk een complex en vooral sociaal proces dat holistisch moet worden beschouwd (Hackman, 2003). Traditionele modellen worden vaak verweten dat enerzijds veranderingen gedurende het proces en anderzijds de invloed van omgevingsfactoren op het proces onvoldoende worden meegewogen, terwijl beide onderdelen van groot belang zijn in het kader van Groep Effectiviteit (Gersick, 1988). Verdere beperking van het model van Tuckman is dat het vooral van toepassing is op relatief kleine groepen (3 tot 12 personen). Tevens geldt dat het soms onduidelijk is wanneer een team zich van één stadium naar een ander beweegt. Tuckman geeft ten slotte geen advies over de tijdsperiode voor het bewegen van het ene stadium naar een ander.

4.2 Theoretisch model teamvorming

Hoewel er meerdere modellen en stromingen worden erkend binnen de literatuur van teamvorming, wordt Tuckman het meest gehanteerd binnen de managementliteratuur. Het model creëert de mogelijkheid om een langdurig proces middels faseringen in beeld te brengen. Middels het toevoegen van interviewvragen ten aanzien van conflicthantering en beslissingsprocessen wordt ook gebruik gemaakt van de tweede stroming binnen de teamvormingsliteratuur. Daarnaast is de aanbeveling van Gersick (1988) om niet per definitie uit te gaan van een lineair verloop van het teamvormingsproces is een belangrijke aanvulling op het model van Tuckman. Ook worden Omgevingsfactoren geïntegreerd in de methodologische aanpak. In Figuur 1 is de fasering van Tuckman & Jensen (1977) gepresenteerd.

Figuur 1 Teamvormingsproces Tuckman & Jensen (1977) Bron: www.wit.edu



In de beginfasen van het model hebben sociaal-emotionele taken de overhand, in de laatste fasen de meer taakgerichte activiteiten. Het doorlopen van alle stadia is volgens Tuckman (1977) noodzakelijk om als groep een optimaal functionerend team te worden. Daarnaast verheft Tuckman (1965) het doormaken van gezamenlijke conflicten vast stellen van gedragsnormen tot noodzakelijke elementen voor het uitgroeien tot een werkelijk team. De stadia van het model worden niet altijd strikt serieel doorlopen, volgens Tuckman (1977) blijven veel teams zelfs

halverwege steken in de ontwikkeling. Reden van de stagnerende ontwikkeling is dan vaak dat er gedragsregels en afspraken ontwikkeld zijn die contraproductief werken op het teamproces.

Fase 1 Forming: In de eerste periode nadat het team is samengesteld of ontstaan, bestaat de activiteit voornamelijk uit oriëntatie. Deze oriëntatie dient ertoe om de grenzen te identificeren van interpersoonlijke- en taakgedragingen. Hieruit ontstaan afhankelijkheidsrelaties met zowel de leider als de leden van het team. Het gedrag van teamleden kenmerkt zich als onafhankelijk. Bij sommigen is motivatie zichtbaar maar over het algemeen is men tamelijk slecht geïnformeerd over de doelstellingen van het team. Er is in deze fase bij teamleden sprake van onzekerheid en bezorgdheid, maar dit is niet zichtbaar. In deze fase is het van belang dat de leider het team bijeenbrengt en zorgdraagt voor het creëren van vertrouwen en psychologische veiligheid. Vaak wordt gezegd dat in deze fase directief leiderschap gewenst is omdat Teamleden richting en duidelijkheid verwachten van de teamleider (Tuckman, 1965).

Fase 2 Storming: In de tweede fase wordt zichtbaar dat het vertrouwen toeneemt, men spreekt zich in toenemende mate uit naar elkaar en de teamleider. De manier van samenwerken, interpersoonlijke kwesties en de doelen van het team worden bediscussieerd en uiteindelijk zullen hier ook conflicten om ontstaan. Men maakt kennismaken met elkaars ideeën en perspectieven en gaat steeds meer eigen persoonlijkheid tonen. Het uiten van hun persoonlijkheden wordt gehinderd door de angst om buiten de groep te vallen, en gestimuleerd door de angst om zich teveel aan de groep aan te moeten passen. Vanuit de leider wordt begeleiding verwacht in deze moeilijke overgangsfase. Het team heeft behoefte aan stimulans ten aanzien van persoonlijke uitingen en het beloning voor inbreng. Teamleden moeten elkaar en elkaars verschillen leren tolereren, dit kan door de leider worden benadrukt. Van de leider wordt neutraliteit verwacht tijdens conflicten in deze fase, teamleden moeten leren dergelijke onderlinge conflicten op te lossen. Dit is van essentieel belang als men de volgende fase wil betreden waarin afspraken worden gemaakt.

Fase 3 Norming: Het effect van de stormfase is dat er op een meer professionele manier worden gepraat over samenwerking. Kritiek wordt minder persoonlijk ervaren en steeds meer gezien als een constructieve, taakgerichte discussie. De regels, waarden, normen en methodes van het team worden verder uitgewerkt. De focus op de doelen van het team neemt toe en de beginselen van een eigen identiteit worden zichtbaar. Teamleden nemen steeds meer een open houding aan waardoor de samenwerking in deze fase steeds soepeler gaat verlopen. Interpersoonlijke problemen worden constructief opgelost, in de groep wordt meer cohesie ervaren en de motivatie neemt toe. De teamleider geeft in deze fase het team meer autonomie, een participatieve stijl lijkt in deze fase de meest passende vorm van leiderschap.

Fase 4 Performing: Het team is in deze fase in staat flexibiliteit te tonen ten aanzien van teamrollen en hier functioneel mee om te gaan, de groepsenergie staat geheel in het teken van de groepstaak. Het team functioneert in deze fase als een eenheid, er wordt plezier ervaren en het werken kost minder energie dan in eerdere fasen. Er sprake van duidelijke focus op de doelen van het team de hele groep ondersteunt deze doelen. De samenwerking is duidelijk, het team is bekwaam, autonoom en zonder inmenging van de leider in staat het besluitvormingsproces uit te voeren. De teamleider krijgt in deze fase meer focus op de omgeving en kan taken gaan delegeren.

Fase 5 Adjourning: Deze fase start als de taken van het team worden voltooid waarna het team uit elkaar zal gaan. De angst om de groep te missen stimuleert teamleden om al voor definitieve beëindiging afstand te nemen van de overige teamleden. Zo wordt het gemis van de groep meer dragelijk gemaakt en raakt men gewend aan het individueel werken zonder de veiligheid van het team. De motivatie van de teamleden zal afnemen in deze fase. Voor de teamleider is het verstandig het einde van het team te faciliteren. Het vieren van de resultaten en ontspannen afsluiten en evalueren is van groot belang voor het team.

5. GEINTEGREERD MODEL

Het niveau van Ambidexteriteit binnen teams blijkt afhankelijk van veel factoren. Op basis van de verkenning in de literatuur kan worden gesteld dat dit zich op vier dominante thema's bevindt. Hoe deze vier constructen zich voordoen binnen de periode waarin teams zich ontwikkelen tot Ambidextere teams is nog onduidelijk. Het caseonderzoek is gebruikt om de ontwikkeling van Ambidexter vermogen binnen teams in verschillende fasen uiteen te zetten. Daarbij gaat het er vanuit dat in deze fasen ook het niveau van Ambidexteriteit toeneemt.

Uit de literatuur voor beide domeinen blijkt een belangrijke invloed weggelegd voor leiderschap. Waar literatuur binnen Ambidexteriteit uitgesproken is over de behoefte aan Transformationeel en dienend leiderschap, is dit voor de Team-development literatuur afhankelijk van in welke fase een team actief zich bevindt. Voor zover vanuit de literatuur kan worden gesproken. Succesvolle toepassing van transformationeel leiderschap wordt in deze literatuur alleen toegedicht aan de Performing fase. Een vergelijking van deze modellen geeft aanleiding een bepaalde verschuiving van leiderschapsvormen over de tijd te bestuderen tijdens het caseonderzoek. In vroege stadium van teamvorming zou op basis van de literatuur een meer directieve leiderschapsstijl kunnen worden aangetroffen waar dit tijdens de Performing fase wellicht een meer transformationele vorm aanneemt. Daarbij is het relevant te onderzoeken of de verandering die de leider meemaakt in een tussenfase wordt aangetroffen, dit zou zo rond de Storming periode kunnen plaatsvinden. Het onderzoek van Tuckman (1965) wijst ons tevens een dienende rol voor de leider tijdens deze fase, ook wel supportive- en servant leadership genoemd. Onderzoek van Jansen et al. (2016) toont ook aan dat dienend leiderschap niet in alle gevallen een positieve bijdrage levert aan de mate waarin sprake is van Ambidexteriteit binnen teams, er wordt bij cohesieve teams namelijk een positievere invloed gemeten waarbij sprake is van autonomie. Dienend leiderschap lijkt daarmee in de fasen waarin sprake is van meer cohesie (Jansen et al., 2016) en er meer autonomie wordt ervaren door het team (Haas, 2010) een belangrijke factor in het bereiken van Ambidexteriteit.

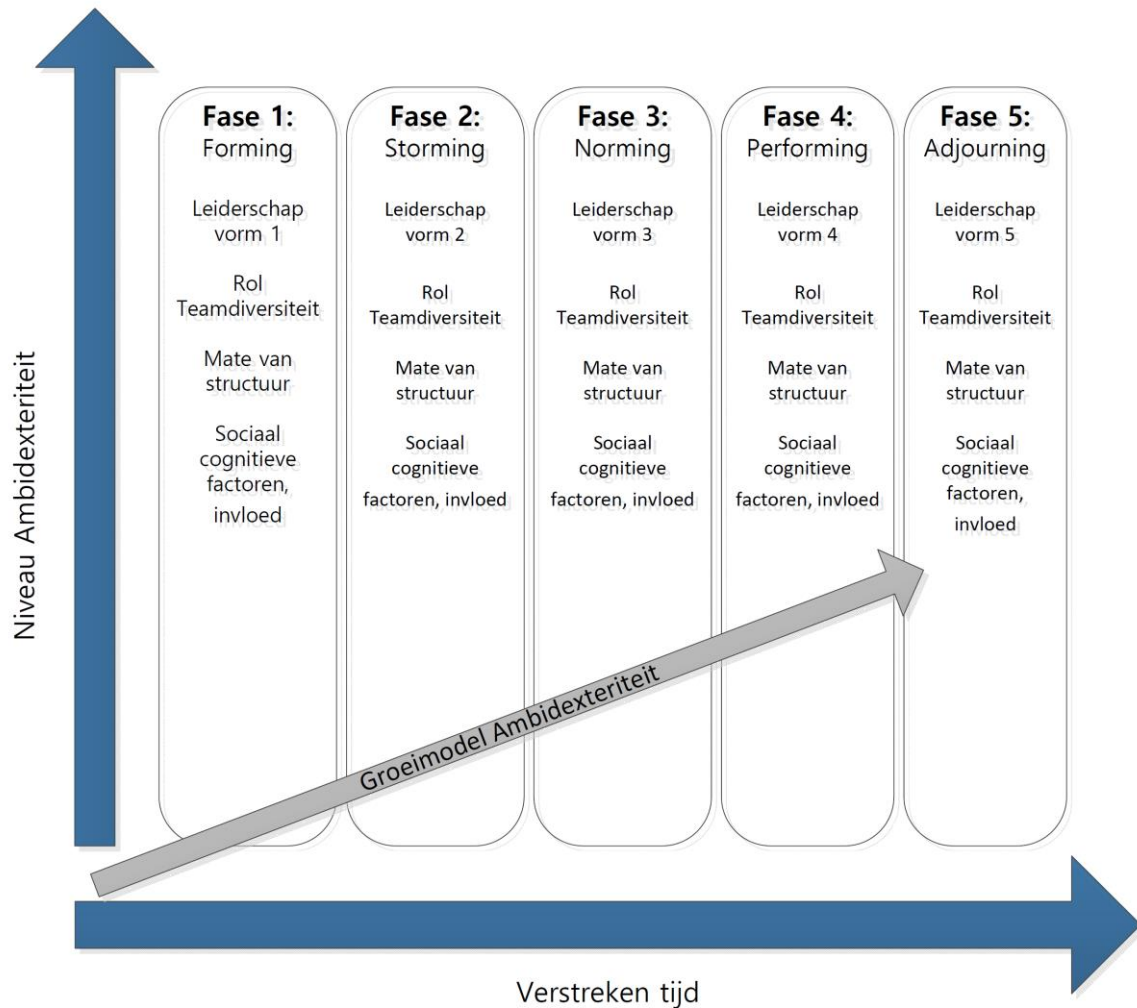
Binnen het thema diversiteit wordt weinig vergelijkende of onderscheidende literatuur aangetroffen ten aanzien van team development. De aangetoonde invloed van dit thema ten aanzien van Ambidexteriteit maakt het een belangrijk onderdeel van het theoretisch model dat wordt geïntroduceerd. De onderzoeken die een negatieve invloed aantonen van diversiteit op teamperformance (Bettenhausen, 1991) en dit afhankelijk van de kwaliteit en intensiteit van de teamcommunicatie (Lovelace et al., 2001), geven aanleiding om per fase inzicht te verkrijgen in het niveau en de intensiteit van de communicatie. Zo kan de ontwikkeling en omgang met diversiteit binnen teams worden waargenomen.

Een vergelijkende analyse van de theoretische domeinen wekt de indruk dat de mate waarin sprake is van een daadwerkelijke structuur in teams gedurende de ontwikkelingsfasen onderhevig is aan veranderingen. Waar in de beginfasen nog geen duidelijkheid is over taakverdelingen en verantwoordelijkheden wordt dit naarmate men de Performingsfase nadert steeds duidelijker (Tuckman, 1965). Tijdens de storming en norming fasen worden deze afspraken gemaakt en wellicht is de mate en soort van structuur dan anders vormgegeven dan in de Performingsfase van Ambidextere projectteams.

Het belang van sociaal Cognitieve factoren binnen zowel teamvorming als literatuur aangaande Ambidexteriteit is nadrukkelijk zichtbaar. Hierbij zijn vertrouwen, psychologische veiligheid en cohesie kernwoorden. Tuckman (1965) maakt voor deze elementen per fase onderscheidt in de wijze waarop ze optreden of de mate waarin ze voorkomen. Met dit onderzoek worden deze sociale factoren daarom uitgedrukt in de tijd.

5.1 Conceptueel model (Raamwerk)

In de literatuur wordt een breed scala aan thema's aangetroffen die van invloed zijn op Ambidexteriteit van teams. Deze thema's zijn in vier categorieën verdeeld. In de eerste fase van dit onderzoek wat bestaat uit een verkenning worden alle zeven thema's onderzocht. Naarmate het proces vordert moet blijken welke onderdelen het meest waardevol zijn in het verklaren van het proces.



Figuur 2 Conceptueel model fasering 'bereiken Ambidexteriteit door projectteams'

6. METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING

In dit hoofdstuk wordt de gehanteerde methodologie uiteengezet. De gehanteerde onderzoeksstrategie, de wijze waarop cases zijn geselecteerd, hoe de data is verzameld, op welke wijze deze is geanalyseerd en hoe de kwaliteit van het onderzoek is gewaarborgd worden aan de hand van paragrafen aan u voorgelegd.

6.1 Onderzoeksstrategie en methode

Voorop staat dat er middels het verkrijgen van synergie tussen theorie en empirie een bijdrage wordt geleverd aan het wetenschappelijk inzicht van Ambidexteriteit binnen projectmatig georganiseerde ondernemingen. Ambidexteriteit wordt binnen dit onderzoek gezien als een capability en het bereiken van deze capability wordt gehanteerd als een proces. Processen binnen organisaties berusten op interacties tussen personen van de organisaties en haar omgeving. Verder zijn individuele-, team-, organisatorische- en contextuele belangen en invloeden belangrijke onderdelen van dit onderzoek. Om sociale interactie in het algemeen, en samenwerking binnen teams in het bijzonder, te bestuderen is een sociaal constructivistische onderzoekszet passend (Easterby-Smith, Thorpe & Jackson, 2015). Een kwalitatieve benadering biedt de mogelijkheid om motivaties, belangen en meningen van mensen en doelgroepen in kaart te brengen (Easterby-Smith et al, 2015). Tevens kan met een kwalitatieve aanpak worden doorgevraagd en kunnen achterliggende belangen en causale verbanden inzichtelijk worden gemaakt. Om het fenomeen te kunnen verklaren is er voor gekozen dit in zijn natuurlijke context te onderzoeken. Onderwerp van het onderzoek is het verklaren hoe teams Ambidexter worden en welk proces wordt gevolgd om dit te bereiken, voor verklaringen in de hoe en waarom sfeer is casestudie onderzoek de meest passende vorm (Meredith, 1998). Hoewel middels literatuuronderzoek onderzoeksthema's zijn geïdentificeerd en deze naar constructen zijn vertaald was er voorafgaand aan het onderzoek geen zekerheid over de compleetheid van de constructen, casestudie onderzoek biedt de ruimte later in het proces nieuwe constructen in te brengen (Voss, Tsikriktsis & Frohlich. 2002). Het gebruiken van meerdere, bij voorkeur uiteenlopende cases om fenomenen te verklaren stelt de onderzoeker in staat patronen en onderscheidende thema's te ontdekken wat het onderzoek inhoudelijk versterkt (Stuart, McCutcheon, Handfield, McLachlin & Samson, 2002). Deze werkwijze is dan ook gehanteerd in dit onderzoek, dit maakt het een multiple casestudy. Het beschouwen van de cases in een bepaalde tijdslijn geeft waardevolle data voor het verklaren van het ontwikkelingsproces van teams. Gezien de beperkt beschikbare periode wordt dit via een retrospectieve handelswijze verkregen.

Het volgen van een gestructureerd Casestudy-protocol draagt bij aan de betrouwbaarheid van het onderzoek (Yin., 1993), dit onderzoek hanteert het protocol van Voss et al. (2002). Het protocol bestaat uit zeven stappen verlopend van het kiezen voor een casestudy onderzoek tot en met het ontwikkelen van proposities. Hoewel vooraanstaande tijdschriften theorie bouwend onderzoek zien als een methode waarbij zonder theoretisch raamwerk het empirische onderzoek wordt aangevagen, is er in dit onderzoek in navolging van de aanbevelingen van Stuart et al. (2002) voor gekozen wel een dergelijk model te ontwikkelen. Voorafgaand aan de caseselectie en dataverzameling is een conceptueel raamwerk gepresenteerd met verscheidene constructen op basis van de literatuur. Dit geeft focus voor het onderzoek en een slagvaardige case selectie (Stuart et al., 2002). Ook stelt het in staat dieper in te gaan op het fenomeen om causale mechanismen bloot te leggen. Ongeacht de ontwikkeling van het raamwerk biedt de gehanteerde onderzoeksstrategie ruimte om nieuwe constructen en alternatieve verklaringen te signaleren om onterechte focus tegen te gaan. Middels het herhalende of iteratieve karakter van het onderzoek zijn deze constructen alsnog toegevoegd, hier ligt de kracht van kwalitatief onderzoek besloten (Plochg & Van Zwieten, 2007). Deze werkwijze stelt de onderzoeker in staat processen bloot te leggen en complex verweven structuren en netwerken te verklaren (Reulink & Lindeman, 2005). Aangezien de literatuur geen directe verklaring voor het fenomeen biedt maar slechts richting geeft en een grof conceptueel model heeft deze studie een overwegend inductief karakter.

6.2 Case selectie

Het beperken van het aantal cases draagt bij aan de inhoudelijkheid van de verklaringen (Stuart et al., 2002), echter is het gezien de retrospectieve handelswijze om het proces over een langere periode inzichtelijk te maken verstandig meerdere cases te onderzoeken (Voss et al., 2002). Bij het selecteren van cases moet de werkwijze worden gehanteerd dat de cases die worden onderzocht beschikken over de meest waardevolle data passend bij de theorie (Voss et al., 2002; Eisenhardt & Graebner, 2007). Daarom zijn de cases niet op basis van willekeur verkregen maar op basis van zorgvuldige selectie, waarbij de voorwaarde wordt gehanteerd dat geselecteerde projecten Ambidexter gedrag moeten vertonen. Er zijn vier projecten geselecteerd waarbij een tweedeling is gemaakt tussen 'Best Case' gevallen en 'Worst Case' gevallen. Het selecteren van extremen stelt de onderzoeker in staat onderscheidende constructen te signaleren en zo betrouwbaardere verklaringen te verkrijgen (Stuart et al., 2002). De 'Best Case' gevallen hebben het proces van het bereiken van Ambidexteriteit succesvol doorlopen, terwijl de 'Worst Case' gevallen hierin veel problemen hebben ervaren en het in mindere mate hebben bereikt. De bepaling van deze categorieën moet zorgvuldig worden gedaan op basis van duidelijke meetwaarden of argumenten. De cases zijn geselecteerd binnen het bedrijf Strukton Groep, een op het gebied van Bruto omzet top 3 Nederlands bouwbedrijf, wat zowel binnen de Nederlandse markt als internationaal acteert. De reden hiervan is het feit dat de uitvoerder van dit onderzoek werkzaam is binnen deze organisatie en op deze wijze toegang heeft tot waardevolle data. Onder Strukton groep is een aantal deelbedrijven ingedeeld die allen projecten afwikkelen. De deelbedrijven zijn Strukton Civiel, Strukton Rail, Strukton Worksphere, Strukton International en Strukton Integrale Projecten. Op basis van historische gegevens zijn 15 potentiële projecten in beeld gebracht. Op basis van oriënterende gesprekken met betrokkenen en een analyse van de ontwikkelde innovaties binnen deze projecten is een argumentatielijst gecreëerd. Op basis daarvan zijn de 2 best en 2 minst Ambidexter acterende projecten geselecteerd. De geselecteerde cases zijn weergegeven in Tabel 1.

	Projectomschrijving	Contactpersoon
Best Case	Project 1 Pulse Strukton Worksphere	Patrick van Geffen
	Project 2 Bodem op de kaart Antea Group	Mark Deuring
	Project 3 Energie uit water Antea Group	Piet Ackermans
Worst Case	Project 4 Omgevingsdashboard Centric ICT	Sietske Vissia

Tabel 1 Geselecteerde cases

6.3 Dataverzameling

De primaire data in het empirische onderzoek is middels in-depth interviews verzameld, buiten het feit dat dit binnen casestudies een geëigende methode is (Voss et al., 2002), is het passende methode voor inductief onderzoek (Easterby-Smith et al., 2015). Vanwege de retrospectieve werkwijze om het proces in beeld te brengen, is het niet mogelijk geweest observaties of experimenten te benutten als dataverzamelmethode. Naast de interviews is secundaire en ondersteunende data verkregen vanuit presentaties, nieuwsberichten en managementrapportages van de projecten. Op deze wijze is de mogelijkheid gecreëerd triangulatie toe te passen in de data-analyse fase wat de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot (Stuart et al., 2002). De interviews zijn semigestructureerd vormgegeven om focus aan te brengen tijdens de interviews en de data in de vorm te verkrijgen die analyse mogelijk maakt. De interviews zijn gestructureerd aan de hand van de deelvragen van dit onderzoek en de aangetroffen constructen zoals gepresenteerd in het conceptueel raamwerk in hoofdstuk 3. In de structuur is ruimte gelaten voor het tijdens de eerste interviews aantreffen van nieuwe constructen. Voor de interviews zijn semigestructureerde interviewguides opgesteld, dit

verhoogd de herkenbaarheid en herhaalbaarheid van het onderzoek (Easterby-Smith et al., 2015). De interviewgide, met vragen en agendapunten is gegeven in Bijlage 1.

Per project zijn minimaal drie personen geïnterviewd, in totaal zijn er voor vier cases vijftien respondenten geïnterviewd. Tijdens het afnemen van de interviews zijn deze interviews digitaal opgenomen. Aan de hand van de opnamen zijn de interviews uitgewerkt in verslagen en deze zijn vervolgens vertaald naar een analyse matrix (Zie paragraaf 4.5). Er is niet gekozen voor uitwerking op transcriptniveau, middels quotes wordt de verifieerbaarheid van het onderzoek geborgd. De interviews duurden circa 60 minuten.

6.4 Data Analyse

Om de data goed te analyseren is zowel een doorgronding van de individuele cases nodig als een vergelijkende analyse over meerder cases (Stuart et al., 2002), om dit te borgen is zowel de Within-case analyse methode gehanteerd (Yin, 2003) als de Cross-case analyse methode (Voss et al., 2002). Middels het ontwikkelen van matrices, impressies en tijdlijnen is de data gepresenteerd en analyseerbaar gemaakt. Deze handwijze stelt de onderzoeker in staat vergelijkbare en onderscheiden kenmerken te ontdekken. De 'Best Case' / 'Worst Case' benadering draagt bij aan de ontdekking van patronen en het signaleren van onderscheidende kenmerken gesignaleerd (Yin, 2003). Vervolgens bestaat de analyse in dit document uit het formuleren van een strekking/conclusie per interviewvraag op basis van de data, en vervolgens is een vertaling gemaakt naar de deelvraag van het onderzoek. De antwoorden van de respondenten zijn gelinkt aan de resultaten van de literatuurstudie en nieuwe inzichten zijn waar mogelijk gekoppeld aan nieuwe literatuur. Op basis van deze vergelijking zijn de proposities opgesteld.

	Forming	Storming	Norming	Performing	Adjourning
Best Case	Project 1				
	Project 2				
	Project 3				
Worst Case	Project 4				

Tabel 2 Structuur analyse projecten (Best Cases and 'Worst Case' versus team development fasen)

6.5 Kwaliteit en kanttekeningen bij dit onderzoek

Dit onderzoek en de daarbij gekozen methode van onderzoek heeft een aantal beperkingen. Allereerst zijn case studies niet de meest geschikte methode om generaliseerbare uitspraken te doen. De onderzoeksresultaten zullen zich daarom als theoretisch onderbouwde proposities kenmerken over het proces om Ambidexteriteit te bereiken. De proposities moeten met vervolgonderzoek worden getest in een grotere context. Een andere kanttekening betreft de beperking tot één type bedrijf in twee specifieke sectoren. Dit neemt niet weg dat doen van uitspraken over andere typen bedrijven, teams en sectoren naar het voorbeeld van Christensen (1997) mogelijk is via het trekken van parallellen op basis van vergelijkbare factoren.

Volgens Yin (2003) is de methodologische kwaliteit van casestudie onderzoek terug te leiden tot externe validiteit, interne validiteit, constructvaliditeit en betrouwbaarheid. De interne validiteit is gericht op het helder aantonen van het causaal verband. Door de theorie goed te laten aansluiten op de context, en de ontwikkelde proposities voort te laten komen uit de verzamelde data, wordt deze validiteit verkregen. Het hanteren van een gestructureerde werkwijze zorgt voor een goede verifieerbaarheid van dit onderdeel. De externe validiteit betreft de mogelijkheid de bevindingen van dit onderzoek te generaliseren. Deze validiteit kan worden geborgd door goed voorbereidend theoretisch onderzoek, een goede selectie van cases en herhalen van het onderzoek in andere contexten (Yin, 2003; Dul & Hak, 2008). Middels het gebruiken van meerdere cases en hanteren van de overige aanbevelingen is hieraan zo veel als mogelijk voldaan, echter het herhalen in

andere contexten is niet mogelijk vanwege de beperking in beschikbare tijd, dit wordt opgenomen in de aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

Constructvaliditeit is het onderdeel wat zich richt op de vraag of de waarnemingen en operationalisering de constructen afdekken. Yin (2003) voorziet in drie aanbevelingen om de constructvaliditeit te borgen, deze zijn in dit onderzoek opgenomen. Ten eerste zijn de gepresenteerde constructen gebaseerd op diverse bronnen uit verschillende onderzoek domeinen. Daarnaast is middels Triangulatie gebruik gemaakt van meerdere wijzen van operationaliseren. Ten tweede moet de keten van bewijsvoering zo transparant mogelijk worden gehouden, de gebruikte bronnen zijn bijgehouden, gepresenteerd en gedocumenteerd. Als derde zijn de interviewverslagen steeds voorgelegd aan de respondenten en door hen van commentaar voorzien of geaccordeerd.

Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid is het vierde item om de methodologische kwaliteit te waarborgen op basis van Yin (2003). Het is gestoeld op het transparant inzichtelijk maken hoe de studie is uitgevoerd en op biedt de mogelijkheid voor replicatie. Een transparant protocol van onderzoek is hierin een belangrijk element. Dit protocol bevat de onderzoeksopzet en geeft inzicht in de doelen, onderwerpen en verwachtingen bij het onderzoek. Ook de interviewvragen zijn hierin een voornaam element, deze zijn derhalve opgenomen in de bijlagen van deze thesis. Het gehanteerde protocol betreft het onderzoeksprotocol van Voss et al., (2002). Yin (2003) geeft naast het hanteren van een protocol aan dat het houden van een proefinterview een goede voorbereidingstactiek is, binnen dit onderzoek is een dergelijke voorbereiding getroffen en op basis hiervan zijn de interviewvragen geëvalueerd en waar nodig aangescherpt.

Belangrijk onderdeel van betrouwbaarheid is de transparantie van verschillende BIAS vormen. Hoewel dit binnen casestudie onderzoek en het gebruikelijk later testen van de proposities minder van belang is, dient hier door de onderzoeker goed mee omgegaan te worden. Voornamelijk confirmation bias is een risico gezien het feit dat de onderzoeker werkzaam is binnen een zusterorganisatie van de organisaties die onderwerp van het onderzoek. Buiten dat de coach en meezer hier op toezien zijn het hanteren van het protocol, continu integreren van literatuur in zowel de voorbereiding als tijdens de analyse en het transparant presenteren van case studie resultaten maatregelen die zijn getroffen om dit te mitigeren. Anderzijds biedt het voornoemde een betere toegang tot informatie en wordt meer openheid van de respondenten verwacht richting de onderzoeker.

Onderstaande tabel, gebaseerd op Yin (2003) toont de casestudietactieken die zijn toegepast in dit onderzoek:

Test	Tactiek in case studie	Fase van onderzoek	Toegepast?
Interne validiteit	Patroonherkenning	Data analyse	Ja
	Toelichting bouwend	Data analyse	n.v.t.
	Tijdspatroom analyses	Data analyse	Ja
	Triangulatie	Data analyse	Ja
Externe Validiteit	Replicatielogica	Empirische fase	Nee
	Multiple cases	Empirische fase	Ja
Constructvaliditeit	Meerdere bronnen constructen	Literatuurstudie	Ja
	Keten van bewijsvoering	Data analyse	Ja
	Feedback interview uitwerking	Dataverzameling	Ja
Betrouwbaarheid	Casestudieprotocol	Empirische fase	Ja
	Bijhouden database	Data analyse	Ja
	Vorbereidend interview	Dataverzameling	Ja

Tabel 3 Toegepaste kwaliteitstechnieken casestudie

6.6 Samenvatting

In voorafgaande paragrafen in dit hoofdstuk is stilgestaan bij de methoden en technieken die zijn gehanteerd om data te verzamelen en analyseren voor dit onderzoek. Het onderzoek heeft een theorie bouwend karakter maar poogt zo veel als mogelijk invulling te geven aan validiteitsbeginselen om generaliseerbaarheid enigszins mogelijk te maken. Er is concreet stilgestaan bij de methodologische beperkingen en hoe die worden opgelost of kunnen worden opgelost in de toekomst. Sterke punten zijn de constructvaliditeit en de betrouwbaarheid van dit onderzoek. Aan Externe validiteit is maar beperkt invulling gegeven maar door toekomstige replicaties kan dit worden versterkt.

7. RESULTATEN ONDERZOEK

In dit hoofdstuk zijn de resultaten uit het empirische deel van het caseonderzoek opgenomen. Het doel van deze beschrijving is om inzicht te krijgen in de wijze waarop Ambidextere projectteams ontstaan. In paragraaf 9.1 tot en met 9.4 worden steeds de cases beschreven en de zaken die hierin zijn aangetroffen.

7.1 Casebeschrijving en resultaten case 1 Omgevingsdashboard Centric

7.1.1 Casebeschrijving;

Binnen de IT onderneming Centric is in de vorm van het project "Omgevingsdashboard" (OMDA) de eerste geschikte case voor dit onderzoek aangetroffen. Centric is met 4500 fte en circa 500 miljoen euro omzet, een van de grootste IT bedrijven met een Nederlandse oorsprong. De case speelt zich af binnen een projectteam van de Business Unit Solution Engineering. Deze business unit opereert vanuit Nederland en Roemenië met meer dan 130 medewerkers aan voornamelijk klant specifieke IT oplossingen.

De data voor deze case is via interviews met de volgende personen verzameld:

Persoon	Functie	Rol Case
F. Zielemans	Business Unit Manager	Als business unit manager verantwoordelijk voor afdeling waarbinnen de opdracht wordt uitgevoerd. Lijnmanager van betrokkenen in het projectteam. Stond als consultant aan het ontstaan van het project daarna lange periode een rol vervult als productmanager.
F. de Wit	Accountmanager	Stond als salesverantwoordelijke aan het begin van het project. Nam deel in het projectteam en was later onderdeel van een stuurgroep die toezag op het functioneren van het team.
E. Braam	Informatieanalist	In het begin van de case verantwoordelijk geweest voor de opdracht. Naarmate de opdracht vorderde operationeel verantwoordelijk voor de technische inhoud.
S. Soeters	Projectmanager	Halverwege traject aangesteld als Scrummaster en in de eindfase gefunctioneerd als projectmanager.
S. Vissia	Productmanager	In eindfase van de bouw van het product aangesteld als productmanager (Langetermijn verantwoordelijke).

Tabel 4 Respondenten case Omgevingsdashboard

Het projectteam wat onderwerp is van dit onderzoek is ontstaan in 2014. Het team is geformeerd nadat door de Gemeente Moerdijk een summiere vraag is gesteld om een in geval van rampen te gebruiken IT oplossing voor het bereiken van burgers te bedenken en produceren. Het team heeft de klantbehoefte uitgewerkt naar een niet eerder gebouwde oplossing (Exploratieve innovatie) die in latere stadia is verbeterd, uitgebreid en geschikt gemaakt voor een grotere markt (Exploitatieve innovatie). Het project bevindt zich nu in de Exploitatiefase, er worden nog steeds verbeteringen aan het product uitgevoerd en er wordt een nieuwe markt voor het product gecreëerd.

Hoewel de klantdoelen uiteindelijk zijn behaald is het project niet gedefinieerd als een succesvol project. Ondanks dat er in de toekomst nog omzet en revenuen worden verwacht uit de innovatie is het project verliesgevend. Deze conclusie wordt ook door het projectteam zelf aangegeven; *“Er zijn grote budgetoverschrijdingen, er is veel herstelwerk uitgevoerd en het proces van het project is niet goed geweest, dat is ook te merken aan de reacties van de klant” (Voormalig Programmamanager, OMDA).*

7.1.1 Innovatie in projectmatig werkende onderneming;

Er wordt overwegend projectmatig gewerkt binnen het bedrijf. Het **innovatieproces** binnen deze onderneming vindt op meerdere niveaus plaats in de onderneming. In het gesprek met de Business unit manager blijkt de onderneming drie gebieden van innovatie te kennen, namelijk 1) Exploratie (Geen klant en nieuw product), 2) one-off producten, beperkte klant nieuw product en 3) Exploitatieve innovatie (Verbeteren bestaande producten en beheerfasen). Met een product of dienst worden uiteindelijk alle fasen serieel doorlopen, Niveau 1 bevindt zich vaak binnen de R&D afdeling van de centrale organisatie, niveau 2 wordt projectmatig uitgevoerd binnen de onderhavige business unit en niveau 3 is wordt vaak op langdurige contractbasis uitgevoerd. Het team van de case acteert in het tweede en daarmee het middelste niveau, Zoals de business unit manager aangeeft is dat naar verwachting ook de plaats waar Ambidexteriteit benodigd is *“Vooral het feit dat zowel de initiatie als de ontwikkeling en daarna de beheer en optimalisatiefase voor een groot deel door dezelfde mensen wordt gedaan maakt dat de teams Ambidextere eigenschappen hebben” (Voormalig Programmamanager, OMDA).*

7.1.2 Fasering Team development;

De respondenten zijn voor het interview gevraagd een eigen fasering uit te werken. Uit de verschillende interviews is een totale fasering van het teamvormingsproces verkregen. Alle respondenten waren eenduidig in de teamfasering, met uitzondering van één respondent die binnen fase 2 meerdere fasen onderkende. De volgende fasering is verkregen:

Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Initiatie met klein team. Aanstelling groter team bij verkrijgen opdracht. Geen duidelijkheid over doel van de opdracht.	Opschalen voor eerste uitwerking, rommelig en chaotisch, slechte communicatie overschrijding budget en tijd. Geen leider, ook niet formeel. Veel onderlinge verwijten. Onbekend met proces (Agile). Veel wisselingen verantwoordelijk persoon. Sturing op inhoud geen aandacht proces en team.	Aanstelling formeel leider, meer binding team, structureren communicatie, voortgang geboekt. Meer aandacht en ervaring proces (Agile). Directieve sturing met meer aandacht individu.	Vervanging formeel leider definiëren van doelen, contact klant, afleveren product. Begrip en betere communicatie. Gedeelte van de groep wordt een team.	Beheerfase product en optimalisatie. Nieuwe productmanager en afbouw team. Behouden belangrijke kern.

Tabel 5 Fasering case Omgevingsdashboard

7.1.3 Leiderschap;

Ten aanzien van leiderschap in de eerste twee fasen wordt door alle respondenten aangegeven dat dit een belangrijke ontbrekende factor is. De formele leider in de vorm van de programmamanager neemt veel afstand en laat het team zelfstandig de vraagstukken behandelen; *“In de eerste fase van het project heeft het echt aan leiderschap ontbroken. De leiding die er was, was vooral vanuit het team inhoudelijk op het product en waar dat aan moest voldoen. Echte aansturingen en begeleiding is er deze fasen niet geweest”*. Gecombineerd met de diversiteit in de vorm van de hoeveelheid disciplines in het team lijkt dit een belangrijke reden waarom deze fasen veel tijd in beslag nemen: *“Je ziet in het team enorm veel disciplines en diversiteit, het vraagt leiderschap om een gezamenlijke visie en opdracht te formuleren dat is er niet geweest”*. In de derde fase die wordt onderkent wordt een projectmanager aangesteld die verantwoordelijk wordt voor

het projectteam en de resultaten. De leider wordt getypeerd als inhoudelijk zeer sterk, instrumenteel en vooral gericht op de administratieve kant van het project; *“Daarna ontstaat een meer directieve behoefte op het organiseren van communicatie en iets van structuur. Sturen op kosten en mijlpalen”*. Binnen het team wordt in deze fase een scrummanager aangesteld die pogingen onderneemt aandacht te besteden aan de individuen in het team en zicht richt op de procesmatige kant van het project: *“Aan het begin zat het echt op de inhoud, niemand pakte de procesmatige aansturing op. Dat heb ik vervolgens opgepakt”*. In de vierde fase van het project is de scrummaster aangesteld als projectmanager, leiderschap in het team doet zich vooral voor bij twee personen met een duidelijke verdeling; *“In de vierde fase kwam er met de nieuwe projectmanager duidelijke leiding en dat bood structuur. Deze projectmanager was minder van de inhoud en focuste zich op het team, communicatie en het proces, ik kon me toen op het aansturen van de inhoudelijke kant focussen. In deze fase werd er op teamniveau duidelijk en gestructureerd leiding gegeven. De projectmanager stelde duidelijk de workload vast, verdeelde dit en maakte duidelijk wat er van wie werd verwacht. Dat zorgde er voor dat ik me kon focus op de inhoud en kwaliteit van het product, met zijn tweeën vormden we echt een goed koppeltje”*. De projectmanager geeft aan dat in deze fase een meer ondersteunende rol mogelijk was: *“Op een gegeven moment kon ik een belangrijk deel ook in het team beleggen zodat ik zelf aandacht kon besteden aan de teamdynamiek. Ik hoefde minder op de inhoud te sturen”*. Uit voorgaande uitspraken blijkt het belang van leiderschap in het loodsen van het team naar een volgende fase. Over de fasen heen wordt middels een stuurgroep structuur ook invloed uitgeoefend op het functioneren van de groep. Het door het team benoemde leiderschap wordt door de stuurgroep niet herkend; *“De wisseling van de projectmanager en toenemend leiderschap herken ik niet”*. De sturing van de stuurgroep kenmerkt zich als ingrijpen bij escalaties en sturen op mijlpalen en kosten.

Op de vraag wat er nou daadwerkelijk van doorslaggevend belang is geweest wordt door de stuurgroep en hogere aansturing gewezen op ingrijpen door de stuurgroep: *“Er is door de stuurgroep ingegrepen in de groep omdat de kosten volledig uit de hand liepen en de kwaliteit achter bleef, er is bij de klant navraag gedaan over de restpunten. Die hebben we middels directieve aansturing laten oplossen”* Terwijl het team wijst op het leiderschap wat voor een teamgevoel zorgt bij een gedeelte van het team: *“We creëerden beide een hele goede band met de Roemenen, we hebben die mensen zien groeien en daardoor kwam het van de grond. Je kon ook heel goed merken dat we in deze fase met een gedeelte van het team enthousiast werden voor het product (Duidelijkheid doel) en dat we steeds meer op elkaar ingewerkt raakten. We raakten echt trots op het project. We werden echt een team in deze fase”*. Een is ook een belangrijke rol voor leiderschap is weggelegd in het creëren van duidelijkheid over het doel; *“Los van fasering: “Het is van het essentieel belang dat je goed weet te formuleren wat nou je doel is, wat wil je met het team gaan bereiken. Toen dat eenmaal bekend was is het stukken beter gaan verlopen”*.

7.1.4 Teamdiversiteit;

Door alle respondenten wordt het team gekenmerkt als een divers team, vooral leeftijdsverschillen, onderscheidende karakters en cultuurverschillen worden aangedragen als belangrijke elementen in de samenstelling; *“ik trof echt een heel divers team aan. In leeftijd, discipline en in ervaring. Maar ook in karakters, dit varieerde van dominant tot nederig. Dat vraagt om het organiseren van communicatie, structuur en leiding. Culturele verschillen waren ook duidelijk aanwezig, Roemenië hanteert heel erg dat zij een duidelijke opdracht moeten krijgen. Zij zien ons echt als “Het grote Centric uit Nederland” waar zij dit allemaal voor moeten doen”*. Deze verschillen lijken in zichzelf geen positieve bijdrage te leveren aan het resultaat: *“Ik denk dat de diversiteit in het team in het begin negatief gewerkt heeft”*. Dit komt vaker terug: *“bijvoorbeeld de Roemenen zijn erg risicomijdend, de Roemenen laten bijvoorbeeld zaken liggen als niet duidelijk is wat ze moeten doen. Ik weet dat wij heel veel tijd kwijt waren met dingen uitleggen en vragen beantwoorden”*. Dit beperkt zich niet alleen tot Roemenië: *“In het Nederlandse deel van het team waren echt behoorlijk verschillende karakters aanwezig, van dominant tot terughoudend en detaillistisch”*. Naarmate het proces vordert, aan het einde van fase 3, wordt de diversiteit overbrugd en lijkt er een positieve bijdrage in te schuilen; *“Toen de diversiteit eenmaal overbrugd*

was en we er in één op één gesprekken over konden praten viel het opzien tegen Nederland weg. Je moet de diversiteit dus organiseren, erkennen en benoemen. De Projectmanager en ik als Productowner zijn bijvoorbeeld ook heel verschillend, maar we spreken het uit naar elkaar en dat zorgt er voor dat we gebruik kunnen maken van elkaars verschillen.

7.1.5 Teamstructuur;

De (mate) van structuur is door de tijd heen onderhevig geweest aan wijzigingen: *"In het begin was er totaal geen formaliteit, er was niet vastgelegd wie wat ging doen. Gaandeweg is dat iets meer geformaliseerd maar het is altijd in belangrijke mate diffuus gebleven".* Dat er uiteindelijk nooit een geheel geformaliseerde structuur is geweest blijkt ook uit de reactie van een van de teamleden; *"Wat mij betreft is het niet formeel genoeg. Ik probeer dit nu op mijn eigen niveau te organiseren".* Dit wordt geweten aan de vrijheid die bestaat in de dagelijkse activiteiten van medewerkers; *"Ik denk dat het in het hogere management zit, namelijk de manier van aansturing door de lijnmanagers. Die laten het vrij los en als het dan misgaat, is er geen andere weg dan mensen daarop aan te spreken. Ik denk dat er gewoon meer structuur en duidelijkheid nodig is, mensen mogen wel wat strakker worden aangestuurd.* Het gebrek aan structuur en de wat chaotische indruk lijkt een positieve bijdrage te leveren aan het exploratieve deel van de opdracht; *"Dat rommelige heeft wel voor creativiteit gezorgd, meteen een strakke structuur had ook echt iets afgedaan aan het product. Alleen moet je wel sneller voor structuur en duidelijkheid zorgen, creativiteit is goed maar creëer wel duidelijke kaders waar dat binnen moet vallen. Dan wordt het ook een stuk efficiënter. Maar alles formaliseren en de communicatie meteen strak structureren zorgt ook voor contraproductiviteit, ik denk dat het dan nog slechter was gegaan. Alleen door het gebrek aan leiding is de creativiteit nu te ver en te lang doorgegaan, dat heeft voor vertraging gezorgd".* De overgang van de derde naar de vierde fase, waarin het team daadwerkelijk gaat presteren, lijkt voor een belangrijk deel te wijten aan duidelijkheid ten aanzien van rol- en taakverdeling en duidelijkheid over de verantwoordelijkheden; *"Toen het beter ging met het project, in de vierde fase werd het contrast tussen rollen en verantwoordelijkheden duidelijker zichtbaar".*

In het hoger management geeft men aan dat teamleden zich vrij voelen om keuzen te maken en dat het gevoel heeft dat men onderdeel is van beslissingen in het team: *Iedereen is onderdeel van beslissingen in het projectteam, wel verschillend afhankelijk van op welk niveau je dit bekijkt maar er wordt gestimuleerd dat iedereen zijn inbreng heeft en dat heeft dan ook effect",* terwijl het projectteam een duidelijk ander beeld heeft; *Je moest echt op je woorden passen, als je bijvoorbeeld verkeerde aannames had gedaan werd je hier na vier weken kei hard op afgerekend. Ik heb dat als beperkend ervaren en heb me niet vrij gevoeld. Ik ben heel voorzichtig geweest om meer te doen dan mijn taak was, omdat ik weet dat je er op wordt afgerekend".* In het team is in het begin geen centrale aansturing geweest, verder in het proces, zo halverwege fase 3 is dit wel ontstaan; *"Uiteindelijk ontstond de centrale aansturing door het in het leven roepen van een stuurgroep gecombineerd met de nieuwe projectmanager die zich meer op de processen richtte".* De komst van deze centrale aansturing lijkt daarmee een positief effect te hebben op de productiviteit. Centrale aansturing houdt duidelijk niet in dat de hiërarchie wordt benadrukt; *"Ik heb niet zozeer hiërarchie aangebracht maar echt een verdeling en clusters met verantwoordelijkheid. Toen ik de gelijkwaardigheid voor elkaar had tussen een klein deel van het team in Nederland en de Roemenen (Die tegen ons opkeken) creëerde de vrijheid voor hen om ook kritische vragen te stellen en voorstellen te doen tot verbetering. Het maakte ze proactiever en onderdeel van het team".* Zelfstandigheid van teamleden wordt door de respondenten niet als belangrijk element gezien in het proces; *"Iedereen heeft natuurlijk zijn eigen taken maar het werken met Scrum legt juist de nadruk op teamwork".* De communicatie in het team is van ambigu en in zeer beperkte frequentie uiteindelijk in de vierde fase veranderd tot intensieve en duidelijke communicatie; *"communicatie in het team (Zelfde taal of ambigu): In het begin veel te weinig en we begrepen elkaar niet, later meer gestructureerd en er kwam onderling begrip. Men leerde dezelfde taal te spreken",* specifiek voor de vierde fase wordt aangegeven; *"We begrepen elkaar erg goed en communicatie was intensief".*

7.1.6 Sociaal cognitieve factoren;

Vanuit Sociaal perspectief gezien wordt het team als geheel als onsamenhangend getypeerd; *“Er was geen sprake van een team. “Er was in het team sprake van wij en zij en dat is continu gebleven, er was dus geen verbinding”*. Naarmate dieper ingezoomd wordt op onderdelen van het team blijkt hier in de fasering wel verandering in te zijn gekomen. Ook over commitment naar de doelen wordt heel verschillend gedacht; *“Mensen schoven vooral zaken op elkaar af en ontweken zaken”* versus; *“Gedurende het traject en met name in fase 4 werd het meer een team. Ik zeg bewust meer omdat ik het idee had dat sales nog steeds niet aan boord was, de rest vocht wel echt voor hetzelfde doel”*. Over het commitment naar de doelen door het team wordt ook over een duidelijke toename gesproken, waar in fase 2 het volgende wordt aangegeven; *“In het begin was het commitment er totaal niet, iedereen was wel bereid te werken maar het was totaal niet duidelijk waarvoor men het deed”*, spreekt men in fase 4 over een duidelijke toename van deze factor; *“Naarmate we in fase 4 belanden is echt het commitment naar de doelen toegenomen*. Hieruit blijkt ook wel duidelijk dat het aan duidelijkheid over een concreet doel heeft ontbroken en niet alleen aan het commitment. Er lijkt geen sprake van psychologische veiligheid in het team; *“Ja je mag hier wel fouten maken maar niet te veel, je mag overal van leren maar het moet niet structureel worden. Als je maar kan aangeven dat je er alles aan hebt gedaan om het zo goed mogelijk te doen* (Later wordt dit door een andere respondent interne bewijsvoering genoemd). *Als je buiten je rol gaat en verder dan je eigen verantwoordelijkheden gaat je kop er af. We zijn hier gaande weg wel slimmer in geworden door eerder aan te geven dat zaken niet jou probleem zijn omdat ze niet bij je verantwoordelijkheid horen”*. Ook de volgende reactie duidt op een gebrek aan de genoemde veiligheid; *“Er hing wel echt een beetje een dubbele agenda sfeer, met name in de stuurgroep en hogere legerleiding. Je moest echt op je woorden passen”*. De kritische houding van teamleden naar elkaar wordt op zichzelf als positief ervaren; *“We maken met kritiek niet echt onderscheid naar niveaus als hogere niveaus zaken niet goed doen is het wel zo dat iedereen dat gewoon laat weten”* maar de wijze waarop hiermee naar elkaar wordt omgegaan wordt als negatief ervaren. Zo gaf een respondent het volgende aan; *“Mensen zijn kritischer over elkaar dan tegen elkaar. We mogen veel meer naar elkaar uitspreken maar soms moet je op je woorden letten. Mensen mogen nog wel kritischer naar elkaar zijn”*, ook de volgende uitspraak is aangetroffen; *“Ik moet het gaan melden als ik ergens tegen aanloop bij een collega, dat wordt verwacht. Maar ik doe dat niet want ik wil het tegen de collega zelf uitspreken”*.

7.1.1 Within-case Analyse;

Deze case wordt gezien de slechte resultaten aangemerkt als een ‘Worst Case’. Er wordt in de resultaten duidelijk dat door het gebrek aan juiste leiding het team lang heeft gedaan over de eerste drie fasen van teamvorming. Toen eenmaal de fase waarin de productiviteit op niveau was werd bereikt werd dit duidelijk; *“Deze fase (Fase 4) heeft echt maar een fractie gekost van release 1 (Fase 1 t/m 3), dat zegt me dat er echt zaken verkeerd zijn gegaan. Ik heb wel begrepen dat de aansturing echt verbeterd is in fase 4”*. Naast het gebrek aan leiding klinkt door het gehele team een geluid van wantrouwen en zelfs in sommige gevallen van een angstcultuur; *“Ik ben heel voorzichtig geweest om meer te doen dan mijn taak was, omdat ik weet dat je er op wordt afgerekend. Ik krijg geen boetes ofzo maar wordt er wel op aangesproken, soms ook op een manier die ik echt niet prettig vindt, ik heb dus soms echt in de safe modus gezeten. Ik denk dat dit ook bij andere teamleden het geval is”*. Deze elementen lijken een belangrijk onderdeel van de tegenvallende resultaten.

In deze alinea wordt de fasering besproken, wat hierin belangrijke gebeurtenissen zijn geweest en in welke mate sprake was van Ambidexteriteit in deze fasen. De conclusie hiervan is uitgebeeld in Figuur 3 Tijdlijn Case Omgevingsdashboard (OMDA) Figuur 3. In de eerste en tweede fase wordt er met een klein team gewerkt aan een innovatieve ontwikkeling. Het platform bestaat nog niet in Nederland en kan worden aangemerkt als een Exploratieve innovatie. Er is geen sprake van structuur en er is geen formele leider aangesteld over de groep. De fase kenmerkt zich als een creatieve fase en wordt ook wel als chaotisch beschreven. In de tweede fase wordt de groep uitgebreid met ontwikkelaars uit Roemenië, er ontstaat een hogere vorm van diversiteit door de

cultuur verschillen. Het team doet pogingen tot het combineren van de eerder geïnitieerde Exploratie met benodigde Exploitatie. De pogingen falen, het team geeft aan dat er met name een gebrek is aan een duidelijk doel. Er is geen sprake van sociale integratie en weinig sprake van psychologische veiligheid. Het team verkrijgt geen duidelijkheid over de doelen en daarmee ook niet over het plan, pogingen tot Exploitatie falen. In de derde fase wordt een formeel leider aangesteld, zijn sturing richt zich slechts op kosten en hij vervult niet de behoefte aan het verkrijgen van een duidelijke visie. Er is sprake van hiërarchie, ook zijn rol- en taakverdelingen in deze fase op papier vastgesteld. Het team werkt echter niet volgens deze afspraken, ook deze fase wordt gekenmerkt als rommelig. De communicatie was slecht te noemen, men begreep elkaar niet en er vond maar zeer weinig afstemming plaats. Binnen het team staat een kleine groep op, twee medewerkers ontwikkelen onderlinge sociale integratie en nemen het voortouw in de ontwikkeling. Het gedeelte van de groep wat zich in Roemenië bevindt wordt meer betrokken in de ontwikkeling en ook met dit gedeelte van het team ontstaat Sociale integratie. Gezamenlijk wordt hard gewerkt aan het verkrijgen van een duidelijke visie op de ontwikkeling, daarmee wordt een gezamenlijk doel gecreëerd. De Sociale integratie en duidelijkheid over het doel leiden tot commitment van de deelgroep. Het plan om de visie te bereiken wordt gezamenlijk opgesteld. Er wordt vanuit de organisatie middels een stuurgroep ingegrepen en de psychologische veiligheid wordt hiermee sterk ondermijnd. Eén van de twee leiders wordt aangesteld als formeel leider en verkrijgt via soms directieve aansturing structuur en met name gestructureerde en duidelijke communicatie. In deze fase wordt naast de Exploratieve activiteiten voor het eerst aangevangen met Exploitatieve activiteiten. Initieel neemt hier de Exploratie af, dit wordt duidelijk zodra het team de eerste levering van het product verzorgd en deze niet aan blijkt te sluiten bij de vraag. Verdere Exploratie blijkt hierin benodigd. In de vierde fase wordt deze structuur geadopteerd en wordt er meer psychologische veiligheid binnen een klein deel van het team ervaren, doordat de bedreigingen van buiten af door de leider worden weggehaald bij het team. De invloeden van buitenaf worden nog steeds als bedreigend ervaren door de leider, hierdoor wordt veilig en behoudend te werk gegaan. Er is sprake van meer adoptie van de structuur en gestructureerde werkwijze in de vorm van Scrums. Er wordt duidelijkheid verkregen in het plan om het einddoel te bereiken. Als belangrijkste reden voor het bereiken van de fase waarin men productief werd wordt als volgt geformuleerd; *“De komst van leiderschap, verbetering van de communicatie en het bieden van structuur. Daarnaast ging het pas echt lopen toen we een team werden”*. In plaats van leiderschap werd ook het woord sturing gebruikt; *Twee punten, er ontbrak sturing toen dat kwam is het vlot getrokken. Daarnaast was het gevoel in het team gewoon niet optimaal, dit kon echt beter. Toen die zaken eenmaal aanwezig waren en het team er voor wilde gaan is het toch gelukt*. Van groot belang is ook het creëren van duidelijkheid over de doelen aangedragen: *“Het is van het essentieel belang dat je goed weet te formuleren wat nou je doel is, wat wil je met het team gaan bereiken. Toen dat eenmaal bekend was is het stukken beter gaan verlopen”*. In deze fase bereikt het team dus Ambidexteriteit, de moeite met de combinatie van beide typen activiteiten blijft onverminderd aanwezig. De beoogde resultaten worden niet behaald en het project wordt met grote verliezen afgesloten. In de opvolgende vijfde fase wordt het team afgebouwd, hierover heerst grote onduidelijkheid. Ondanks de afbouw wordt met hetzelfde team opnieuw een Exploratieve innovatie aan het systeem toegevoegd. Het team is duidelijk beter geworden in het combineren en afwisselen van Exploratie en Exploitatie.

De factor Leiderschap uit zich binnen deze case op meerdere wijzen gedurende de fasering. Dit wordt in grote mate veroorzaakt door de aanstelling van (nieuwe) formele leiders. De eerste en tweede fase kenmerken zich als fasen waarbij er gebrek is aan Leiderschap, ook binnen het team wordt beperkt leiderschap aangetroffen. Hetgeen wat aanwezig is richt zich op de inhoud van de innovatie. In dit deel van het proces is er geen sprake van een formeel aangestelde leider. In de derde fase wordt een formeel leider aangesteld die zich enkel richt op kosten, instrumenteel handelt en zich focust op de inhoud van de innovatie. Aan het einde van de derde fase tonen twee teamleden duidelijk Leiderschap, zij richten zich op het verkrijgen van een duidelijk doel, het plan om hier te komen en verkrijgen structuur en sociale integratie. In sommige gevallen wordt bijvoorbeeld de structuur vrij directief verkregen, over het algemeen wordt een participatieve stijl

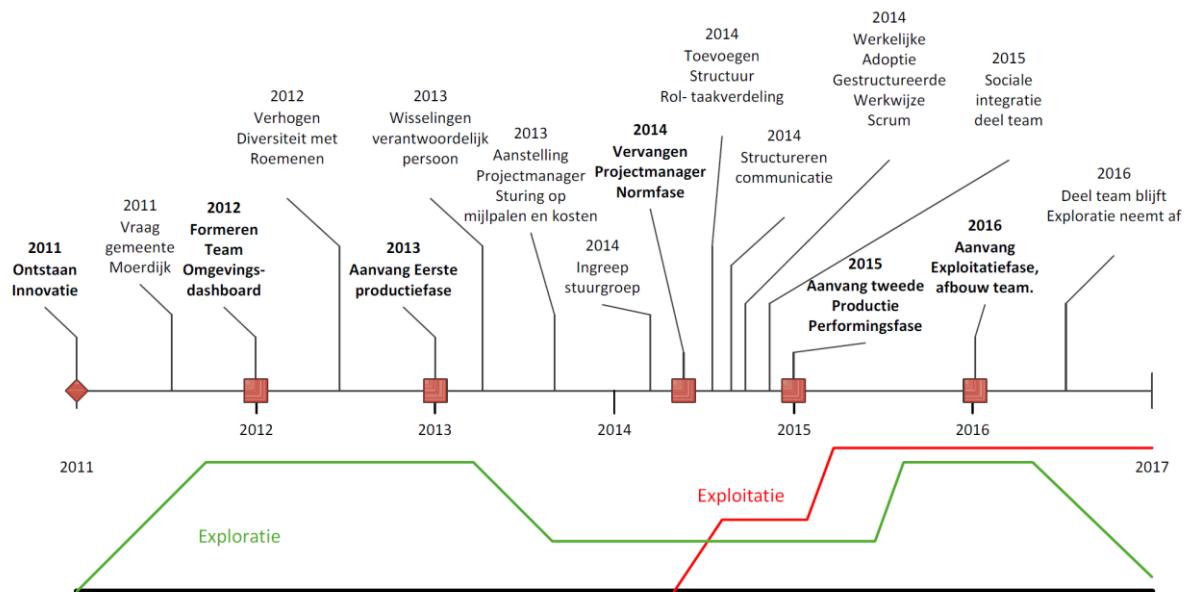
van leidinggeven aangetroffen in deze fase. In de vierde fase wordt het Leiderschap beschreven als coachend en faciliterend.

De factor teamdiversiteit lijkt een belangrijk element in het verloop van deze case. Nadere beoordeling van het moment dat het team Ambidextere capaciteiten verkrijgt wijst uit dat het team in deze fase in staat lijkt om de diversiteit te overbruggen. Gedurende fase drie gaan de teamleden elkaar begrijpen, is er commitment naar de doelen en ontstaat sociale integratie. Aangezien dit ook het moment is dat een gedeelte van het team in staat blijkt zowel Exploratieve als Exploitatieve activiteiten te combineren lijken de gebeurtenissen van invloed op de capaciteiten om deze combinatie te managen. Daarbij moet duidelijk worden vermeldt dat dit niet voor het gehele team geldt; *"Ik zeg bewust meer omdat ik het idee had dat sales nog steeds niet aan boord was, de rest vocht wel echt voor hetzelfde doel"*. De grote cultuurverschillen lijken de totstandkoming van Ambidexteriteit te hebben bemoeilijkt, of dit een negatieve invloed heeft om de mate waarin het uiteindelijk is verkregen is niet duidelijk. Het belang van communicatie hierin wordt echter zeer nadrukkelijk aangegeven door het team. De diversiteit is niet onderhevig aan wijzigingen tijdens het proces, het overbruggen hiervan blijkt wel een groeimodel.

De Teamstructuur wordt door de respondenten veelvuldig aangehaald als bepalende factor in het bereiken van Ambidexteriteit. Waar de eerste twee fasen worden beschreven als chaotisch spreekt men gedurende de derde en vierde fase van meer structuur. Met structuur worden onder andere formaliteit, gestructureerde communicatie, rollen, taakverdeling en hiërarchische elementen bedoeld. De afwezigheid in de beginfase hangt wellicht samen met de focus die men heeft op Exploratie. Een gevolg van het gebrek aan structuur is dat het team de ruimte heeft om creativiteit te uiten, dit lijkt voor een belangrijk deel samen te gaan; *"Alleen door het gebrek aan leiding is de creativiteit nu te ver en te lang doorgegaan, dat heeft voor vertraging gezorgd"*. Naarmate men meer duidelijkheid kreeg over het uiteindelijke doel middels het formuleren van een visie, is de Exploratie verder versterkt. De introductie van Exploitatieve activiteiten vond plaats naarmate het team meer structuur verkreeg. Initieel neemt hierdoor de Exploratie af, naarmate het team de structuur lijkt te adopteren worden Exploratie en Exploitatie gecombineerd aangetroffen.

De Sociaal cognitieve factoren hebben zich gedurende het proces van dit team duidelijk ontwikkeld. Waar initieel geen sprake was van Sociale integratie is dit gedurende de eindfasen in een gedeelte van het team wel aangetroffen. De sociale veiligheid leek in het beginstadium aanwezig, haverwege de fasering is hier ernstige schade in aangebracht door de ingreep van de Stuurgroep. Dit is niet meer volledig hersteld, in een gedeelte van het team is dit bewust door de leider gecreëerd, het gedeelte van het team dat in contact stond met het hoger management heeft dit niet meer ervaren. Gedurende de eerste drie fasen is maar beperkt sprake van commitment, dit lijkt echter voor een groot deel samen te hangen met het ontbreken van duidelijke doelen waaraan men zich kan committeren: *"In het begin totaal niet, iedereen was wel bereid te werken maar het was totaal niet duidelijk waarvoor men het deed"*. Men heeft een kritische onderlinge houding maar dit is niet naar elkaar uitgesproken.

De case is uitgewerkt in een tijdlijn waarop wijzigingen binnen de vier constructen van deze studie worden geplot. Ook is de invloed van deze wijzigingen op de mate van Ambidexteriteit gepresenteerd.



Figuur 3 Tijdlijn Case Omgevingsdashboard (OMDA), met weergave Exploratie en Exploitatie (Indicatief)

Uiteindelijk is ondanks de hoger uitvallende investeringen het project afgerond en zijn zowel exploratieve als exploitatieve innovaties gecombineerd binnen de context van een team. Er is duidelijk sprake van een gefaseerde totstandkoming van Ambidexteriteit. Bij de snelheid waarmee het team deze fasering heeft doorlopen roept vragen op. Ook het feit dat slechts een gedeelte van het team uiteindelijk in staat blijkt deze combinatie te managen wekt de indruk dat dit project niet als beste voorbeeld gehanteerd moet worden. In de cross case analyse kunnen de resultaten van essentiële waarde zijn in het ontdekken van onderscheidende elementen met de meer succesvolle cases.

7.2 Casebeschrijving en resultaten case 2 Pulse Strukton Worksphere

7.2.1 Casebeschrijving;

Binnen de bouwonderneming Strukton Worksphere is in de vorm van het programma “Pulse” (PULSE) de tweede geschikte case voor dit onderzoek aangetroffen. Strukton Worksphere is een van de vier bedrijfsmarkten van Strukton Groep, Strukton Groep is met 6550 fte en circa 1900 miljoen euro omzet, een van de top 5 Nederlandse bouwbedrijven. Strukton Worksphere richt zich op zowel installatietechnisch als bouwkundige onderhoud en realisatie van gebouwen die een functie als werkomgeving hebben. De case speelt zich af binnen de afdeling Monitoring & Datamanagement.

De data voor deze case is via interviews met de volgende personen verzameld:

Persoon	Functie	Rol Case
P. van Geffen	Programma manager	Als programma manager verantwoordelijk voor het gehele project. Verzorgt aansluiting directie en aansturing team op hoofdlijnen/proces. Halverwege de case betrokken geraakt tot op heden.
B. Tuip	Productowner	Als één van de twee Product Owners verantwoordelijk voor de technische ontwikkeling van het programma. Vanaf het begin een belangrijke rol gespeeld in de case, tot op heden.
R. van Doren	Initiator / Consultant	Is de initiator van de innovatie, zijn droom en visie hebben er voor gezorgd dat de innovatie is gestart. Halverwege de case in een andere rol meer verantwoordelijk geworden voor de implementatie en niet meer direct betrokken.
M. de Raedt	Systeemarchitect / Programmeur	Als systeemarchitect verantwoordelijk voor de bouw van het programma. Operationeel teamlid.

Tabel 6 Respondenten case Pulse

Het projectteam wat onderwerp is van dit onderzoek is ontstaan vanaf 2010. Het team is geformeerd nadat respondent van Doren is aangenomen door Strukton WorkspHERE. Deze respondent had een duidelijke visie op de ontwikkeling van de innovatie en wilde deze grotendeels zelfstandig verwezenlijken. In de periode 2010-2011 is hij contact gekomen met een directielid die de innovatie enorm ondersteunde en er in geloofde. In diverse etappes heeft het team een enorm onderscheidende innovatie in de vorm van een programma verwezenlijkt dat zeker binnen Nederland maar waarschijnlijk ook daarbuiten zeldzaam is. Het team heeft een nieuwe vorm van beheer en onderhoud gerealiseerd heeft middels data-analyse een efficiëntere werkwijze voor het bedrijf georganiseerd: *“Ik ben voorzichtig in het roepen dat we koploper zijn omdat ik een technicus ben en geen commerciant, maar we behoren zeker tot de kopgroep. Zoals wij het nu ontwikkelen is het eigenlijk nog niet gedaan. Voor de markt is het echt nieuw en onzeker”* (Exploratieve innovatie). Hetzelfde team heeft het programma geïmplementeerd en werkt op dit moment aan zowel nog nooit gerealiseerde nieuwe functionaliteiten (Exploratief) als aan het optimaliseren van het bestaande programma en verbeteren van de processen die hier mee samenhangen (Exploitatieve innovatie). Het project bevindt zich nu in de fase dat het bedrijf breed kan worden geïmplementeerd en kan worden vermarkt bij externe klanten.

Het project vormt nog steeds een kostenpost voor het bedrijf maar wordt wel gedefinieerd als een zeer succesvol project. Deze conclusie wordt ook door het projectteam zelf aangegeven; *“het levert echt zijn waarde, alleen duidelijkheid over het businessmodel is er nog niet helemaal. Het staat in de markt en we gebruiken het zelf. Het wordt ook succesvol ingezet als verkoopmiddel voor nieuwe opdrachten en die scoren we ook vaak. Maar er is ook gewoon heel veel geïnvesteerd en niemand weet echt hoeveel, iedereen realiseert zich dat dit belangrijk is, en dat als je nog wil bestaan over vijf jaar je dit gewoon moet doen”*. Daarnaast is het team op dit moment in staat om zeer intensief zowel Exploratieve als Exploitatieve innovatie te combineren: *“Wij zijn allemaal dagelijks met ontwikkelingen bezig voor zowel over drie tot vijf jaar als het optimaliseren van het programma voor de dag van morgen”*.

7.2.2 Innovatie in projectmatig werkende onderneming;

Er wordt alleen maar projectmatig gewerkt binnen het bedrijf. Het **innovatieproces** binnen deze onderneming vindt altijd projectmatig plaats en over het algemeen gebeurt dit midden in de operatie van het bedrijf: *“Wij hebben een afdeling die echt de ontwikkelingen doet, maar vaak wel vanuit het hart van het bedrijf”*. Innovatie vindt vooral bottom-up plaats: *“Innovatie valt of staat met initiatieven van één persoon, lef en steun van de directie. Van hoger hand is er weinig visie op dat vlak, het komt echt van onderuit en uit de projecten, dat is echt een kenmerk van dit bedrijf”*.

7.2.3 Fasering Team development;

De respondenten zijn voor het interview gevraagd een eigen fasering uit te werken. Uit de verschillende interviews is een totale fasering van het teamvormingsproces verkregen. Niet alle respondenten waren eenduidig in de teamfasering, de drie respondenten die vanaf het begin betrokken zijn geweest hadden hierin echter wel de meeste overeenkomsten. De volgende fasering is verkregen:

Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 6
Initiator wordt aangevuld met twee teamleden en krijgt steun directie. Wel visie maar weinig concreetheid plan. Team heeft duidelijke klik.	Aanstelling sterke leider met uitgesproken visie en politieke skills. Team is volgend, komt zonder leider te staan en vertwijfeling slaat toe. Rommelige fase. Verkrijgen van budget.	Aanstelling instrumentele manager, team krijgt structuur en professie. Schiet uiteindelijk door in structurering en doet af aan sociale samenhang.	Technische boost, voortgang door aanstellen leider met weinig tijd. Verantwoordelijken bij technische mensen, sociale integratie neemt weer toe. Promoten programma in bedrijf.	Aanstellen huidige programmamanager. Professionalisering, invoeren structuur en creëren van gerichte vrijheden. Verlegde verantwoordelijkheid op alle niveaus. Hecht team. Toename strategische besluitvorming, creëren van concrete doelen.	Adoptie werkwijze scrum, hanteren van zeer gestructureerde planmethode. Volledig team verantwoordelijk en onderdeel beslissingen. Zeer goede sociale verhoudingen. Productie is hoog. Leider neemt afstand.

Tabel 7 Fasering case Pulse

7.2.4 Leiderschap;

Leiderschap speelt volgens de respondenten een belangrijk rol in de fasering van de case en het resultaat wat is bereikt; *“Als je kijkt naar de transitie van leiderschap in het team gedurende de tijd is echt opvallend dat het in elke fase zo zijn nut heeft gehad”*. Uit deze uitspraak wordt duidelijk dat men ook belang hecht aan de wijzigingen die er op het gebied van leiderschap hebben plaatsgevonden. Nog meer blijkt dit uit de volgende uitspraak; *“Er zijn echt al vier programmamanagers geweest, die hebben elk voor hun eigen fase ook wel nut gehad. Ik geloof wel dat het project niet zo ver zou zijn als nu als de programmamanagers niet zouden zijn gewisseld per fase”*. Hoewel het team duidelijk waarde hecht aan de aanwezigheid van leiderschap lijkt het meer een middel wat belangrijk is geweest dan dat dit de belangrijkste succesfactor is; *Leiderschap is ook enorm belangrijk geweest, we hadden het zonder gered maar je hebt bijvoorbeeld gewoon budget nodig en mensen die het team uit de wind houden”*. Hoewel respondenten het niet duidelijk benoemen lijkt op alle niveaus in het team leiderschap aanwezig variërend van inhoudelijk leiderschap tot coachend leiderschap. Het slechts sturen op mijlpalen en kosten is niet van toepassing binnen deze case; *“Ik stel wel eens de vraag of we al dat geld wat we er in steken wel terugverdienen, maar daar wordt niet echt op geacteerd. Of het een kostenpost is op dit moment? Ik zou het eigenlijk niet weten. De directie geloofd er zo in dat dit van strategisch belang is voor de toekomst”*.

In de eerste periode van de case wordt leiderschap getypeerd als geloof en visie van een directielid; *“Hij begon er visie aan toe te voegen, verkreeg budgetten en ging het team uitbreiden. Hij nam mensen aan zonder dat er daadwerkelijk ruggensteun was en alles akkoord was bij de directie, hij geloofde echt in het programma”*. In deze fase is binnen het team vooral inhoudelijk leiderschap aanwezig. Er is geen uitgesproken leider die onderdeel is van de groep in deze fase *“Groep functioneert als autonoom klein groepje, geen duidelijke link naar strategisch kader en helderheid over doelen ontbreekt nog”*. In de tweede fase van het groepsvormingsproces was er een heel duidelijke leider, met een duidelijke visie *“Ton was echt een leiderstype, hij was een soort van captain van een rugby team en deed alles op gevoel. Als hij zei we gaan met elkaar door die muur heen, dan deed hij iedereen geloven dat dit kon, hoe wist je niet maar je geloofde dat het kon”* en veel politieke skills; *“Ton traptte echt de deuren in die ingetrapt moesten worden om zijn en daarmee onze visie te verwezenlijken”*. In de derde fase vindt een duidelijke wijziging plaats in de leiderschapsstijl; *“Hij was echt een managers type, hij lette bijvoorbeeld erg op budgetten en uren”*. Deze als manager aangeduide persoon wordt geen onderdeel van het team en legt verantwoordelijkheden vrij ver in het team; *“Hij zij bijvoorbeeld wel eens, jij hebt je uren nou op dat project geboekt, we zijn over budget heen los het maar op”*. Ook worden deze persoon wel positieve effecten toegeschreven; *“Joost heeft daarentegen voor veel meer structuur gezorgd, voor planningen. Alles ging wat meer in de processen gegoten worden en meer volgens een plan”*. Ook brengt het meer autonomie in de groep en heeft het leiderschap veroorzaakt op lagere niveaus; *“Waar we in fase 2 nog konden rusten op de leider, moesten we het nu echt meer zelf doen en kregen we meer verantwoordelijkheden. We gingen zelf zoeken naar onze rol”*. De wijze waarop de aansturing plaatsvond heeft daadwerkelijk professionaliteit tot gevolg gehad maar leek te lang te duren; *Het team gevoel werd in deze fase wel echt minder, op een gegeven moment ging het echter steeds meer botsen, we gingen langs elkaar heen praten en mensen gingen uiteindelijk ook echt weg”*. De groep heeft vervolgens de leider verstoten; *“Uiteindelijk is hij door het team op zij gezet, teamleden hebben de directie geconfronteerd met of ik ga of hij vliegt er uit, Joost moest toen weg”*. De leider in fase 4 heeft mensen aangezet tot het zelfstandig invullen van rollen en taken; *“Hij had echter maar weinig tijd en legde veel verantwoordelijkheden in het team. Hij wilde elke maand een update voor de planning en kosten, voor de rest moesten we het zelf regelen”*. De vrijheid bracht inhoudelijk resultaat; *“Dat zorgde er voor dat we als technenuten echt weer aan de slag konden met elkaar”*. De manager bracht visie en technische inhoud en bracht het commitment terug; *“Het team was in deze fase echt gedreven en we wilden allemaal vooruit”*. Het gebrek aan duidelijkheid, concrete doelen en onvoldoende rolverdeling bracht echter onzekerheid; *“Het was best een leuke fase, maar het zorgde wel voor meer druk bij mensen die eigenlijk niet in een goede rol zaten”*.

De rol van leiderschap in de fasen 5 en 6 is volgens de respondenten weggelegd voor het managen van andere invloedrijke constructen. Zo wordt vaak gesproken over diversiteit, communicatie, het creëren van een duidelijk doel, verkrijgen van steun van het top management en het bieden van structuur. Een respondent benoemt het effect van leiderschap in fase 5; *“In deze fase werd Patrick van Geffen als programmamanager aangesteld, hij bood structuur, bracht een ontwikkelkalender, besteed veel tijd aan de ontwikkeling visie, zocht aansluiting bij het strategisch kader en verduidelijkte doelen. Daarnaast worden verantwoordelijkheden verlegd naar lagere niveaus. Functies werden duidelijker geformuleerd en aangehouden met bijbehorende verantwoordelijkheden”*. De leider weet mensen in hun kracht te zetten en neemt eigen verantwoordelijkheid; *“Programmamanager nam echt druk weg bij mij als Productowner zodat ik me weer kon richten op de technische inhoud en minder met het groepsproces bezig hoefde te zijn”*.

7.2.5 Teamdiversiteit;

De reacties over diversiteit lopen zeer uiteen, het blijkt voor de respondenten een complex te benoemen item. Ieder persoon is namelijk verschillend maar in welke mate is het ook echt een dominant verschil. Beschouwd binnen het team is te zeggen dat de mensen divers zijn; *“Ja er is zeker sprake van diversiteit in het team, het loopt uiteen van techneuten met Iets en praktijkopleiding, ict'ers en hoogopgeleide conceptuele denkers, dat zegt genoeg”*. Er is sprake van grote leeftijdsverschillen en in beperkte mate sprake van genderdiversiteit; *“het verloopt van technisch inhoudelijke mensen, analytische mensen, man/vrouw, jong en oud”*. Ook karakters en disciplines worden aangehaald; *“Karakters, leeftijden en disciplines zijn meest onderscheidende dingen. Cultureel verschillen we niet zo veel van elkaar”*. Deze respondent weet het ook duidelijk te relativeren; *“We zijn niet een extreem divers team we zijn echt wel verschillend maar we kunnen allemaal lekker over data kletsen, we hebben een technische achtergrond en een hoog analytisch niveau. Karakters verschillen wel maar we zijn niet compleet het tegenovergestelde van elkaar, de interesses liggen ook wel redelijk bij elkaar. Zou je ons ten opzichte van de gehele maatschappij vergelijken, dan kan je ons wel redelijk in hetzelfde hokje plaatsen”*. Alle respondenten beamen wel dat diversiteit in deze case een bijdrage levert aan het resultaat; *“De mensen zorgen echt voor een goede combinatie”*. Zodra het construct echter in de tijd wordt uitgezet blijkt heel duidelijk uit de reacties dat hier wel belangrijke voorwaarden voor zijn. In fase 3 komen namelijk situaties voor dat er van een negatieve bijdrage kan worden gesproken; *“We begrepen elkaar ook niet zo goed, dingen die twee maanden duurden werden door sommige mensen als twee dagen werk ingeschat en dergelijke, dat moesten we echt van elkaar leren”*. Deze uitspraak leert dat er sprake moet zijn van zeer eenduidige communicatie. Daarnaast was er in desbetreffende fase sprake van een gebrek aan leiderschap, een focus op kosten en mijlpalen en weinig sociale integratie en teamgevoel. In de latere fasen werd intensief en eenduidig gecommuniceerd en zijn factoren als leiderschap en sociale integratie nadrukkelijk aanwezig. Het team is zich ook bewust van zowel de gevaren als de voordelen en heeft hier een oplossing voor gevonden:

“Diversiteit brengt positieve en negatieve dingen, zonder diversiteit kom je er niet maar je ziet daardoor ook wel conflicten ontstaan, ik vind het niet altijd positief maar dat zijn meer momenten dan dat het structureel is. Het positieve is weer dat de kennis elkaar enorm aanvult en dat je daardoor sneller kunt gaan, mensen hebben dan een frisse blik en brengen nieuwe kennis in. Bij de overleggen en zeker in de fase waarin we evalueren spreken we dit ook uit met elkaar en maken we duidelijke afspraken met elkaar om de verschillen te managen”.

7.2.6 Teamstructuur;

In de interviews geven respondenten een groeimodel weer ten aanzien van structuur binnen het team. Wat duidelijk is geworden is dat dit team niet hiërarchisch opereert; *“Structuur zit hem bij ons niet zo zeer in hiërarchie, maar vooral in rolverdeling en taken”*. De fase waarin sprake lijkt van meer hiërarchie wordt als negatief ervaren; *“De manager deed iedereen te kort was kortaf en lomp tegen alles en iedereen”*. Respondenten geven allen aan dat de beginfasen weinig tot geen structuur bevat; *“Van fase één tot halverwege fase drie was er geen structuur”*. Binnen fase 3 wordt

echter een manager aangesteld die zich meer op dit onderwerp focust; *“Joost heeft daarentegen voor veel meer structuur gezorgd, bijvoorbeeld het werken met planningen en budgetten. Alles werd wat meer in processen gegoten we werkten steeds eer volgens een plan”*. In fase 4 is de structuur in mindere mate aanwezig en dat heeft het volgende effect; *“Het was best een leuke fase, maar het zorgde wel voor meer druk bij mensen die eigenlijk niet in een goede rol zaten”*. Naarmate het project in omvang toenam blijkt er behoefte aan een duidelijke rolverdeling in het team; *“Het project werd groter en groter je zag ook echt een toename van mail, documenten, Excel lijsten zoals actielijsten, besluitenlijsten enzovoorts, het was voor mij echt een hel om te managen”*. In fase 5 wordt een nieuwe programmamanager aangesteld en die hecht veel waarde aan een duidelijke rolverdeling; *“Ik heb verantwoordelijkheden verlegd naar lagere niveaus. Functies worden duidelijker geformuleerd en aangehouden met bijbehorende verantwoordelijkheden. We gieten het niet in beton en leggen het ook niet vast in functieprofielen maar we spreken duidelijk af wie wat doet”*. Dit wordt ook door teamleden aangegeven; *“Er is sprake van een duidelijke rol- en taakverdeling, niet in beton gegoten. Toen de rolverdeling duidelijker werd zijn we echt gaan produceren. Dat moet ook wel als je ziet dat we echt zijn gaan groeien. Dit is niet alleen door de Projectmanager ingebracht maar dat hebben we ook onderling gewoon afgesproken”*. Gecombineerd met deze stijl van leidinggeven leidt dit het team naar de huidige fase waarin echt gepresteerd wordt; *“Ik ben absoluut geen sergeant, ik ben meer de facilitaire manager die zorgt dat iedereen goed werkt en het naar zijn zin heeft. Dus ja ik ben de leider maar doe het heel anders dan een hiërarchische leger omgeving. Dat kan ook niet echt anders met dat soort slimme TU gasten om je heen. Ik laat de mensen echt los, en geef ze ook de vrijheid om bijvoorbeeld flexibel te werken. Als er maar hard gewerkt wordt en er voortgang is”*. De duidelijke structuur in het team wordt ook in belangrijke mate bepaald door de adoptie van een werkmethode; *“We introduceerde zelf het gebruik van faciliterende software in de vorm van gira en gingen werken met Agile en scrum”*. Deze methode voorziet in zeer duidelijke rollen en verantwoordelijkheden binnen het team.

De nadrukkelijke antwoorden van respondenten ten aanzien van de structuur in het team doelen ook vaak op de gestructureerde werkwijze die wordt gehanteerd; *“In fase vijf, ongeveer januari 2016, hebben we echt een professionaliseringsslag gemaakt. We kregen structuur en gingen gebruik maken van faciliterende software in de vorm van gira. We kregen een duidelijke ontwikkelkalender en introduceerden van Agile en scrum. Dat heeft ons echt een boost gegeven en meer grip op het proces van ontwikkelen. We hebben veel aandacht besteed aan draagvlak voor de structuren en zijn beetje bij beetje met elkaar gaan geloven in het gebruik van de methodiek scrum”*. Het belang van deze vorm van structuur wordt ook door andere respondenten aangegeven; *“Ik vindt structuur echt een van de twee belangrijkste zaken in het proces. Te veel structuur bleek niet goed maar toen hij optimaal was gingen we volle kracht vooruit”*. Binnen de structuur is veel aandacht voor gedragen beslissingen afhankelijk van de personen of het niveau; *“We bepalen samen wat we gaan ontwikkelen en dat prioriteren we, niet altijd het hele team maar wel een belangrijk deel. Soms willen ze te veel omdat het technuten zijn en echt iets anders dan ik dus dat levert de discussie op, maar dat is alleen maar goed”*. Er wordt intensief gecommuniceerd; *“We stemmen echt dagelijks af en de communicatie is heel helder. Buiten dat de communicatie intensief is wordt deze ook eenduidig genoemd; “Iedereen begrijpt elkaar goed, er zijn korte lijntjes en de taal is heel duidelijk. We begrijpen elkaar snel, we maken volgens mij geen fouten die door ruis worden veroorzaakt. In het begin was dat wat lastiger met bijvoorbeeld de programmeurs liep dat soms lastig. Nu loopt dat echt gesmeerd”*. Uit de reacties is ook op te maken dat binnen het thema communicatie sprake is van een groeimodel.

7.2.7 Sociaal cognitieve factoren;

Respondenten geven aan dat er in het team sprake is van intensieve sociale binding; *“We gaan best veel met elkaar om, we gaan wel eens op samen op stap. We hebben ook wel veel raakvlakken, we zijn allemaal sportief, hebben dezelfde muzieksmaak en komen elkaar op festivals tegen bijvoorbeeld. Nu een teamlid vader is geworden gaan we ook met elkaar de kleine even inspecteren, dus dat gaat wel goed ja”*. In fase 3 is hier minder sprake van; *“Het team gevoel werd in deze fase wel echt minder, het ging zelfs botsen tussen verschillende mensen en Joost omdat hij hun werk niet*

leek te waarderen". Ook is hierin niet het volledige team vertegenwoordigd; "Wij vallen er toch een beetje buiten omdat wij toch bij een andere organisatie hoorden en op een andere plaats werken". Ondanks deze twee voorbeelden geven alle vier de respondenten positieve reacties op de waardering voor elkaars inspanningen: "We gaan wel echt duidelijk met zijn allen met hetzelfde doel bezig. En kunnen het prima met elkaar vinden. Dat men een team vormt wordt duidelijk zodra een correspondent de volgende een vraag krijgt voorgelegd waarin de woorden "jou code" worden gebruikt: "We hebben echt niet "mijn code" dat is in het verleden soms geweest maar we doen het met zijn allen.

Op vragen over de ruimte voor het maken van fouten en op welke wijze er op fouten wordt gereageerd worden de volgende antwoorden gegeven; "Er is echt ruimte om fouten te maken, ik kan me niet herinneren dat je hierop wordt aangesproken", "Er is echt vrijheid om fouten te maken, ik moet echt goed nadenken om een voorbeeld aan te halen waarin iemand ergens hard op wordt aangesproken. Als er iets fout gaat leren we daarvan met een gezonde discussie en wordt er niemand op afgerekend. Iedereen staat open voor feedback", "Van mij mag iedereen fouten maken, ik kan me in de laatste twee jaar niet herinneren dat ik iemand op zijn kop heb gegeven omdat iets fout ging". Deze psychologische veiligheid lijkt gepaard te gaan met een omgeving waarin zaken naar elkaar worden uitgesproken en ruimte is voor kritiek; "We zijn best kritisch naar elkaar, er vindt ook behoorlijk wat discussie plaats over de prioritering van de ontwikkelingen bijvoorbeeld. We kunnen daar dan best lang over discussiëren op inhoud. We kunnen echt zeggen wat we denken, natuurlijk dat is per persoon verschillend maar eigenlijk de meeste doen het wel. Als we het ergens niet mee eens zijn houdt niets ons tegen om daar twee uur over te discussiëren. We accepteren elkaars rol wel gewoon als iemand een besluit neemt". Een belangrijke oorzaak van deze discussies is volgens de respondenten het feit dat men in sommige gevallen conflicterende visies heeft op situaties; "Omdat we allemaal zo goed weten waar we naartoe willen zie je echt discussies ontstaan, dat is een belangrijk onderdeel van het succes. Maar altijd op een goede manier en ik zorg ervoor dat iedereen daarin ook zijn rol en plaats krijgt". De momenten waarop dit gebeurd worden ook georganiseerd; "We spreken dagelijks en hebben een uitgebreider overleg elke twee weken, dat bestaat uit terugkijken, evalueren, bespreken waar we staan en bespreken wat we in de komende twee weken gaan doen". Deze kritische houding brengt in gevallen wellicht ook een negatief effect; "Soms zijn we misschien wel wat te kritisch naar elkaar, de druk in het team is best hoog. Bijvoorbeeld als iemand niet helemaal kan aanhaken merk je wel in het team dat ze daar moeite mee hebben, ze hebben best hoge verwachtingen van elkaar". Voorgaande uitspraak en navolgende reacties geven weer hoeveel commitment er is naar de gestelde doelen; "Mensen zijn echt heel gretig. Ik moet mensen echt afremmen, bijvoorbeeld bij de geboorte van een kind, ik moet dan echt melden dat hij daar tijd aan moet besteden. De doelen worden ook in de tweewekelijkse sessies samen vastgesteld voor elke twee weken. Iedereen in het team is ook echt enthousiast over ons product, dat uit zich ook in commitment". Dit commitment wordt ook door teamleden beaamt; "Je kan mensen echt uit hun bed halen voor dit programma, iedereen werkt er keihard aan".

Zoals bij het onderdeel structuur reeds aangegeven is bij het thema communicatie sprake van een groeimodel binnen fase 1 wordt het volgende aangegeven: "Innovatie is echt vanuit de techniek op gezet. Directie werd niet echt overtuigd vanuit de verhalen, We zaten echt op een andere golflengte". Later in het proces geeft men allemaal aan dat er intensief en duidelijk gecommuniceerd wordt: "We stemmen echt dagelijks af en de communicatie is heel helder". Het onderdeel zelfstandigheid van teamleden is aanwezig maar lijkt meer een voorwaarde dan een belangrijke factor; "Teamleden zijn best zelfstandig, maar de nadruk ligt op teamwork". Een respondent geeft daarbij aan er individueel op andere locaties aan het programma wordt gewerkt. Zowel individuen als het teamverband wordt daarmee benadrukt in de beantwoording. Vragen over binding met het bedrijf en eventueel lange dienstverbanden worden door het team niet als relevant ervaren.

Hoewel dit niet wordt meegewogen is in alle interviews enthousiasme ervaren zodra men over elkaar en de innovatie spreekt. Men is zowel positief naar elkaar als naar de innovatie, dit geldt bijvoorbeeld zelfs voor de respondent die ondertussen niet meer betrokken is; "Ik vindt het erg

jammer dat ik er geen invloed meer op heb maar ik vindt het nog steeds een fantastisch programma, ik promoot het steeds enthousiast en vindt het allemaal geweldig. Ik ben er super trots op, zo gaaf wat we met elkaar gemaakt hebben”.

7.2.8 Within-case Analyse;

Bij het presenteren van de resultaten van de case wordt duidelijk dat er sprake van een gefaseerde totstandkoming van de vaardigheden en gecreëerde context voor de combinatie van exploratieve innovatie met exploitatieve innovatie. Door drie respondenten wordt aangegeven wat het geheim is van deze vaardigheid; *“ We brengen de revolutionaire verbeterloop in dezelfde tact als de meer incrementele verbeteringen. We maken niet mee dat iemand 30 weken op een ei gaat broeden en dan met een grote klap tot een revolutionaire verbetering komt”.* Het in dezelfde tact brengen van zowel exploratieve als exploitatieve innovatie wordt op deze wijze gedaan; *“Wij lossen dat op met een gedragen en goede planning, het werken met gira en scrum zorgt dat beide typen innovatie gewoon in de stappenplannen voor vandaag, morgen en over een maand opgenomen zijn. De stappen worden ongeveer allemaal even groot gemaakt en geprioriteerd. Elke stap heeft maximaal 20 punten, dat zijn ongeveer uren, anders wordt hij weer opgeknipt in meerdere sub-taken. Je blijft alleen wel zien onder welke innovatiestap de sub-taak valt, zo zie je altijd het grote geheel waar je mee bezig bent. Zo lopen beide typen innovatie echt door elkaar heen, ze bevinden zich in dezelfde sprint en soms zelfs bij dezelfde personen of we werken zelfs met meer personen aan hetzelfde issue”.* Het is niet zo dat de conflicten tussen beide typen innovaties niet worden ervaren; *“Als we nieuwe functionaliteiten hebben geïmplementeerd merk je dat we daarna zes weken moeten puinruimen om het achterstallige optimalisatie werk uit te voeren”.* Deze vaardigheden heeft het team tussen 2011 en 2016 gefaseerd ontwikkeld. Uit de gepresenteerde resultaten wordt duidelijk dat het construct Teamstructuur en specifiek het hanteren van een gestructureerde werkwijze, een zeer belangrijke invloed uitoefent op de Ambidextere vaardigheden. Wat tevens duidelijk wordt is dat een dergelijke structuur pas kan worden ingevoerd zodra deze gecombineerd wordt met een goede visie ten aanzien van de innovatie met daarbinnen concrete doelen waar aan het team zich moet conformeren. In deze case gaat dat gepaard met verschillende vormen van leiderschap in de fasering, een intensieve en duidelijke communicatie tussen teamleden, sociale integratie en psychologische veiligheid.

Een beoordeling van de resultaten toont dat respondenten een duidelijke fasering kunnen schetsen die tussen de respondenten weinig afwijkt. De aanleiding voor het schetsen van een nieuwe fase is steeds een dominante wijziging in het element leiderschap. De resultaten geven ook weer dat de volgende factoren een groei-model vormen in de fasering, en daarmee naarmate de tijd vordert in toenemende mate aanwezig zijn: sociale integratie, commitment naar de doelen, psychologische veiligheid en hanteren van een gestructureerd werkwijze. Hierbij vormen (beperkte) diversiteit, task-conflict en zelfstandigheid van teamleden belangrijke factoren die niet onderhevig zijn aan wijzigingen gedurende de fasering. Deze factoren zijn daarmee meer een voorwaarde dan factoren die de resultaten wisselend beïnvloeden gedurende de fasering.

Binnen de eerste en tweede fase van het geschetste proces is alleen sprake van Exploratieve activiteiten. Er is geen sprake van enige vorm van druk en het team opereert los van de formeel vormgegeven organisatie. Er is geen formeel leider of sprake van hiërarchie, alle teamleden tonen commitment en beschikken over vormen van leiderschap. Men is in hoge mate sociaal geïntegreerd en de communicatie is informeel. Intern is de communicatie duidelijk, extern is dit minder het geval. Er is geen sprake van structuur en men heeft geen duidelijk plan waar de activiteiten in uiteengezet zijn. Men verkrijgt in deze twee fasen steeds meer zicht op het einddoel in de vorm van visie en de Exploratie neemt hierdoor toe. In de derde fase worden de Exploratieve activiteiten naar een hoogtepunt gestuwd als gevolg van de aanstelling van een sterke projectleider. Een voorbeeld van deze activiteiten is de ontwikkeling van een voor Nederland en deze sector vernieuwend systeem, genaamd TBOA. Deze projectleider verkrijgt budget, management support en doorbreekt bestaande structuren van de organisatie. Het team

committeert zich volledig aan de leider. Naarmate de derde fase vordert wordt het plan voor het bereiken van de visie steeds duidelijker en worden naast de Exploratieve activiteiten op kleine schaal Exploitatieve activiteiten waargenomen. In de vierde fase wordt als gevolg van het aanstellen van een nieuwe en instrumentele manager, die met name stuurt op kosten, focust op het verkrijgen van structuur en formaliteit, een sterke afname van Exploratieve activiteiten en toename van Exploitatieve activiteiten waargenomen. Er is sprake van een sterke afname van sociale cohesie en het team verliest zijn duidelijke visie en heeft slechts het plan nog over. Het commitment binnen het team neemt af, dit geldt ook voor de Psychologische veiligheid. Respondenten geven aan wel waarde te hechten aan de verkregen structuur en inbedding in de organisatie. De vijfde fase wordt ingeluid door de aanstelling van een nieuwe manager, deze persoon richt zich op de technische inhoud en draagt daarmee bij aan het verhelderen en benadrukken van de eerder ontwikkelde visie. De procedures en structuur worden minder benadrukt en het team wint een gedeelte van het commitment en de sociale integratie terug. Het team ervaart veel vrijheid en krijgt de kans om op een meer creatieve wijze de ontwikkeling vorm te geven. De Exploitatieve activiteiten nemen in deze fase licht af en er wordt meer Exploratie waargenomen. In de vijfde fase wordt de huidige programmamanager aangesteld, in deze fase benadrukt hij de structuur en het verkrijgen van een gestructureerde werkwijze. Er wordt aandacht besteedt aan de visie maar met name het plan om deze visie te verkrijgen staat centraal. Verantwoordelijkheden worden ook in het team belegd, er is zowel sprake van vrijheden als strakke sturing en monitoring op het behalen van mijlpalen. Het team wordt sociaal hecht en de leider verkrijgt commitment. In deze fase neemt in eerste instantie de hoeveelheid Exploratie duidelijk toe, in een later stadium wordt als gevolg van de gestructureerde werkwijze ook een toename van Exploitatieve activiteiten waargenomen. Voorbeelden van Exploratieve activiteiten zijn ontwikkeling van het nieuwe platform Analytics en meetmethoden voor liftbewegingen. Voorbeelden van Exploitatieve activiteiten zijn het optimaliseren van de databasestructuur en de doorontwikkeling van de gebruikersinterfaces. De aanleiding voor de zesde fase is dat het team de gestructureerde werkwijze volledig adopteert en de leider bewust afstand neemt. Het team weet Exploratieve en Exploitatieve activiteiten op een gelijk niveau te combineren en de spanning hiertussen te verminderen.

Ten aanzien van leiderschap toont deze case aan dat er gedurende het bereiken van Ambidextereit per fase behoefte is aan andere vormen van Leiderschap. Gezien het succes van deze case geeft dit belangrijke inzichten in de juiste vorm per fase. In het beginstadium is geen sprake van een formeel leider, zodra deze wordt aangesteld werkt het team aan het verkrijgen van een duidelijke visie. De politieke skills, overtuigingskracht en visie van de leider zorgen er voor dat het team voortgang boekt in deze Exploratieve activiteiten. Gedurende het proces wijzigt het leiderschap naar een focus op formalisering en het aanbrengen van structuur. Dit lijkt gepaard te gaan met een focus op Exploitatie. Naarmate het team de structuur adopteert transformeert leiderschap initieel in een participatieve stijl gevolgd door een faciliterende en coachende wijze van leidinggeven. Leiderschap bevindt zich op dat moment ook op meerdere niveaus in het team. De teamleden ervaren in de fase twee, drie en vijf nadrukkelijke binding met de leider.

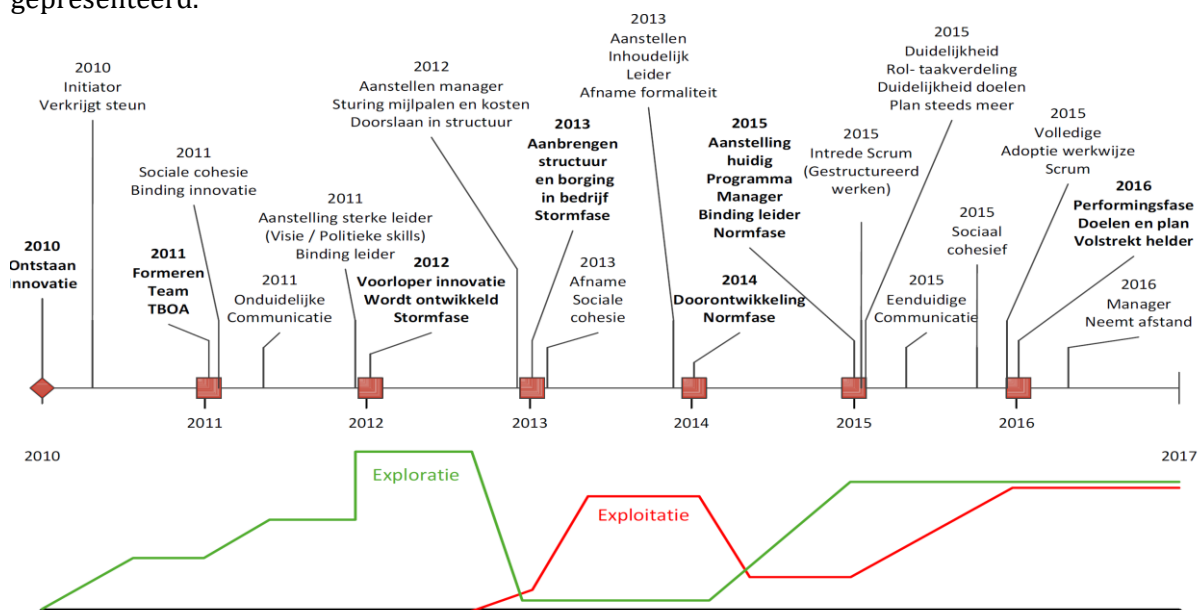
De diversiteit van het team is gedurende de fasering niet onderhevig aan wijzigingen, slechts wanneer teamleden worden toegevoegd of afvloeien. Respondenten zien hier geen grote effecten ontstaan en leggen dit met name uit als een wijziging in het getoonde leiderschap als het om het wisselen van de formeel leider gaat. Naarmate het proces vordert blijkt wel dat het team steeds beter in staat is om te gaan met de verschillen tussen de teamleden. Dit lijkt voor een groot deel samen te gaan met het verkrijgen van duidelijke structuur en het verbeteren van de communicatie. Ook leiderschap heeft hierin een belangrijke rol.

Binnen de fasering komt als een soort groeimodel het door het team verkrijgen van structuur tot stand. In de eerste fasen is er geen sprake van formele structuren, het team acteert op basis van gelijkwaardigheid en ken geen rollen en taakverdeling. Met name in de derde fase, wanneer de manager wordt aangesteld die zich focust op structuur wordt dit een belangrijk element. Samen

met het verkrijgen van structuur gaat het team zich richten op Exploitatieve activiteiten en verdwijnt Exploratie meer en meer op de achtergrond, dit lijkt in belangrijke mate samen te gaan met het beperken van creativiteit en het hebben van een duidelijk doel. Het plan om deze doelen te halen wordt meer en meer bekend en het team stort zich hier dan ook volledig op. In de vierde en vijfde fase wordt de structuur nog steeds gehanteerd maar is dit steeds minder een element wat op de voorgrond staat. De focus gaat meer en meer naar het verkrijgen van een gestructureerde werkwijze en gestructureerde en intensieve communicatie. Zodra deze worden verkregen bevindt de combinatie tussen Exploratie en Exploitatie zich op het hoogste niveau.

De ontwikkeling van sociaal cognitieve factoren gedurende het proces vertoont geen eenduidig patroon. Waar Sociale integratie eerst in hoge mate aanwezig is, lijkt hiervan halverwege de fasering minder sprake, in de laatste twee fasen wordt dit weer volledig in ere herstelt. Van Psychologische veiligheid is gedurende het hele proces sprake, alleen in fase drie neemt dit een korte periode af, later wordt dit volledig herstelt. Exact hetzelfde patroon geldt voor commitment. Het team is gedurende de gehele fasering erg zelfstandig maar legt ook een nadrukkelijke focus op de teamprestatie. Kritiek wordt altijd naar elkaar geuit en over het algemeen is sprake van een kritische houding naar elkaar. Een groot deel is onderdeel van beslissingen, maar beslissingen die door de leider worden genomen worden ook door het team aanvaard.

De case is uitgewerkt in een tijdlijn waarop wijzigingen binnen de vier constructen van deze studie worden geplott. Ook is de invloed van deze wijzigingen op de mate van Ambidexteriteit gepresenteerd.



Figuur 4 Tijdlijn Case PULSE, met weergave Exploratie en Exploitatie (Indicatief)

7.3 Casebeschrijving en resultaten case 3 Energie uit Water Antea Group

7.3.1 Casebeschrijving;

Bij de onderneming Antea Group is in de vorm van "Energie Uit Water" (EWAT) de derde passende case voor dit onderzoek aangetroffen. Antea Group is met 3500fte en 395 miljoen euro omzet een van de grootste van oorsprong Nederlandse ingenieursbureaus. Antea group levert internationaal ingenieurs- en adviesdiensten aan diverse opdrachtgevers in onder andere infrastructuur, bouw- en milieuprojecten.

De data voor deze case is via interviews met de volgende personen verzameld:

Persoon	Functie	Rol Case
---------	---------	----------

P. Ackermans	Projectdirecteur en initiator	Als directielid in 2012 de initiatiefnemer van de innovatie. Heeft een nadrukkelijke visie op het onderwerp en profileert zich als de leider van het team.
M. Westerink	Projectmanager	Als projectmanager verantwoordelijk voor de operationele aansturing in het team. Door initiator als derde teamlid aangehaakt kort na het ontstaan.
R. Schokker	Teamlid	Als teamlid vanaf ongeveer eind 2013 betrokken bij de case. Verantwoordelijk voor het onderdeel vergunningen in het concept Energie Uit Water.

Tabel 8 Respondenten case Energie uit water

Het projectteam wat onderwerp is van dit onderzoek is ontstaan vanaf 2012. Respondent Ackermans is op dat moment onderdeel van de directie van het bedrijf en initieert de innovatie. *“In 2012 werkten wij binnen Antea aan het programma “De Witte Zwanen”, dat was bedoeld om nieuwe markten te verkennen waarbinnen wij 5 jaar later groot zouden kunnen zijn, waar bijvoorbeeld 100 mensen aan konden werken. Ik heb daar persoonlijk de markt Energie uit Water aan toegevoegd”*. Ondertussen is de respondent geen directielid meer en volledig toegewezen aan het verwezenlijken van de strategische innovatie; *“Ik heb er een businesscase van gemaakt, ik zou in 5 jaar tijd een team opzetten die hierin gespecialiseerd is, en we zouden hierin producten ontwikkelen en bij klanten binnen komen”*. Het resultaat van de initiatie is dat het bedrijf een nieuwe dienst gaat ontwikkelen met bijbehorende markt; *“Projecten die wij realiseren zijn wereldwijd eigenlijk niet of zelden toegepast. Bijvoorbeeld toen wij begonnen met het Tidal technology center Grevelingen dam bestond dit nog niet”*. Het team wordt een van de kartrekkers binnen een gevormd netwerk van bedrijven voor het ontwikkelen van deze markt. Dit onderdeel is als een Exploratie innovatie te bestempelen. Er worden eigenhandig cases ontwikkeld om zich te beoefenen binnen het domein en kennis op te doen. Vanuit deze markt, het verkrijgen van kennis op dit gebied en het oefenen met Cases ontstaan concrete projecten voor klanten. De projecten worden door hetzelfde team uitgevoerd. Het concept wordt verfijnd en het team gaat diensten binnen het concept optimaliseren (vergunningen, omgevingsmanagement, engineering en projectmanagement); *“Vervolgens konden we het concept en de kennis die we hadden opgedaan verbeterd inzetten voor de Brouwersdam en later ook voor het project Tidal Bridge in China”*. Dit onderdeel wordt gezien als een vorm van Exploitatieve innovatie. Nieuwe toepassingen van energieopwekking uit water worden door onder andere Antea uitgewerkt en bedacht, bijvoorbeeld het tidal bridge principe, wederom een vorm van Exploratie. Deze concepten worden uiteindelijk zo verfijnd en opgezet dat ze modulair in andere werelddelen kunnen worden gerealiseerd, dit is een voorbeeld van Exploitatieve innovatie. Binnen het team resteren nog steeds zijn er ideeën voor exploratie: *“Ik zou bijvoorbeeld de dienst financiering van Energie uit Water projecten nog willen opzetten. Je merkt dat er echt behoefte aan is en dat het nog niet bestaat”*.

Het project bevindt zich in de fase dat het break-even presteert en het laat de eerste tekenen van winstgevendheid zien. Deze conclusie wordt ook door het projectteam zelf aangegeven; *“Je merkt nu dat we voorinvesteringen aan het terughalen zijn”*, gecombineerd met; *“In deze fase worden we ongeveer break-even”*.

7.3.2 Innovatie in projectmatig werkende onderneming;

De organisatie hanteert het volgende beleid: Wij maken bij innovatie echt onderscheid in drie zaken: 1) Wie heeft het goede idee, 2) Wie kan het idee verder uitwerken en 3) Wie kan het idee in de markt zetten. Innovaties komen zowel voort uit projecten als uit stafafdelingen. Het laatste is het geval binnen deze case; *“Ik had het enorme voordeel dat ik zelf in de directie zat en mezelf en het team daarmee echt uit de wind kon houden en steunen”*. De innovatie wordt vervolgens als project vormgegeven en er wordt een projectdirecteur aangesteld. Dit team hanteert vervolgens ook voor Exploitatieve opdrachten het beleid om dit in projectvorm uit voeren.

7.3.3 Fasering Teamdevelopment;

De respondenten zijn voor het interview gevraagd een eigen fasering uit te werken. Uit de verschillende interviews is een totale fasering van het teamvormingsproces verkregen. De respondenten geven een eenduidige beschrijving van de teamfasering, voor de Projectdirecteur

geldt echter dat hij duidelijker onderscheid maakt tussen fasen dan andere teamleden. De volgende fasering is daarmee vooral via het interview van de Projectdirecteur verkregen:

Fase 1 2012	Fase 2 2013-2016	Fase 3 2016-heden	Fase 4
Leider formeert het team. Zoekt een samenstelling van een klein divers team met binding naar het bedrijf en een gezamenlijke factor; mensen die graag willen innoveren. Team leunt op leider, sterke visie en ondernemend persoon. Projectbezoeken in buitenland, leider besteedt veel tijd aan het overtuigen van team zodat zijn visie wordt geadopteerd. Team gelooft hierin. Weinig structuur.	Eerste cases intern, men bootst werkelijkheid na, opbouw van kennis. Rollen zijn duidelijk, concrete taakverdeling niet. Leider besteedt veel tijd aan werven mensen en verkrijgen van opdrachten. Eerste opdrachten worden gemaakt, project vergt nog veel eigen investering. Doel is helder, route niet. Team adopteert eigen structuur en deze is informeel.	Opdrachten worden groter en team wordt uitgebreid naar 6-7 personen. Leider begint meer structuur aan te brengen en het team gaat meer volgens standaarden van de organisatie werken. Functies en rollen worden duidelijker vanwege de grootte van de groep. Weinig sociale interactie, teambinding gevolg van leiderschap en geloof in belang innovatie, sterke leider met aantal sterke individueel acterende personen. Halverwege deze fase vervaagt structuur en gaat leider nadrukkelijker sturen.	Fase is nog niet bereikt, wel aanstaande. Leider geeft aan dat er meer dienend leiderschap nodig is. Binnen het team wordt dan meer aansturing ingesteld en mensen die gericht zijn op structuur. Ook wordt teambinding als belangrijk ontwikkelpunt gezien.

Tabel 9 Fasering case Energie uit Water

7.3.4 Leiderschap;

In het eerste interview wordt direct aangegeven wat het belang en de rol is van leiderschap in deze case; *“Het leiderschap binnen onze groep zit echt bij Piet, dat is ondernemerschap en netwerkschap. Extern is het met name er voor gaan, intern is hij heel erg bezig met het project uit de wind houden. Dus zorgen dat het project de lange adem krijgt om daadwerkelijk iets te worden. Naar de directie blijft hij maar herhalen wat het doel er van is, en dat het geen gewoon project is maar een innovatie. Hij straalt echt uit dat hij gelooft in het concept, overal waar hij komt, dat is zo belangrijk geweest aangezien we hier nu na vier jaar nog steeds hiermee bezig zijn”*. De volgende reactie geeft aan wat het effect is van leiderschap; *“De rol van leiderschap vindt ik echt dat het een verbindende factor is in het diverse en niet heel erg sociaal geïntegreerde team”*. De projectdirecteur is hiermee de als leider gedefinieerd persoon binnen het projectteam. Het interview met de projectmanager wijst ons op in de tijd gelijkblijvende leiderschapsstijl; *“Het leiderschap van Piet en mijn aansturing is in de tijd niet gewijzigd, ik werk altijd zo”*. Het interview met de Projectdirecteur en het teamlid tonen echter een, ten aanzien van fase 1 wordt het volgende aangegeven; *“Leiderschap houd hier echt in dat ik moet zorgen dat het team in mijn verhaal gaat geloven. Mensen geloofden mij en zeiden we volgen je”*. Wellicht verklaard het volgende waarom het beeld bestaat leiderschap niet onderhevig is aan wijzigingen; *“Mijn manier van leiden richt zich hier vooral op het bieden van steun. Er komen namelijk geen positieve berichten naar het team omdat het in de ogen van de organisatie gewoon geld kost. Ik heb ze toen echt van de organisatie afgeschermd, zo konden ze ook de innovaties combineren, anders gaat alle tijd op aan het gewone werk. Hier verzorgde ik gewoon ook dat we ontwikkelbudget kregen, ik heb enorm veel met de directie gesproken in deze fase om steun, begrip en enthousiasme te verkrijgen”*. Wellicht verklaard het volgende waarom het beeld bestaat leiderschap niet onderhevig is aan wijzigingen; *“Hoe ik in fase 2 intern stuurde veranderde niet zo, extern wel”*. Een andere respondent geeft aan het volgende te hebben ervaren in deze fase; *“Ik zag Piet echt als één van onze directeuren. Hij echt heel duidelijk in zijn aansturing, echt zo van op deze manier gaan we het doen en het moet dan af zijn. Ik had echt het gevoel van, ik moet wel even meegaan in de wensen van de directeur”*. Dat dit wijzigde wordt duidelijk uit de reactie in het tweede deel van fase 2; *“Ik moet zeggen dat dat later echt is veranderd. Het is vooral ook mijn eigen beeldvorming, hij deed dat duidelijk vanuit zijn rol, als persoon is hij echt benaderbaar”*. Dit uit zich ook in de mogelijkheid van teamleden om feedback te geven op gemaakte beslissingen; *“Bijvoorbeeld als mijlpalen niet haalbaar blijken te zijn en ik onderbouw dat goed heeft hij daar echt begrip voor, zijn wil is geen absolute wet”*.

Voor fase 3 geldt dat leiderschap zich richt op voortgang en structuur; *“Je merkt nu dat we groter worden dat we het anders moeten gaan organiseren. In deze fase heb ik enorm veel aandacht besteedt aan het vieren van successen, en dan niet borrelen ofzo maar het presenteren van resultaten op websites, zowel intern als extern. Dat geeft een gevoel van trots en het creëert draagvlak omdat*

iedereen ziet dat we tastbare dingen bereiken. Ik besteedt veel aandacht aan het structureren van het team en de werkwijze". Er is ondanks de toenemende structuur geen sprake van hiërarchie; "In fase 3 merk je dat de leider echt geen hiërarchie meer hanteert. Hij laat veel meer over aan de teamleden". Zodra het nodig is neemt de centrale sturing wel toe; "Gedurende fase 3 liepen de projecten dus wat stroever en zag je de aansturing van Piet nadrukkelijker worden. Beslissingen die hij neemt overvallen de projectleiders soms ook wel eens. Hij slaat de afgesproken structuur gewoon over en neemt zaken rechtstreeks met de specialistische teamleden op". De manier waarop dit gebeurd wordt wel gedragen; "Piet zit duidelijk aan het stuur en ik vindt dat erg prettig". Ook op lagere niveaus in het team zijn vormen van leiderschap aanwezig, dit bevindt zich niet heel duidelijk bij één persoon; "het is meer een samen aansturen van de stappen die ons allemaal wel duidelijk zijn".

Hoewel fase 4 nog niet is bereikt geven respondenten wel aan wat er van leiderschap van de huidige leider wordt verwacht in deze fase; *"In de volgende fase wil ik echt mezelf anders op gaan stellen, ik noem dat dienend leiderschap. Ik ga het team dan echt op een podium zetten, als het fout gaat ik ze een beetje helpen maar zij moeten het doen. Ten aanzien van leiderschap in algemene zin voor deze fase wordt het volgende aangegeven; "Andere mensen worden dus aangesteld voor de structuur en ik ga me steeds meer misbaar maken".*

7.3.5 Teamdiversiteit;

Diversiteit binnen het team bevindt zich vooral op de volgende aspecten; *"De drie personen die samen aan het project gingen werken hebben allemaal iets met innovatie en zijn ontwikkelgericht. Het zijn alleen wel heel verschillende mensen met compleet andere achtergronden en disciplines". Het belang hiervan wordt ook door het team benadrukt; "De diversiteit helpt het team echt om te innoveren, ik vindt dit een heel belangrijke factor", "Ik vindt de diversiteit echt van essentieel belang. Als je verder wil komen moet je echt diverse mensen in het team hebben, als je hetzelfde bent kom je niet ver". Op welke wijze diversiteit een rol speelt en invloed uitoefent binnen het teamproces wordt aangegeven door een teamlid; "Sommigen worden gedreven door details en het zoeken naar oplossingen, als zo'n persoon de oplossing voor een detailniveau niet vindt stopt voor zijn beeld het hele project. Dan heb je iemand anders nodig die juist van de grote lijnen is en gedreven wordt door het einddoel, die forceert vervolgens dat we met een u-bocht alsnog weer op de route naar het doel komen. Als je dat goed combineert kom je verder, daar ben ik echt van overtuigd". De effecten die ontstaan en hoe hier mee wordt omgegaan blijkt ook uit de resultaten van de interviews; "Je krijgt hierdoor wel wat inhoudelijke frictie of tegenstrijdige belangen in het team maar dan wordt er gewoon een knoop doorgemaakt en ga je met elkaar weer volle bak voor het resultaat. Je ondersteund dan gewoon nog steeds de persoon die besloot voorbij te gaan aan je belang of inbreng. Het zit dus echt niet op de persoon dan. Deze beslissingen worden ook door de mensen genomen die de operationele aansturing verzorgen, dus niet alleen Piet". Van een teamlid werd ook een opvallende uitspraak verkregen over hoe de diversiteit wordt beheerst; "Ondanks dat je zou verwachten dat je door de diversiteit uit elkaar zou gaan en verschillende routes volgt, merk je opvallend genoeg dat dit niet gebeurd. Mensen haken op de een of andere manier toch bij elkaar aan. Ik denk dat dit wordt veroorzaakt door de drive om dit met elkaar tot een succes te maken".*

De respondenten geven niet aan dat dit gedurende de fasering wijzigt, slechts als nieuwe teamleden worden toegevoegd komt hier een verandering in maar de diversiteit blijft behouden; *"In de tweede fase en de derde fase heb ik steeds nieuwe mensen toegevoegd die bewust van buiten de organisatie kwamen. Dat zorgde voor het inbrengen van nieuwe kennis en frisse ideeën".*

7.3.6 Teamstructuur;

Het team geeft aan dat er sprake van centrale aansturing, gesplitst in leiderschap en operationele aansturing; " Het leiderschap binnen onze groep zit echt bij Piet", *"Interne sturing binnen het team heeft hij wel bij mij neergelegd, ik zit daarop. Dat is meer operationele aansturing". Hiermee geeft*

het team de eerste tekenen van de structuur weer. De respondenten behandelen de structuur nadien uitgezet in de tijd. In fase 1 wordt de structuur als volgt getypeerd; *"In het begin was het echt een kleine groep en daarom vonden ze elkaar toen ook gewoon makkelijk. In het begin heb ik het team juist losgemaakt van de formaliteit van de organisatie. De organisatie is er namelijk volledig op gericht om zaken standaard te doen en te herhalen, bij innovaties kan dat helemaal niet, er is namelijk geen voorbeeld. Dus in het begin was er weinig formaliteit en structuur"*. De tweede fase wordt als volgt beschreven; *"We hebben in de tweede fase onze eigen structuren wel ontwikkeld, de projectmanager werkt gestructureerd en zorgt dat het team hier dan in volgt. We konden het in deze tijd nog wel zelf regelen, gebruikte eigen opslagstructuren bijvoorbeeld"*. Over de huidige fase (fase 3) wordt als volgt gesproken; *"We hanteren op dit moment wel een hiërarchische structuur, dus we hebben projectdirecteur, projectmanager, projectleiders en die sturen de ontwerpteams aan. We hanteren dus echt een formele structuur en dat werkt wel goed. Dat is wel nu op dit moment. We hanteren met Relatics ook een gestructureerde werkwijze door het gebruik van Relatics"*. Door teamleden wordt dit als volgt aangevuld; *"Toen we eenmaal meer projecten gingen doen in de derde fase werden we meer een organisatie. Je merkt nu dat we hier dan ook wat meer processen en dergelijke voor inrichten. We zorgen dat de communicatie professioneler en intensiever wordt, ook naar klanten bijvoorbeeld. Ook het vastleggen van documenten werd bijvoorbeeld geprofessionaliseerd. We werken nu echt volgens de standaard richtlijn van projecten volgens de organisatie. We doen ook meerdere projecten achter elkaar, zo krijgen we lerend vermogen"*. De huidige structuur wordt vanuit de hiërarchie op deze wijze beschreven; *"We hanteren op dit moment wel een hiërarchische structuur, dus we hebben projectdirecteur, projectmanager, projectleiders en die sturen de ontwerpteams aan. We hanteren dus echt een formele structuur en dat werkt wel goed"*. Het hanteren van een duidelijke rol- en taakverdeling wordt ook door het team benoemd; *"Piet en ik richten het team vaak samen in, we maken niet echt een duidelijke rolverdeling. Maar de disciplines zijn zo duidelijk dat mensen prima weten in wel vlak ze moeten opereren. Ik betrek de mensen er bij en ze zoeken zelf de raakvlakken door het onderling met elkaar af te handelen. Die vrijheid krijgen ze en ik geef ze aan dat ze het met elkaar zelf moeten afstemmen"*.

Zoals ook bij andere onderdelen geven de respondenten aan op welke wijze men dit voor een volgende fase wil inrichten; *"We beogen in fase 4 meer structuur te hanteren. Om nu te kunnen groeien is ook structuur nodig, je kan anders namelijk geen nieuwe mensen inwerken"*.

7.3.7 Sociaal cognitieve factoren;

Vragen over sociale integratie binnen het team worden duidelijk negatief beantwoord; *"We zijn geen hecht team, we komen haast nooit bij elkaar bijvoorbeeld"*. De relatie tussen teamleden wordt niet zozeer interpersoonlijk ingegeven maar slechts zakelijk; *"Nee we zien elkaar alleen als het projectmatig nodig is"*. De leider beantwoordt de vragen met een verbeterpunt; *"Dit is echt een verbeterpunt, ik wil hier in mijn leiderschap wel meer aandacht aan gaan besteden, ik denk dat het nodig is voor de volgende fase"*. Daarmee lijkt de behoefte aanwezig. De ruimte om kritiek te uiten lijkt aanwezig en er wordt aangegeven dat dit ook wel wordt gedaan; *"De vrijheid om mij ergens op aan te spreken hebben ze, en die voelen ze ook zeer zeker. Zo werk ik altijd, als ik dingen fout doe dan krijg ik dat echt te horen. Bijvoorbeeld op mijn moeite met het goed informeren en mijn opportunisme"*. Naarmate hierop bij teamleden wordt doorgevraagd lijkt dit geen structureel verschijnsel; *"Ik hoor maar heel weinig kritische geluiden. Mensen spreken nooit naar mij uit wat ze van mijn manier van werken vinden"*, dit wordt door meer respondenten uitgesproken; *"Ik heb zelf ook nog niet een keer persoonlijke kritiek ontvangen, dat is eigenlijk wel opvallend"*. De kritiek die wordt geuit heeft het volgende karakter; *"Mensen zijn inhoudelijk best kritisch op elkaar, hier staat iedereen ook echt voor open. We spreken elkaar puur op feiten aan"*.

Het team is uitgesproken over de mate waarin er commitment is naar de gezamenlijke doelen; *"Je merkt dat mensen eigenlijk nooit aangeven dat we iets niet kunnen. Iedereen gaat vol voor de opdracht. Ik moet best vaak afremmen en vragen of zaken wel haalbaar zijn"*. En van een gedeelde visie lijkt ook sprake; *"Maar er is weinig verschil van mening als we links of rechts af gaan"*. Het

voorgaande gaat gepaard met zelfstandige teamleden; *“Teamleden verstaan hun vak goed, en moeten het zelf kunnen oppakken en het in hun eigen werk inpassen, dat gebeurt ook”*. Hierin is ook duidelijk sprake van vertrouwen; *‘Mensen zijn zeer kundig in hun vak*. Door meerdere respondenten wordt dit beaamt; *“We werken allemaal erg zelfstandig en ik spreek de mensen individueel en zorg met de projectmanager voor een duidelijke taakverdeling”*. Ten aanzien van psychologische veiligheid wordt aangegeven dat fouten niet direct worden afgestraft; *“Je mag wel fouten maken maar daar moet je wel een uitleg bij hebben, als gevolg van onwetendheid bijvoorbeeld”*. Maar van vrijblijvendheid en stimulans van fouten lijkt geen sprake; *“Een fout met als reden dat je nalatig was of dat je het belang niet zag wordt het je wel aangerekend denk ik”*. Door de teamleden wordt ook wel druk ervaren; *“De druk is wel hoog, ik kan het er niet met een Jantje van lei vanaf maken. Ik voel de druk dat ik er wel echt aandacht aan moet besteden. Die druk werkt voor mij heel goed, anders gaat het een sluitpost van je planning worden en wordt het niets”*.

Van veel conflicten lijkt geen sprake; *“Er vinden maar weinig discussies plaats, mensen houden zich goed aan de rollen en die zijn ook heel helder geformuleerd vanuit verschillende producten”*. En discussies zijn vrij zacht van aard; *“We hebben niet echt discussies meer een dialoog, inhoudelijk soms.”*. De intensiteit van de communicatie wordt als volgt beschreven *“Communicatie is niet echt intensief, alleen als het nodig is. We begrijpen elkaar wel goed. Communicatie is heel helder”*. De effectiviteit van de communicatie wordt als volgt beschreven; *“Mensen spreken echt duidelijk dezelfde taal en begrijpen elkaar”*. De binding met de organisatie wordt op deze wijze aangeduid; *“Een aantal mensen werken echt al lang bij deze organisatie, wel allemaal rond de 15 jaar zeg maar. Aangevuld met nieuwe mensen. Van hen uit is er in ieder geval wel veel binding met de innovatie en de projecten die we doen”*. Deze binding met de organisatie wordt door respondenten wel als belangrijk ervaren; *“Er is in het team echt een gevoel dat we elkaar moeten vasten houden om het doel te bereiken. Dit komt echt door de gezamenlijke doelen en invulling geven aan de ambitie van het bedrijf. Dit komt niet vanuit de personen zelf bijvoorbeeld maar vooral vanuit de organisatie”*.

7.3.1 Within-case Analyse;

De combinatie van beide typen innovatie is in dit team op ongebruikelijke wijze georganiseerd. Niet het gehele team lijkt zowel exploratie als exploitatie te combineren. Het gehele team werkt wel mee aan beide typen innovatie maar de leider heeft hier echt een nadrukkelijke rol in. De leider is ondernemend, heeft een sterke visie, beschikt over senioriteit en lijkt invloedrijk. De achtergrond van de respondent als directeur, het enorme netwerk en de steun bij de huidige directie zorgen voor vrijheid en vrij bewegen in de markt voor het team. Het team lijkt de leider onvoorwaardelijk te volgen, de leider geeft bijvoorbeeld aan dat er weinig “waarschuwings” zijn. Ook de interviews met de twee andere respondenten laten dit duidelijk zien, het wordt ondersteund door de weinige discussies die plaatsvinden tussen teamleden; *“Er vinden maar weinig discussies plaats, mensen houden zich goed aan de rollen en die zijn ook heel helder geformuleerd vanuit verschillende producten”*. De exploratieve zijde lijkt daarmee volledig belegd bij de leider, vervolgens brengt de leider de Exploratieve opdrachten tot de fase waarin zaken concreet worden om hier vervolgens mensen aan toe te wijzen voor de uitvoering. Dit wordt duidelijk bij vragen over Task Conflict; *“we brainstormen bijvoorbeeld niet elke maand om tot nieuwe dingen te komen, we zien elkaar dus projectmatig en dat zijn steeds andere groepjes”*. Ten aanzien van de Exploitatieve innovatie is het initiatief meer belegd bij het team, bijvoorbeeld de projectmanager zorgt voor structuren en stuurt op mijlpalen en kosten, ook verbeteren teamleden de prestaties van producten binnen het concept zelfstandig.

De fasering van het groepsvormingsproces wordt door de respondenten duidelijk weergegeven. Het onderscheid tussen de verschillende fasen wordt vooral bepaald door verandering in leiderschap, het verkrijgen van meer structuur en het concreter worden van het einddoel. Binnen deze case speelt sociale integratie hierin geen rol. Het team bevindt zich in ogenschijnlijk de normeringsfase, de overgang naar de Performingsfase lijkt aanstaande. De leider geeft zelf aan dat daar een drietal zaken voor nodig zijn: ten eerste meer structuur, ten tweede een andere vorm

van leiderschap gecombineerd met aansturing binnen het team zelf en als derde meer sociale integratie. De door respondenten geschetste tijdlijn van het teamvormingsproces toont ook in deze case aan dat er sprake is van een gefaseerde totstandkoming; *“Fase drie begon bij het aanstellen van de nieuwe Projectmanager om deze specifieke complexiteit goed te behandelen”*. De meest voorkomende argumenten voor het begin van een nieuwe fase zijn wijzigingen binnen het domein Leiderschap of Teamstructuur. Een voorbeeld hiervan is; *“Heel nadrukkelijk is hier meer structuur aangebracht”*.

De door de respondenten aangedragen fasering bestaat uit vier fasen, het team geeft aan zich in de derde fase te bevinden. De volgende fase ziet het team als de fase waarin het combineren van Exploratie en Exploitatie op zijn hoogtepunt is; *“Ik verwacht dat we in 2017 nog naar de volgende fase gaan, hier gaan we echt produceren en kunnen we ook marge gaan maken”*. De eerste fase is een fase waarin het team los van druk werkt aan een Exploratieve innovatie. Het concept energiewinning uit water is nog niet in Nederland toegepast, Antea ontwikkelt middels interne simulaties een concept. Er is sprake van een formeel leider maar weinig hiërarchie. De leider houdt zich hier bezig met het verkrijgen van commitment naar hem als persoon en de doelen. Er is geen sprake van sociale integratie en er is weinig communicatie. Men kent geen vaste werk- en overlegstructuren en men is met name verkennend bezig. In de tweede fase beginnen naast de Exploratieve innovatie ook de eerste Exploitatieve activiteiten te ontstaan in de vorm van het middels projecten vermarkten van het concept. De druk op het team vanuit het topmanagement neemt toe, men krijgt hierdoor meer formaliteit en toezicht op kosten intensificeert. Het team komt in fase drie, hier wordt structuur aangebracht en het project krijgt een formele plaats in de organisatie. Samen met deze ontwikkeling nemen de Exploitatieve activiteiten enorm toe, de Exploratieve focus neemt hierdoor in eerste instantie af. De leider hanteert verschillende leiderschapsvormen, coachende vormen komen voor, politieke skills en directieve aansturing zijn ook nadrukkelijk aanwezig. De diversiteit neemt in deze fase toe, voornamelijk vanwege de uitbreiding van het team. Het team kent geen vorm van sociale integratie, wel is er sprake van hoge mate van zelfstandigheid en veel commitment naar de doelen. De spanningen lopen op naarmate deze fase vordert. Dit wordt met name veroorzaakt door externe factoren. Gaandeweg deze fase vervaagd de structuur en formaliteit, tegelijkertijd aan deze ontwikkeling wordt Exploratie weer nadrukkelijker waargenomen. Een voorbeeld hiervan is de ontwikkeling van een Tidal Bridge concept, een nog niet bestaande techniek. De leider hanteert voor Exploitatieve activiteiten een Projectleider die gericht meer structuur aanbrengt, Exploratieve activiteiten worden weliswaar met dezelfde mensen uitgevoerd maar zonder de aanwezigheid van de Projectleiders en daarmee minder formaliteit en structuur. Voor de vijfde fase wordt verwacht dat de combinatie van Exploratie en Exploitatie een hoogtepunt bereikt, voornamelijk omdat de vraag naar het product exponentieel toeneemt, dit zorgt voor behoefte aan verbeteringen aan het bestaande product. Daarnaast worden Exploratieve innovaties zoals toepassing van het product in nieuwe domeinen steeds concreter. Het team geeft aan in deze fase behoefte te hebben aan een meer proces matige en gestructureerde werkwijze, daarnaast wordt focus aangebracht voor het verkrijgen van meer teambinding. De leider geeft aan in deze fase afstand te willen nemen en een meer coachende en faciliterende rol te gaan vervullen.

Leiderschap is binnen deze case te typeren als het leiderschap binnen een jonge onderneming. Er is sprake van een ondernemend leider met een nadrukkelijke visie. Het leiderschap van de leider is niet directief te noemen maar er is wel echt sprake van centrale aansturing. Dit doet de leider met transformationele vormen en een duidelijke visie die vervolgens overtuigend naar het team wordt gebracht. Het team leunt op de aansturing van de leider naar het lijkt. De positie van de leider en de invloed van deze persoon binnen de organisatie creëert een context voor het team waarbinnen het vrij kan acteren. Effecten hiervan zijn onder andere steun van het topmanagement, duidelijk geformuleerde doelen, geen negatieve invloed van organisatiestructuren en processen en commitment van het team. De leider heeft als effect dat ondanks dat er geen sprake is van sociale cohesie het team zich als geheel achter de leider schaart en in die visie acteert. De operationele aansturing van het team bevindt zich in het team zelf en is

vooral proces gestuurd. Zodra zaken concreter worden doet de leider van het team een stap zijwaarts en wordt er meer operationele sturing aangebracht; *“Voor concrete exploitatie opdrachten zoals bijvoorbeeld Grevelingendam vraag ik ook of iemand anders de projecten kan aansturen, die mensen zijn daar beter in en houden van concrete en gestructureerde opdrachten”*. De transitie van leiderschap in deze case door de tijd heen schuilt vooral in externe sturing door de leider en het wijzigen van de samenstelling en het verleggen van verantwoordelijkheden naar lagere niveaus zodra de situatie concreter wordt.

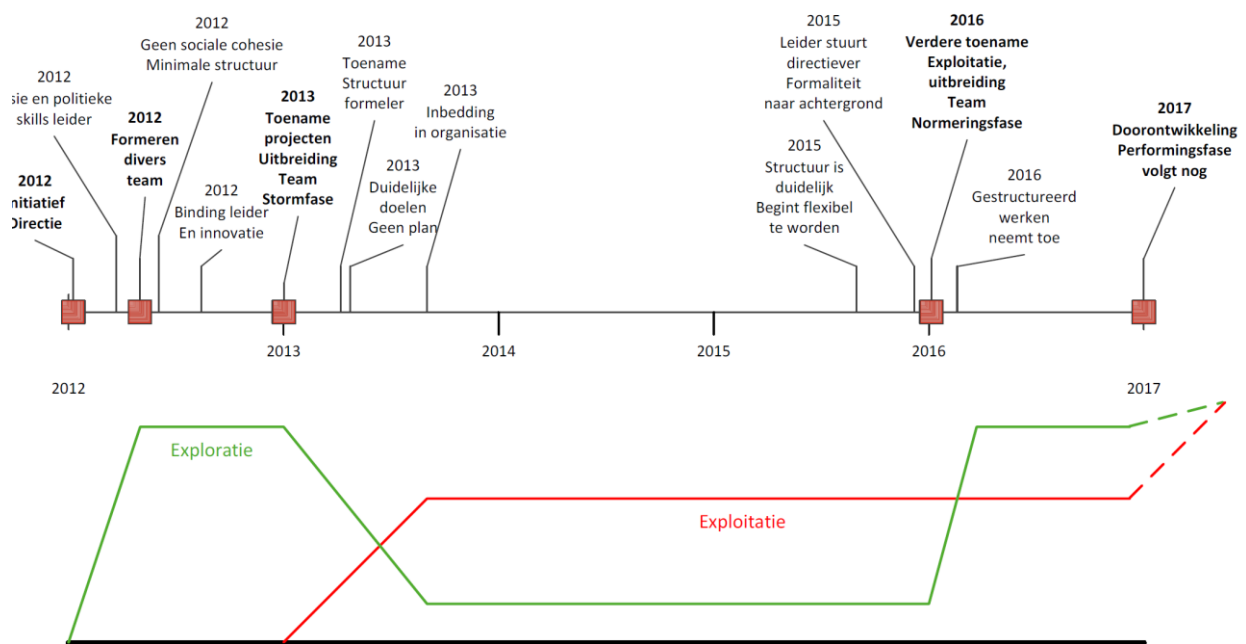
Het team geeft aan vrij divers te zijn, vooral de vak achtergronden en disciplines vormen de grootste verschillen. Wel komen de mensen uit dezelfde sector of aangrenzende sectoren. De diversiteit is gedurende de fasering nauwelijks gewijzigd. Zoals ook het team aangeeft levert de diversiteit een belangrijke bijdrage aan het Ambidexter vermogen en het succes van de innovatie. In dit team wordt de samenhang tussen de vrij diverse individuen niet door sociale integratie geborgd; *“we zijn alleen sociaal gezien niet hecht met elkaar het is redelijk zakelijk”*. Een teamlid geeft aan de volgende zaken hier voor zorgen; *“Ik denk dat dit wordt veroorzaakt door de drive om dit met elkaar tot een succes te maken”*. Deze drive wordt veroorzaakt door leiderschap en de ambitie van het bedrijf op dit onderwerp; Dit komt echt door de gezamenlijke doelen en invulling geven aan de ambitie van het bedrijf; *“Dit komt niet vanuit de personen zelf bijvoorbeeld maar vooral vanuit de organisatie. De steun van de directie en het drive van de leider spelen hier een heel belangrijke rol in”*. De binding met het bedrijf veroorzaakt dat mensen die ambitie ook maar wat graag willen invullen.

De structuur is in de fasering onderhevig aan wijzigingen en er lijkt sprake van een groeimodel in deze case. De structuur is vrij formeel te noemen en is sprake van enige vorm van hiërarchie, vooral in de begin. Rollen van teamleden zijn al vrij snel helder en dit blijft ook zo. De formaliteit neemt voornamelijk in de tweede fase toe. In de derde fase wordt zichtbaar dat de leider de teamstructuur doet vervagen zodra de druk toeneemt, echter is nog steeds toename van formaliteit in de vorm van bijvoorbeeld procesmatige standaarden.

Sociaal cognitieve factoren zijn zeer verschillend aanwezig in het team. Van sociale integratie is geen sprake, het is eerder een zakelijk vormgegeven team; *“We zijn alleen sociaal gezien niet hecht met elkaar het is redelijk zakelijk”*. Het team heeft gedurende de fasering geen toename van sociale integratie bemerkt, wel geeft de leider aan dit voor de volgende fase meer nodig te hebben. Ondanks het gebrek aan sociale binding is er wel sprake van een bindingsfactor. Men voelt zich wel echt een team, dat wordt veroorzaakt door enerzijds het gezamenlijk geloof in het belang van dit project en daarnaast door de nadrukkelijke aanwezigheid en visie van de leider. Mensen zijn zeer zelfstandig en professioneel en daarmee lijkt het gebrek aan sociale binding ook gecompenseerd. De leider geeft aan sociale integratie voor de volgende fase erg belangrijk te vinden, dit wordt waarschijnlijk in belangrijke mate veroorzaakt door de wetenschap dat hij minder nadrukkelijk aanwezig gaat zijn in deze fase. Zonder zijn aanwezigheid en zonder sociale binding zou het team door het diverse karakter wel eens uit koers kunnen geraken.

De omgeving waarin het team acteert, is in hoge mate psychologisch veilig maar gaat wel gepaard met een vorm van druk, fouten worden getolereerd als dit niet het gevolg is van nalatigheid. Er is sprake van weliswaar niet intensieve maar wel zeer duidelijke communicatie. Er is maar in beperkte mate sprake van een kritische houding, de kritiek die voorkomt is vooral gericht op rollen en inhoud maar niet persoonlijk. Het team committeert zich uitgesproken aan de doelen; *“Ik durf mijn hand er voor in het vuur te steken dat er niemand in het team zit die het er een beetje bij laat zitten en die het niet belangrijk genoeg vindt”*. Dit commitment lijkt een belangrijk effect van de opgelegde druk en aanwezigheid van de leider in het team; *“De druk is wel hoog, ik kan het er niet met een Jantje van lei vanaf maken. Ik voel de druk dat ik er wel echt aandacht aan moet besteden”*.

De case is uitgewerkt in een tijdlijn waarop wijzigingen binnen de vier constructen van deze studie worden geplot. Ook is de invloed van deze wijzigingen op de mate van Ambidexteriteit gepresenteerd.



Figuur 5 Tijdlijn case Energie uit Water (EWAT), met weergave Exploratie en Exploitatie (Indicatief)

7.4 Casebeschrijving en resultaten case 4 Bodem op de Kaart Antea Group

Bij de onderneming Antea Group is in de vorm van “Bodem op de Kaart” (BDOK) de vierde passende case voor dit onderzoek aangetroffen. Antea Group is met 3500fte en 395 miljoen euro omzet een van de grootste van oorsprong Nederlandse ingenieursbureaus. Antea group levert internationaal ingenieurs- en adviesdiensten aan diverse opdrachtgevers in onder andere infrastructuur, bouw- en milieuprojecten.

De data voor deze case is via interviews met de volgende personen verzameld:

Persoon	Functie	Rol Case
B. Boonstra	Projectmanager en Adviesgroep Manager	Projectmanager gericht op proces en juridische kant. Vormt een verbinding binnen het team, naar de directie en richting de partner. Eindverantwoordelijk voor het project. Sinds einde fase 2 betrokken.
R. Rummens	Projectleider	Mede initiator en huidig projectleider. Inhoudelijk verantwoordelijk voor innovatie en operationele aansturing team.
M. Deuring	Adviesgroep Manager	BDOK is ontstaan vanuit klanten binnen zijn werkveld, daarom altijd betrokken geweest. Beginfase als mede initiator en inhoudelijk betrokken, daarna informeel als belanghebbende en sparringpartner team. Nu verantwoordelijk voor afdeling waarbinnen innovatie valt en vervult een soort adviesrol.

Tabel 10 Respondenten case BDOK

Het projectteam wat onderwerp is van dit onderzoek is ontstaan vanaf 2013. Twee van de teamleden zijn actief binnen een klantenkring waar een duidelijke behoefte ontstaat. Deze behoefte sluit duidelijk aan bij de visie van een van de teamleden op de toekomst; *“Ik had heel erg de visie dat we meer visueel wilden gaan doen in de bodemwereld en hoe dit de operatie zou dienen”*. Het team start met de ontwikkeling en vindt een betalende klant voor een pilotproject. Hoewel deze exploratieve kant van de innovatie nog vorm moet krijgen denkt het team ook na over de exploitatie; *“Mark acteerde echt als klankbord en zorgde er bijvoorbeeld voor dat er focus was op een verdienmodel en dat het uiteindelijk ook groter kon worden uitgerold”*. Na het pilotproject wordt een partner aan het team gebonden om de innovatie sneller en grootschaliger te gaan

ontwikkelen. Op dit moment is het team samen met de partner bezig aan nieuwe ontwikkelingen te werken en daarnaast het bestaande producten te verbeteren; *“We zijn nu ook bezig met een ROAD MAP, dus voor nieuwe innovaties die echt nog niet bestaan. Echt heel gaaf, maar ook de verbeteringen van het bestaande product”*. Het team geeft duidelijk aan dat er sprake is van Ambidexteriteit; *“We spelen eigenlijk op twee borden, het bord wat nu al en steeds meer de business gaat worden en daarnaast het bord dat het verder moet en dat we nieuwe dingen aan het ontwikkelen zijn”*. De hierdoor ontstane dynamiek wordt als volgt omschreven; *“Je ziet dat de partner er moeite mee heeft om daarmee om te gaan, die focussen liever op één ding, dat vraagt aanpassingen voor de volgende fase. Het neemt wel wat wrevel met zich mee maar daar komen we wel doorheen”*.

Het succes van deze case wordt door het team als volgt beschreven; *“Het is echt een succes we kunnen de vraag niet aan. Het bidon proces wat een concurrent leek te zijn in Nederland is bijvoorbeeld ook in de ijskast gegaan en dat zegt niet veel goeds voor hen”*. Hoewel het project en de innovatie nog geen hoge marges kent; *“We hebben de directie er wel in gekend maar het is nog steeds een flinke kostenpost”*, is wel duidelijk dat deze innovatie essentieel is voor een toekomst binnen deze sector; *“Er wordt te weinig gestuurd op de kosten omdat we eigenlijk allemaal het gevoel hebben dat het uiteindelijk gewoon veel gaat opleveren”*. De innovatie en het project bevinden zich daarmee niet in de fase waarin het team in hoog tempo produceert en levert maar in een eerder stadium.

7.4.1 Innovatie in projectmatig werkende onderneming;

Het belang van projecten in het innovatieproces van deze onderneming wordt duidelijk in deze case. Innovatie is namelijk binnen deze onderneming zowel centraal georganiseerd als vanuit de afdelingen en projecten. Het team wat de innovatie “BDOK” heeft verwezenlijkt is samengesteld als projectteam. Ook is de innovatie vanuit een klantproject ontstaan; *“Deze innovatie is vanuit klantprojecten ontstaan en steeds groter geworden”*.

7.4.2 Fasering Team development;

De respondenten zijn voor het interview gevraagd een eigen fasering uit te werken. Uit de verschillende interviews is een totale fasering van het teamvormingsproces verkregen. De respondenten geven een eenduidige beschrijving van de teamfasering, het enige onderscheid bevindt zich op het splitsen van de eerste fasen in twee deelfasen. Deze aanbeveling is opgevolgd, daarmee is de volgende fasering vanuit het team verkregen:

Fase 1 2013	Fase 2 2013-2014	Fase 3 2014-2015	Fase 4 2016-heden	Fase 5
Ontstaan van de innovatie. Gelijkwaardigheid, vrij van structuur en creatief. Naast reguliere werk, sociaal medium cohesief. Veel tijd besteedt aan stip op horizon en verkrijgen duidelijk doel. Veel exploratie en begin exploitatie.	Aanvang met pilot, betrekken betalende klant. Structuur neemt toe, ook de formaliteit van de rollen en verantwoordelijkheden. Stip op horizon geheel duidelijk weg ernaartoe niet. Team heeft moeite met vervolgstap. Einde fase wordt een Projectmanager aangesteld.	Stap naar binden partner wordt gemaakt. Innovatie wordt groter en serieuzer. Fase kenmerkt zich als formeel en juridisch. Voorzichtig worden pogingen ondernomen een sociaal cohesie team te formeren, dit lukt niet. Team spreekt niet dezelfde taal, sprake van subgroepen.	Er wordt meer structuur aangebracht, vooral in communicatie. Er ontstaan conflicten en barstjes in de samenwerking. Team werkt onder hoge druk aan zowel Exploratie als Exploitatie. Soms conflicterende belangen, sprake weinig cohesie. Taal wordt steeds duidelijker, communicatie zeer intensief.	Volgt nog, team geeft aan in deze fase “op stoom” te komen. Standaarden, plannings en Sociale cohesie zijn belangrijke ontwikkelpunten team.

Tabel 11 Fasering case BDOK

7.4.3 Leiderschap;

Hoewel door respondenten meerdere factoren worden aangedragen vormt leiderschap een belangrijke factor in deze case; *“Leiderschap vindt ik ook erg belangrijk voor het richting geven van het team. Hoe gaan we zaken nou echt realiseren, anders wordt het een veel te langdurig proces. Iemand moet er dan echt een klap opgeven”*. Respondenten geven aan dat het leiderschap

voornamelijk coachend aanwezig is en mindere mate wordt ook het uitoefenen van druk op de omgeving en het team gecombineerd met het nemen van beslissingen aangedragen. Een belangrijk effect van leiderschap is ook het verkrijgen van duidelijkheid over het doel van het team geeft men aan; *“De belangrijkste factoren zijn toch wel de stip op de horizon en hier vervolgens de drive voor hebben met elkaar”*. Ten aanzien van hiërarchie in het team wordt het volgende aangegeven; *“Er was geen sprake van hiërarchie, alles was klein en flexibel”*. Op vragen naar eventuele wijzigingen ten aanzien van leiderschap gedurende de fasering van de groepsvorming, worden antwoorden in deze strekking gegeven; *“Ik heb meerdere soorten leiderschap gebruikt in de fasering, ik kan op meerdere manieren een project runnen afhankelijk van de behoefte. Ik kijk hier ook echt naar welke persoon ik voor me heb”*. Naarmate hierover per fase meer vragen worden gesteld blijkt wel in enige mate sprake van een groeimodel. Het leiderschap in fase één wordt als volgt beschreven; *“In fase één zie je dat er bij alle drie de teamleden wel een vorm van leiderschap aanwezig was. Waar de een zich richten op het verkrijgen van budget en dergelijke pakte de ander heel duidelijk de rol om de inhoud te gaan concretiseren”*. Het team besteedt hier voornamelijk aandacht aan het duidelijke doel; *“We hadden met elkaar echt heel duidelijk een einddoel bepaald en daar gingen we ook echt voor”*. Voor fase twee wordt leiderschap als volgt getypeerd; *“In fase twee gaat de focus vanuit leiderschap meer naar het nemen van beslissingen en het structureren en formaliseren van het team en hoe we werken”*. Het leiderschap blijft hierin decentraal aanwezig. Aan het einde van de tweede fase wordt een formele leider aangesteld; *“Hij had geen verstand van de inhoud maar heel duidelijk wel van het proces om te komen tot een goed eindresultaat. Dat was echt een heel natuurlijk moment om hem aan te stellen. Het was echt essentieel wat er gebeurde, er werd gewoon veel goede ervaring binnen gebracht in het team”*. Deze leider wordt op deze manier getypeerd; *“Hij is een vriendelijke en ook wel directieve persoonlijkheid. Hij is open en joviaal maar houdt er wel van om ergens gewoon een klap op te geven”*. Deze wijziging lijkt daarmee van groot belang voor de overgang naar de derde fase. Deze leider biedt structuur; *“De rolverdeling was wel wat formeler in deze fase, zaken werden in een kader geplaatst en we kregen een duidelijk plan van aanpak. Er ontstonden standaarden en bijvoorbeeld contracten”*. Ook besteedt de leider veel aandacht aan ruimte voor de teamleden; *“alles wat qua inhoud besloten moest worden benutte hij wel heel erg van ons. Ik had ook echt de ruimte om gewoon projectleider te zijn binnen de innovatie”*. De hiervoor genoemde ruimte wordt voor een belangrijk deel gecreëerd middels politieke skills; *“Er waren echt wel wat politieke skills voor nodig om draagvlak te krijgen voor het businessmodel van de innovatie, die erg afweek van het bedrijfsmodel”*. Deze skills worden duidelijk aan de leider toebedeeld; *“We konden niet echt een prognose maken van wat we gingen maken, zaken waren best onzeker, maar we kregen toch steun van de directie. Daar heeft de Projectmanager een belangrijke rol in gehad”*. Ten aanzien van de vierde fase geeft het team aan dat de Projectmanager met name wordt benut als escalatiemogelijkheid; *“Ik wordt ook best wel vaak ingevlogen omdat er dan een soort conflict is ontstaan, vaak zit de oorzaak in het langs elkaar praten. Ik zorg er dan gewoon voor dat men weer dezelfde taal gaat spreken”*. En erg geen sprake is van hiërarchie; *“Ik voel me vooral een teamlid wat de goede vragen stelt en hier en daar wat bij stuurt en coacht”*. Ook wordt coaching nog als belangrijk element gezien binnen het leiderschap; *“Het leiderschap in deze fase kenmerkt zich intern als coachend”*. Leiderschap beperkt zich ook niet tot één niveau; *“Er zijn veel verantwoordelijkheden in het team, zo is Rene de projectleider die echt voor voortgang en operatie zorgt. Ik zorg er bijvoorbeeld voor dat er markt voor is en dat klanten het kennen en aanschaffen”*.

Voor de vijfde fase die nog niet is bereikt geeft de leider aan het volgende belangrijk te vinden; *“Ik verwacht in fase dat er meer structuur nodig gaat zijn, standaardisatie en formalisatie. Zaken zoals het factureren moeten dan echt gestroomlijnd gaan, als dat al niet meer werkt kom je er niet”*. Het als leider creëren van een meer geïntegreerd team ziet men een belangrijk focuspunt voor de volgende fase; *“Voor fase vijf vindt ik dit een essentieel ontwikkelpunt, juist omdat de druk nu groter gaat worden moet je elkaar makkelijk vinden en vasthouden. Ik heb hier als leider gewoon nog geen aandacht aan kunnen besteden terwijl ik me wel realiseer dat dit heel belangrijk is en nog meer gaat zijn”*. In deze case is sprake van sturing op kosten en mijlpalen maar het is niet nadrukkelijk aanwezig; *“Er wordt te weinig gestuurd op de kosten omdat we eigenlijk allemaal het gevoel hebben dat het uiteindelijk gewoon veel gaat opleveren”*. Het effect daarvan is enerzijds creativiteit maar

anderzijds ook dat er soms weinig voortgang te bemerken is; *“Gevoelsmatig wordt er toch te veel gehobbyd en we kunnen er wat strakker inzitten. We hebben de directie er wel in gekend maar het is nog steeds een flinke kostenpost”*.

7.4.4 Teamdiversiteit;

De diversiteit wordt als volgt beschreven; *“We zijn toch wel heel divers, we hadden een programmeur, een technisch inhoudelijk projectleider met allerlei creatieve ideeën en iemand die zich meer op commercie richt en er voor zorgde dat alles weer terug geredeneerd werd naar een uiteindelijk verdienmodel”*. Het belang van diversiteit wordt duidelijk uit dit interview; *“Die diversiteit heb je ook wel echt nodig om enerzijds tot goede ideeën te komen en anderzijds ook tijdig te kunnen focussen”*. De diversiteit wordt door respondenten ook wel gerelativeerd; *“We zijn wel alle drie doorgewinterd in de discipline bodem en milieu dus in die zin zit er een duidelijk raakvlak”*. Verschillen ontstaan daarmee vooral vanuit achtergrond en functie en niet zo zeer in extreem afwijkende personen; *“Aan de andere kant zijn het binnen Antea Group wel allemaal redelijk dezelfde mensen”*. De diverse personen werden tot elkaar aangetrokken vanwege een gezamenlijk commitment naar het doel; *“We hadden wel gezamenlijk dat we die kans echt zagen om iets moois te ontwikkelen, we zagen een duidelijke horizon van dit moet het worden. Dit deden we wel echt vanuit verschillende invalshoeken”*. Zodra in de derde fase een partner aan het team wordt toegevoegd ontstaat een toename van diversiteit; *“Je merkt in fase 3 heel duidelijke cultuurverschillen tussen ons en onze partner. Hier hebben we elkaar echt moeten leren kennen”*. Hoewel verschillen ook wel worden overbrugd; *“Het gaat wel steeds makkelijker omdat je elkaar steeds beter begrijpt”*, lijkt nog steeds sprake van grote verschillen in de huidige fase die voor problemen zorgen; *“Tussen het teams bij Antea en het gedeelte bij Nazka-i zitten wel grote verschillen. Zoals ik al aangaf zijn er enorme cultuurverschillen. We begrijpen elkaar onderling ook gewoon niet zo goed, dat moeten de teams, en vooral de kant van Antea, echt gaan leren”*. Het feit dat de diversiteit van belang is voor het succes van de innovatie is duidelijk geworden, echter zoals een respondent ook aangeeft lijkt het wel van belang deze diversiteit op enige wijze te overbruggen; *“Ik vindt cultuur echt wel een heel belangrijke die je moet overwinnen”*. Voor de leider is het een belangrijk punt om deze overbrugging te realiseren voor de overgang naar de volgende fase, met betere communicatie en een toename van sociale integratie; *“juist omdat de druk nu groter gaat worden moet je elkaar makkelijk vinden en vasthouden. Ik heb hier als leider gewoon nog geen aandacht aan kunnen besteden terwijl ik me wel realiseer dat dit heel belangrijk is en nog meer gaat zijn”*.

7.4.5 Teamstructuur;

Binnen de beschrijving van de fasering door de respondenten neemt de teamstructuur een belangrijke rol in. Er wordt dan vooral gefocust op de mate van formaliteit in het team; *“De focus lag echt op de juridische kant, het afhechten van risico’ en het verduidelijken van de samenwerking en onderlinge verwachtingen. Heel nadrukkelijk is hier meer structuur aangebracht”*. Naarmate de fasering wordt doorlopen met de respondenten wordt duidelijk dat er een wijziging plaats vindt in de structuur per fase. Voor de eerste fase worden de volgende reacties opgetekend; *“In de eerste fase was er geen structuur, wel een duidelijke rolverdeling”*. Deze rolverdeling is overigens niet formeel; *“wel duidelijkheid in rollen maar niet hard besloten”*. In de tweede fase is een toename van structuur merkbaar, ook in de behoefte; *“In fase twee zagen we toen een verbreding van de pilot ontstaan en toen kregen we de behoefte om het ook echt een positie te geven binnen het businessmodel van het bedrijf”*. Voor fase drie wordt de structuur nog steeds als eenvoudig beschreven, er is wel sprake van meer structuur; *“Het was in het begin best eenvoudig, je had een projectleider, daarboven een projectmanager en daarboven weer een directie”*. De structuur is een effect van het aanstellen van een nieuwe leider; *“Ik heb ook best wel veel structuur gebracht in fase drie”*. Naast de fysieke structuur in het team neemt in de derde fase ook de formaliteit toe; *“In fase drie hebben we het toen wat meer formaliteit aangebracht en het project ook een formele positie gegeven. De komst van de nieuwe projectmanager zorgde ook voor meer structuur. Bijvoorbeeld*

standaard contracten en dergelijke. De komst van de partner zorgde er ook voor dat we duidelijkere functies kregen en dat taken en verantwoordelijkheden duidelijker werden vastgelegd". Ten aanzien van communicatie wordt in deze fase het volgende aangegeven; *"In fase 3 merk je dat we steeds meer op papier gaan communiceren en we gaan steeds intensiever communiceren, zeker toen de partner er bij kwam"*. De communicatie wordt daarmee gestructureerd vormgegeven maar wordt niet als duidelijk beschreven in deze fase; *"het gebeurde nog wel eens dat we dezelfde woorden voor verschillende dingen hanteerden, dat hebben we echt geprobeerd er uit te krijgen"*. Ten aanzien van fase vier wordt aangegeven dat de structuur verder toeneemt; *"In de vierde fase is de structuur uit de derde fase verder doorgevoerd en hij is nu ook heel duidelijk voor het team"*. Van hiërarchie is geen sprake; *"Het voelt binnen het team allemaal wel heel erg gelijk eigenlijk"*. Binnen het team zijn duidelijke afspraken gemaakt over rollen, taken en verantwoordelijkheden; *"Uiteindelijk is er wel gewoon een georganiseerde verantwoordelijkheid en die ligt bij mij. Ik leg daarvoor verantwoording af aan de directie"*; *"Verantwoordelijkheden zijn heel goed vastgelegd"*. Ten aanzien van formaliteit wordt voornamelijk de hiërarchische structuur van het bedrijf Antea aangewezen als reden, het projectteam legt hier duidelijk minder de nadruk op; *"Echte formaliteit zit hem meer in de functies en verantwoordelijkheden, niet zozeer in lijstjes en dergelijke"*.

Hoewel beslissingen op meerdere niveaus worden genomen geldt dit niet voor het gehele team; *"Er zijn meerdere teamleden die beslissingen nemen voor het team, dit is echter niet bij iedereen belegd"*. Wie welke beslissingen neemt is wel duidelijk; *"de inhoudelijke beslissingen zitten bij Rene en mij. Alleen op contractueel gebied neemt Bas de beslissingen. Dus in een bepaald gebied van het team zijn meerdere mensen onderdeel van beslissingen, alleen operationeel doen we dit nog weinig"*. Het feit dat er sprake is van een formele leidinggevende wordt voornamelijk toegelicht vanuit verantwoordelijkheden; *"Uiteindelijk natuurlijk wel gewoon aangezien de verantwoordelijkheden zo georganiseerd zijn. Maar je merkt hier niet veel van in het team. Iedereen pakt zijn rol, binnen het team zijn ook meerdere mensen met verantwoordelijkheden en die aansturing in hun takenpakket hebben"*. Hoewel in de vierde fase nog steeds sprake is van intensieve communicatie die ook inhoudelijk lijkt te verbeteren; *"In fase 4 merk je nog steeds dat we ontzettend intensief communiceren. Dat vindt ook steeds meer gestructureerd plaats. Het gaat wel steeds makkelijker omdat je elkaar steeds beter begrijpt. We hebben het nu altijd over dezelfde dingen en daarom is de communicatie heel helder in tegenstelling tot fase 3"*. Delen niet alle teamleden deze mening; *"Nee er is niet voldoende communicatie, althans er is heel veel communicatie maar het effect is onvoldoende. Je ziet dat de verwachtingen bijvoorbeeld vaak niet in de pas lopen met elkaar. Dat is gewoon te wijten aan slechte communicatie. Dat men elkaar toch gewoon niet goed begrijpt"*. Voornamelijk de inhoud en duidelijkheid van de communicatie lijkt daarmee nog te moeten worden verbeterd. Ten aanzien van de vijfde fase waarvan het team verwacht deze op korte termijn te gaan betreden wordt het volgende aangegeven ten aanzien van formaliteit; *"Ik verwacht in fase dat er meer structuur nodig gaat zijn, standaardisatie en formalisatie. Zaken zoals het factureren moeten dan echt gestroomlijnd gaan, als dat al niet meer werkt kom je er niet"*. De communicatie wordt ook in deze fase naar verwachting verbeterd; *"Dus ja er is communicatie en er is een structuur, maar nee het kan echt nog beter"*.

7.4.6 Sociaal cognitieve factoren;

Over sociaal cognitieve factoren wordt binnen het team heel erg verschillend gedacht; *"Ik denk dat sociale factoren niet zo veel invloed hebben op het resultaat"*. Dit wordt duidelijk als voorgaande reactie tegenover deze reacties wordt geplaatst; *"juist omdat de druk nu groter gaat worden moet je elkaar makkelijk vinden en vasthouden"*; *"We willen dit heel graag organiseren maar je merkt dat we het steeds vooruit schuiven omdat we het met de verbeteringen aan het product en nieuwe innovaties zo druk hebben"*. De eerste quote wordt ook vooral toegeschreven aan Sociale Integratie als deelfactor binnen het construct Sociaal Cognitieve factoren. Dit wordt gedurende het interview en een verdieping van het thema duidelijk. In de eerste fase wordt de mate waarin het team sociaal geïntegreerd is als volgt beschreven; *"In de eerste fase waren we best een hecht team omdat we het goed met elkaar kunnen vinden"*. Gedurende de fasering vindt hierin een verandering plaats zodra

het team van samenstelling wijzigt; *“Toen we naar de derde fase gingen en er een partner aan werd toegevoegd was dat natuurlijk minder”*. Er is op dit moment geen sprake van teambinding; *“We zijn geen team, met het interne deel zijn we wel een team en voelen we elkaar goed aan. Als ik kijk naar het gehele team met Nazka-i zijn we dat nog echt niet”*. Dit ondanks pogingen om dit te verbeteren; *“We hebben wel sessies gehad om een team te worden hoor, maar het heeft gewoon nog niet echt gewerkt. Dit is echt een zoektocht voor ons”*. Het feit dat er weinig sprake is van samenhang doet echter niets af aan het commitment naar de doelen binnen het team; *“Mensen zijn erg gedreven, als er iets gedaan moet worden project”*. Richting de partner wordt hier niet altijd zo over gedacht; *“Alleen bij onze partner ervaren we dat niet helemaal zo”*. Dit lijkt in belangrijke mate te worden veroorzaakt door wijzigingen in het team; *“Commitment was er in de fasen één tot en met drie echt. Maar door de wijzigingen in het team zie je nu in fase 4 dat het commitment soms afneemt”*. De zelfstandigheid van teamleden wordt als volgt beschreven door alle respondenten; *“De zelfstandigheid van alle teamleden is erg groot”*.

Binnen het team lijkt in belangrijke mate sprake van psychologische veiligheid; *“Je wordt niet persoonlijk afgerekend op fouten, natuurlijk zijn fouten wel altijd vervelend omdat het vaak een klant raakt. Je moet het dan gaan uitleggen dus in die zin is het een soort straf, maar aan de andere kant staat het nog wel in de kinderschoenen maar er kan altijd nog wel ergens een fout zitten”*. Deze veiligheid lijkt echter niet voldoende te worden benut; *“Het gehele team is wel een psychologisch veilige omgeving. Maar het kan nog wel meer en beter worden omdat het belangrijk is dat mensen zaken beter tegen elkaar gaan uitspreken”*. Dit uit zich ook wel in de mate waarin men zich onderling kritisch uit; *“Intern is iedereen het ook allemaal wel met elkaar eens, nooit eens even lekker met elkaar knallen, dan is het alleen ik tegen de groep zeg maar. Het is ook heel erg veilig intern, de klantengroep is ook redelijk traditioneel”*. Richting de partner is hierin meer sprake van een kritische houding; *“Ik heb echt veel discussies gehad met iedereen en dat blijft zo want dat is goed”*. Dit lijkt in hoge mate te worden veroorzaakt door de verschillende belangen tussen de partners; *“Je merkt heel duidelijk dat er soms verschillen van inzicht zijn, we zien allemaal hetzelfde doel voor ons maar je hebt soms tegenstrijdige belangen in het team. De partner bijvoorbeeld heeft ook andere projecten en daarmee niet altijd het belang om ons product te gaan uitbreiden. We hebben daar gelukkig goede afspraken over gemaakt maar het levert best wel eens wrijving op”*. De team kent voor een belangrijk deel medewerkers die al langer in dienst zijn en daarmee binding hebben met het bedrijf; *“Over het algemeen zijn mensen lang in dienst zijn en gebonden aan het bedrijf. Maar er zijn ook mensen bij die er nog maar een jaar werken”*.

Ten aanzien van fase vijf wordt zeer verschillende gedacht over het belang van sociale integratie; *“In fase vijf verwacht ik eigenlijk dat je wat minder sociale integratie nodig hebt. Je kunt dan meer afstand van elkaar nemen als het wat groter wordt. Je gaat dan steeds meer standaardiseren en heb je niet zoveel interpersoonlijke contact nodig. Wat je wel nodig hebt is dat je elkaar heel scherp houdt, die ruimte moet er zijn. Dus je moet van elkaar weten of je allemaal hetzelfde commitment heeft en dan kan je elkaar hier ook op aanspreken. Dus het zal elkaar gaan afwisselen”*. In vergelijking met de volgende reactie is dit op zijn minst opvallend te noemen; *“terwijl ik me wel realiseer dat dit heel belangrijk is en nog meer gaat zijn”*.

7.4.1 Within-case Analyse;

Ambidexteriteit speelt zich binnen de case af binnen het gehele team. Hoewel de beginfase van de groepsvorming zich voornamelijk richt op Exploratieve innovatie is hier in de daaropvolgende fase ook Exploitatieve innovatie aan toegevoegd. Opvallend hierin is wel hoewel beide teams betrokken zijn bij zowel Exploratieve als Exploitatieve innovatie dat de teams onderscheid maken in waar de focus ligt. De partner die aan het team is toegevoegd focust zich namelijk het meest op Exploitatieve innovatie waar het interne gedeelte van het team zich vooral op Exploratieve innovatie focust. Beiden zijn wel met hetzelfde team uitgevoerd, operationeel zijn hier wel extra medewerkers aan toegevoegd. Het team voorziet de combinatie van beide typen innovatie ook

nog voor te toekomst, het team is namelijk een vergelijkbare innovatie aan het opzetten voor andere domeinen.

De door respondenten geschetste tijdlijn van het teamvormingsproces toont ook in deze case aan dat er sprake is van een gefaseerde totstandkoming; *“Fase drie begon bij het aanstellen van de nieuwe Projectmanager om deze specifieke complexiteit goed te behandelen”*. De meest voorkomende argumenten voor het begin van een nieuwe fase zijn wijzigingen binnen het domein Leiderschap of Teamstructuur. Een voorbeeld hiervan is; *“Heel nadrukkelijk is hier meer structuur aangebracht”*. De door de respondenten aangedragen fasering bestaat uit vijf fasen, het team geeft aan zich in de vierde fase te bevinden. De volgende fase ziet het team als de fase waarin het combineren van Exploratie en Exploitatie op zijn hoogtepunt is; *“We zijn voor de volgende fase ook bezig met een Road-map, dus voor nieuwe innovaties die echt nog niet bestaan. Echt heel gaaf, maar ook de verbeteringen van het bestaande product”*, in combinatie met het volgende; *“Voor fase vijf vindt ik dit een essentieel ontwikkelpunt, juist omdat de druk nu groter gaat worden...”*. De eerste fase is een fase waarin het team los van druk werkt aan een Exploratieve innovatie. Er is geen formeel leider of hiërarchie, alle teamleden tonen commitment en beschikken over vormen van leiderschap. Men is in hoge mate sociaal geïntegreerd en de communicatie is zeer duidelijk en informeel, er is geen sprake van structuur. In de tweede fase beginnen naast de Exploratieve innovatie ook de eerste Exploitatieve activiteiten te ontstaan in de vorm van verbeteringen aan het ontwikkelde product. Men gaat een pilot uitvoeren en de formaliteit neemt toe omdat er extern geacteerd wordt. De druk op het team vanuit het topmanagement neemt ook toe, het team stagneert, de directie signaleert behoefte aan een nieuwe leider die zich ten opzichte van het team onderscheidt in andere kennisdomeinen en achtergrond. Het team komt in fase drie, hier wordt structuur aangebracht en nemen de Exploitatieve activiteiten enorm toe. Dit wordt mede veroorzaakt door het aantrekken van de partner. De leider hanteert verschillende leiderschapsvormen, intern vooral coachend, extern directief en faciliterend. De sociale integratie neemt af en de diversiteit neemt in deze fase enorm toe, voornamelijk op cultureel vlak (ICT domein versus Adviesbureau ingenieursdiensten). De vierde fase wordt ingeluid door het ontstaan van wat conflicten en de toename van structuur. De diversiteit lijkt hier in grote mate mee te worden overbrugd. De spanningen lopen op en worden met name veroorzaakt door conflicterende belangen tussen korte termijn verbeteringen aan het product (Exploitatie, met name bij partner) en lange termijn innovaties die op de rol staan voor het product (Exploratie, met name bij Antea). Het team kent geen vorm van sociale integratie, wel is er sprake van hoge mate van zelfstandigheid en veel commitment naar de doelen. Voor de vijfde fase wordt verwacht dat de combinatie van Exploratie en Exploitatie een hoogtepunt bereikt, voornamelijk omdat de vraag naar het product exponentieel toeneemt, dit zorgt voor behoefte aan verbeteringen aan het bestaande product. Daarnaast worden Exploratieve innovaties zoals toepassing van het product in nieuwe domeinen steeds concreter. Het team geeft aan in deze fase behoefte te hebben aan meer structuur, meer teambinding en duidelijkere communicatie.

Op de vraag welke factoren het team zelf de belangrijkste voorwaarde vindt voor succesvolle combinatie van Exploratie en Exploitatie is het antwoord *“duidelijkheid over het doelen”*. Een respondent beschreef het op deze wijze; *“We hebben heel snel die stip op de horizon verkregen, toen we dat eenmaal hadden gingen we echt vooruit. Steeds komen er dan nieuwe zaken bij en ben je het bestaande aan het finetunen. Maar die focus zorgt er voor dat je echt meters kunt maken”*. Bij het vragen naar een fasering aan de respondenten wordt het verloop van het project aan de hand van twee factoren toegelicht, namelijk teamstructuur en leiderschap. Een voorbeeld hiervan is de wijze waarop de projectleider de fasering toelicht; *“Het team gaat echt volledig op zijn kop, en dat is om het geschikt te maken om goed met deze partner om te kunnen gaan. Ook het leiderschap veranderd in deze fase”*.

Leiderschap uit zich binnen deze case op meerdere wijzen, in het begin van de fasering is geen sprake van een formeel leider. De eerste fase kenmerkt zich als een fase waarbij alle teamleden binnen ieders discipline leiderschap vertonen. Een teamlid richt zich op inhoudelijke sturing,

waar een ander lid het verkrijgen van budget en managementsupport verzorgd. Het gebrek aan leiderschap wordt niet gemerkt vanwege de binding en het geloof in de innovatie wat het team heeft. Aan het einde van de tweede fase wordt een Projectmanager aangesteld die vooral coachend leiding geeft en dit afwisselt met een meer directieve vorm van leiderschap dit uit zich in het nemen van beslissingen en selectief opvoeren van de druk bij teamleden, klanten en partners. Dit leiderschap zorgt er ook voor dat het team de derde fase betreedt en professioneler gaat acteren. In de fasen hierna wisselt het leiderschap niet zo zeer per fase maar de focus van de leider wijzigt wel. Ook geeft hij aan meerdere vormen van leiderschap af te wisselen; *“Ik heb meerdere soorten leiderschap gebruikt in de fasering, ik kan op meerdere manieren een project runnen afhankelijk van de behoefte”*. Gedurende de fasering is merkbaar dat de sturing steeds minder directief wordt, de behoefte uit zich in de huidige fase meer dan in het beginstadium; *“Ik ben een luisterend oor, ik steun hem als het tegen zit en haal af en toe de spanning weg door op hoger niveau zaken over te brengen naar de partner”*.

Het team is divers te noemen, intern komt dit met name voort uit het verschil in disciplines achtergronden en karakters. Bij het toevoegen van de partner in de derde fase ontstaan ook grote cultuurverschillen. Dit levert de nodige spanning, conflicten en miscommunicatie op; *“Dat is gewoon te wijten aan slechte communicatie. Dat men elkaar toch gewoon niet goed begrijpt”*. Deze verschillen zijn nog niet volledig overbrugd maar het team zet hier vooral leiderschap voor in. De leider verwacht dit in de toekomst voornamelijk te overbruggen met sociale integratie.

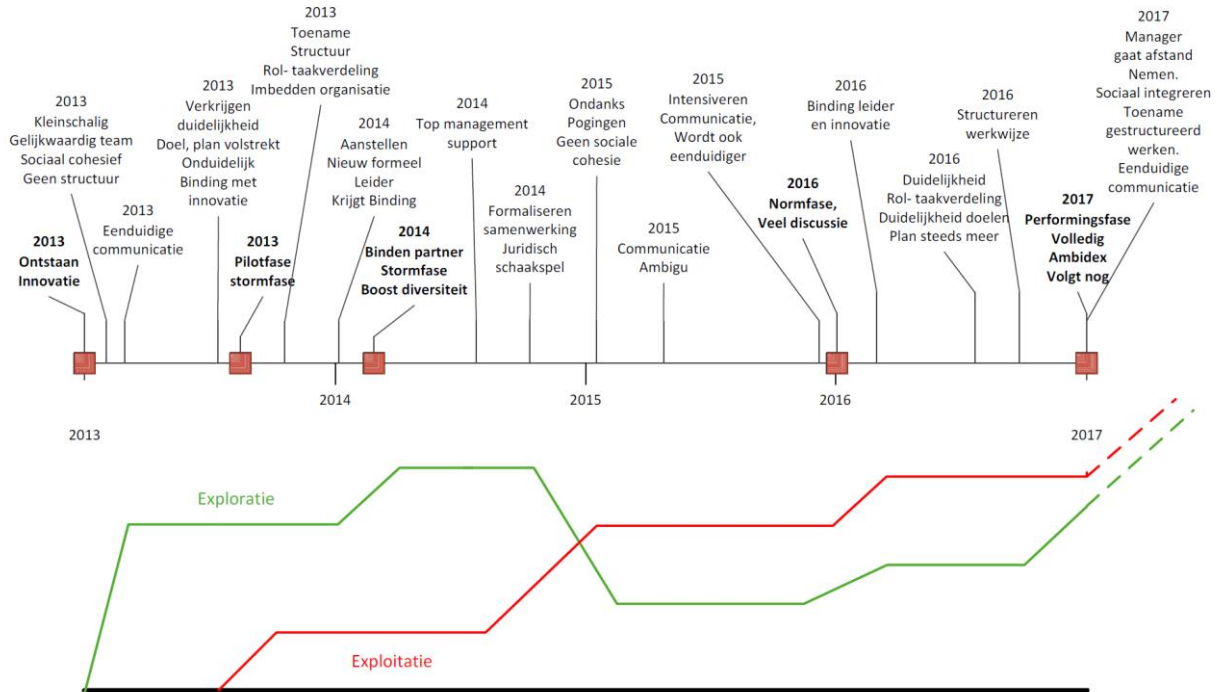
Ten aanzien van de teamstructuur is in deze case een onderscheid merkbaar tussen de mate waarin het team een structuur kent in het kader van rollen en taakverdeling en anderzijds de mate waarin het team gestructureerd te werk gaat. Vooral het laatste wordt door het team vaak aangegeven (Processen, standaarden en dergelijke), hoewel ook functies, rollen en taakverdelingen wel helder zijn. De structuur van het team is afgesproken en vastgelegd maar wordt niet als nadrukkelijk bindend en beperkend ervaren. Dit wordt gezien als een duidelijke maar informele structuur. Ondanks dat de structuur niet zeer nadrukkelijk wordt gehanteerd is er gedurende de fasering een toename van structuur merkbaar. Op het gebied van gestructureerd werken, is nadrukkelijker een toename zichtbaar in de tijd. Waar in de eerste fase het team geen processen of standaarden hanteerde is dat in de vierde fase wel het geval. Het team spreekt ook de verwachting uit dat dit in de vijfde fase nog mee toeneemt, dit uit zich dan in standaarden en formalisatie.

In sociale zin is het team niet geïntegreerd. De verbinding tussen de twee partners is juridisch geregeld, men ziet de meerwaarde van het partnerschap maar het team lijkt meer tot elkaar veroordeeld dan dit ook zelf te dragen. De leider geeft aan dat het essentieel is om sociale integratie te verwezenlijken voor dat men in de vijfde fase kan geraken. Er is sprake van psychologische veiligheid alleen geeft het team aan dat deze onvoldoende wordt benut, het is sterk de vraag of deze veiligheid dan werkelijk aanwezig is. Discussies vinden voornamelijk inhoudelijk plaats, de vrijheid om elkaar aan te spreken op het functioneren binnen een rol is niet volledig aanwezig. De intensiteit communicatie is opvallend te noemen, de communicatie is nog niet heel duidelijk en zeker niet eenduidig maar dit neemt gedurende de fasering wel toe. Het belang hiervan wordt duidelijk in de case, voor de volgende fase wil men zich hier ook in verbeteren. Dit lijkt een belangrijke samenhang te hebben met de diversiteit in het team.

Deze reactie ten aanzien van sociale factoren onderbouwd dat de binding tussen teamleden niet uit per definitie met sociale integratie vormgegeven wordt. Er lijken ook andere bindingsvormen mogelijk; *“Ik denk dat sociale factoren niet zo veel invloed hebben op het resultaat”*. Hierin blijkt het in deze case wel van groot belang is dat de communicatie vlekkeloos verloopt. In het team is veel sprake van commitment naar de doelen en dat vormt een belangrijke bindingsfactor. Dit onderdeel wordt ook door het team als heel belangrijk onderdeel gezien van het succes; *“Wat heel belangrijks was voor het succes is dat iedereen in de innovatie geloofde, er was er geen een die aan*

de rem hing. We waren er echt van overtuigd". Dit wordt in grote mate veroorzaakt door het geloof in en de binding met de innovatie.

De case is uitgewerkt in een tijdlijn waarop wijzigingen binnen de vier constructen van deze studie worden geplott. Ook is de invloed van deze wijzigingen op de mate van Ambidexteriteit gepresenteerd.



Figuur 6 Tijdlijn case Bodem op de Kaart (BDOK), met weergave Exploratie en Exploitatie (Indicatief)

8. CROSS-CASE ANALYSE

In het vorig hoofdstuk zijn Within-case analyses opgenomen onder elke case beschrijving. Dit hoofdstuk beschrijft de cross-case analyse die is uitgevoerd over de vier cases van deze studie. Hierin wordt met name uiteengezet op welke wijze teams Exploratieve- en Exploitatieve innovatie combineren. In de tweede paragraaf wordt ingegaan op de aangetroffen fasering om Ambidexteriteit te bereiken. In de derde paragraaf worden de vier constructen die in de literatuur zijn aangetroffen behandeld en welke invloed zij uitoefenen op Ambidexteriteit. In deze paragraaf wordt ook ingegaan op het gedrag van deze constructen in de fasering behandeld. Hierin is met name het gedrag van deze constructen en in welke mate ze aan veranderingen onderhevig zijn in de tijd besproken.

8.1 Ambidexteriteit

Binnen de cases is waarde volle informatie aangetroffen over de wijze waarop de succesvolle teams de twee vaak conflicterende typen innovatie binnen Ambidexteriteit combineren. Deze informatie richt zich dan met name op de eindfase van Ambidexter vermogen, Ambidexteriteit is dan door het team bereikt. Deze factoren worden behandeld in de volgorde van de mate van invloed, beginnend bij de grootste invloed. De teams van de vier cases geven allen als belangrijkste factor aan dat er gestructureerd gewerkt moet worden om de innovaties te kunnen combineren. Binnen dit onderzoek wordt dit onder het thema 'Teamstructuur' geschaard. Met name Case 2 'PULSE' laat dit heel nadrukkelijk zien, dit is de case die de combinatie van Exploratie en Exploitatie het meest heeft vormgegeven van de vier cases; "Te veel structuur bleek niet goed maar toen hij optimaal was gingen we volle kracht vooruit"(Productowner, PULSE). Het team hanteert

een methode in de vorm van Scrum-Agile, deze methode op zich zelf is niet bepalend voor het succes maar het effect wat er mee wordt bereikt door dit team heeft deze invloed wel. Het effect van de methode is namelijk dat omvangrijke ontwikkelingen en activiteiten worden gereduceerd tot stappen die maximaal twintig manuren in beslag nemen. Deze kleine stappen worden vervolgens gebundeld tot sprints van twee weken die geel gestructureerd worden besproken. Het team beschrijft de rol van deze methode als volgt: *"Exploratieve innovatie wordt incrementeel gemaakt met scrum, echt tot kleine stapjes. We brengen daarmee de revolutionaire innovatieloop in dezelfde tact als de meer incrementele verbeteringen. We maken niet mee dat iemand 30 weken op een ei gaat broeden en dan met een grote klap tot een revolutionaire verbetering komt"*(Productmanager, PULSE). Het prioriteren van activiteiten, en daarmee ook gelijktijdig laten uitvoeren van Exploratie en Exploitatie is bij een gedeelte van het team belegd, in het geval van Pulse bij ongeveer drie personen. Dit wordt ook duidelijk in de interviews aangegeven; *"Dus ik en mijn collega Productowner hebben de ruimte om bezig te zijn met grote ontwikkelingen hiervan maken we dan als team een gestructureerde aanpak door het op te knippen in sprints van twee weken"*(Productowner, PULSE). Dit geeft aan dat hoewel het tam Ambidexter acteert, de borging van beide typen innovatie niet binnen het gehele team ligt. Het bedenken van activiteiten binnen de beide typen innovatie wordt namelijk door een selectief deel van het team uitgevoerd, zij zorgen dat beide typen vergelijkbaar in het uitvoeringsproces terecht komen. Het inplannen van de geprioriteerde activiteiten in de sprints van twee weken wordt vervolgens wel met het gehele team gedaan.

Als tweede factor geven respondenten aan dat Leiderschap van belang is. Uit de resultaten blijkt dat voor het proces om te komen tot Ambidexteriteit verschillende vormen van leiderschap in de tijd gehanteerd worden, dit wordt in paragraaf 8.3 specifiek uiteengezet. Als eenmaal Ambidexteriteit is bereikt wordt in de vier cases een Transformationele Leiderschapsvorm aangetroffen bij de formele leider. In drie cases is dit een coachende vorm van leiderschap en in één case is dit Faciliterend leiderschap. Daarbij wordt op meerdere niveaus in de teams ook leiderschap aangetroffen, dit loopt uit een van directieve vormen tot transformationele vormen. Leiderschap wordt voornamelijk ingezet om duidelijkheid te verschaffen over de doelen, diversiteit te overbruggen en beslissingen te nemen als het team stagneert (escalatie). Duidelijkheid over de doelen wordt ook veelvuldig aangedragen als belangrijk element binnen Ambidexter acteren; *"De belangrijkste factoren zijn toch wel de stip op de horizon en hier vervolgens de drive voor hebben met elkaar"*(Projectleider, BDOK). Vanuit de duidelijkheid over het doel van het team wordt binnen de cases het hebben van een duidelijk (Ontwikkel)plan aangedragen, zo is de route naar het doel duidelijk voor het team. Deze route kan vaak wijzigen maar geeft duidelijkheid over wat de te zetten stappen zijn.

Binnen alle cases is sprake van Diversiteit, er wordt aangegeven dat dit een randvoorwaarde is voor de combinatie van beide typen innovaties. Echter draagt niemand het item aan als factor die het verschil maakt. Veel belangrijker is het dat zodra aan de randvoorwaarde diversiteit wordt voldaan deze diversiteit overbrugd moet worden. Dit blijkt uit het vergelijken van de 'Best Cases' met de 'Worst Case'. Teams gebruiken hier Leiderschap voor en verschillende vormen van binding binnen het team. Binding bestaat in de case 'PULSE' uit sociale cohesie, binnen 'Energie uit Water' is dat de binding met de innovatie en de leider, binnen 'BDOK' is deze binding aanwezig vanuit binding met de organisatie en de innovatie en streeft men naar het verkrijgen van meer sociale cohesie voor de volgende fase. Binnen de 'Worst Case' OMDA is lang geen sprake geweest van binding in het team. Pas in een zeer laat stadium is dit in een gedeelte van het team ontstaan in de vorm van Sociale Cohesie en binding met de innovatie. Vanaf dat moment was het team beter in staat beide vormen van innovatie met elkaar te combineren.

Binnen de drie 'Best Cases' is sprake van ruimte voor het uiten van kritiek elkaars functioneren en de doelen. In de observatie dat twee van de 'Best Cases' Ambidexteriteit nog niet in de hoogste vorm hebben bereikt en dit voor 'Pulse' wel het geval is ligt een waardevolle verklaring voor de ruimte voor kritiek. Binnen 'Pulse' is deze ruimte namelijk zeer nadrukkelijk aanwezig en wordt

deze ruimte ook intensief benut. Binnen de twee overige 'Best Cases' wordt de ruimte wel ervaren of gecreëerd maar wordt hier nog weinig gebruik van gemaakt. Respondenten van deze twee cases geven aan dat in het benutten van de ruimte voor kritiek een stijgende lijn waar te nemen is en dat het volledig benutten hiervan een voorwaarde is voor een hogere vorm van Ambidexteriteit te bereiken; *"Het gehele team is wel een psychologisch veilige omgeving. Maar het moet nog wel meer en beter worden omdat het belangrijk is dat mensen zaken beter tegen elkaar gaan uitspreken"* (Projectmanager, BDOK). Van deze psychologische veiligheid is in de 'Worst Case' geen sprake, dit lijkt hiermee een belangrijk element binnen het Ambidexter acteren. Binnen de drie 'Best Cases' is sprake van veel Commitment binnen het team naar het bereiken van de doelen. Binnen de 'Worst Case' is dit een lange periode niet het geval geweest, toen dit in een gedeelte van het team werd waargenomen is het team zichzelf gaan verbeteren in het combineren van beide innovatietypen.

Gezien de hiervoor opgenomen resultaten blijken de constructen Leiderschap, Teamdiversiteit, Teamstructuur en Sociaal cognitieve factoren binnen de vier cases zeer relevant. Respondenten hebben geen nieuwe constructen toegevoegd maar wel verdieping aangebracht in de constructen. Voorbeelden hiervan zijn specifieke vormen van Leiderschap en binnen het construct Teamstructuur is voornamelijk het gestructureerd werken van belang.

8.2 Fasering Team development;

Voor de analyse van de fasering die door projectteams wordt doorlopen in het bereiken van Ambidexteriteit is gebruik gemaakt van de door de respondenten geschetste faseringen. De faseringen zijn in een analyse matrix geplaatst en ingedeeld aan de hand van de theorie van Tuckman (1965). Hieronder zijn de resultaten daarvan in een tabel gepresenteerd.

Case	Forming	Storming	Norming	Performing	Adjourning	
'Worst Case' Omgevingsdynamisch	1) Initiatie; klein team; Doel niet duidelijk; Uitbreiding team;	2) Opschalen; Rommelig; chaotisch; Gebrek communicatie; Geen (formeel) leider; Onderlinge verwijten; Geen structuur; Wisselingen; Sturing inhoud; Geen aandacht Teamproces; Cultuurverschil; Exploratie.	3) Formeel leider; Binding team; Structureren communicatie; Voortgang; Meer structuur; Directieve sturing; Aandacht individu; Exploratie;	4) Vervanging formeel leider; Doelen duidelijk; Productie; Begrip; Betere communicatie; Gedeeltelijk sociale integratie; Binding met innovatie. Beginnende vorm van Exploitatie gecombineerd met veel Exploratie.	5) Vervanging formeel leider; Doelen duidelijk; Productie; Begrip Betere communicatie. Gedeeltelijk sociale integratie; Binding met innovatie; Structuur; Duidelijke rol-taakverdeling; Commitment; Exploitatie en Exploratie;	6) Beheerfase product; Optimalisatie product; Nieuwe productmanager; Afbouw team; Onduidelijkheid; Behoud kern; Exploitatie.
Pulse	1) Initiator; Visie; Aanvulling team; Support directie; plan; Team heeft klik; Geloof in innovatie; Commitment; Exploratie;	2) Sterke leider; Uitgesproken; Visie; Politieke skills. Team is volgend; Leider gaat weg; Vertwijfeling; Rommelige fase; Geen structuur; Hiërarchie; Verkrijgen van budget; Commitment.	3) Instrumentele manager; Meer structuur; Professionalisering; Te veel structuur; Afname sociale integratie; Afname commitment; Exploratie.	4) Inhoudelijk - leider; Voortgang; Zelfstandig team; Verlegde verantwoordelijkheden; Sociale integratie; Afname structuur; Draagvlak in bedrijf; Exploitatie.	5) Coachend leider; Professionalisering; Aanpassing structuur Gerichte vrijheden; Verlegde verantwoordelijkheid; Team herstelt. Strategische besluitvorming; Concreet doel;	6) Faciliterend manager; Leider neemt afstand. Discussies; Strak Proces Team verantwoordelijk; Beslissingen op meer niveaus; Hecht team; Hoge druk; Commitment; Productie; Exploratie; Exploitatie.

		Exploratie.		Rol- en taakverdeling; Veel commitment; Exploratie; Exploitatie.		
Energie uit Water	1) Leider formeert; Sterke visie; Ondernemend leider; Klein divers team; Binding bedrijf; Binding innovatie; Team leunt op leider; Overtuigen van team; Adoptie visie; Weinig structuur; Geen samenhang; Exploratie.	2) Eerste cases; Opbouw kennis; Duidelijke rollen; Taakverdeling niet duidelijk; Werven mensen; Verkrijgen van opdrachten; Eerste projecten; Investerend; Doel is helder; Geen plan; Laagdrempelige structuur; Informeel; Exploratie;		3) Leider structureert; Opdrachten groter; Uitbreiding team; 6-7 personen; Meer structuur; Integratie met bedrijfsprocessen; Functies en rollen duidelijker; Weinig sociale interactie, Binding door leider en geloof in innovatie; Structuur vervaagt omdat leider nadrukkelijker gaat sturen. Exploratie; Exploitatie.	4) Fase is nog niet bereikt; Dienend leiderschap; Aansturing in team door nieuwe leiders; Toename structuur. Ontwikkelen sociale integratie; Structureren communicatie. Exploratie; Exploitatie.	-
Bodem op de Kaart	1) Ontstaan innovatie; Gelijkwaardigheid; Geen structuur; Creatief; Sociale cohesie; Verkrijgen doelen; Stip op horizon; Exploratie	2) Pilot; Betalende klant. Meer Structuur; Meer Formaliteit; Rollen en verantwoordelijkheden; Doel duidelijk; Geen plan; Team stagneert; Aanstelling Projectmanager; Support directie; Exploratie.	3) Binding Partner; Innovatie groter; Formeel en juridisch; Pogingen sociale cohesie Team spreekt niet dezelfde taal; Cultuurverschil; Subgroepen; Exploitatie.	4) Toename structuur; Intensieve communicatie; Conflicten; Barstjes in samenwerking; Hoge druk door zowel Exploratie als Exploitatie; Conflicterende belangen; Geen sociale integratie; Taal duidelijker.	5) Fase is nog niet bereikt; Op stoom komen; Standaarden; Planningen; Procesmatig; Sociale cohesie; Exploratie; Exploitatie.	-

Tabel 12 Analyse faseringen cases

Forming

De eerste fase van de cases kenmerkt zich als een fase waarin de teams zijn geformeerd of waar een eerste uitbreiding tot een team plaatsvindt. De fase is in alle gevallen rommelig te noemen en kent geen structuur. In alle cases is sprake van alleen Exploratie in deze fase. In drie cases is er geen sprake van een formeel leider in deze fase. Volgens Tuckman (1965) wordt deze fase in het bijzonder gekenmerkt door Oriënterende activiteiten, dit is te herkennen in de wil van de teams om een duidelijk doel te creëren in deze fase. In de case BDOK uit zich dat op deze wijze; *“De eerste fase hebben we erg veel tijd besteedt aan de stip op de horizon, echt bedenken waar we nou naartoe wilden”*(Projectleider, BDOK), in de case PULSE worden vergelijkbare uitspraken aangetroffen; *“Had het idee om beheer van gebouwen op afstand te gaan doen. Hij had een sterke visie op de innovatie, het doel werd duidelijk maar de weg er naartoe niet”*(Programmamanager, Pulse). De drie ‘Best cases’ verkrijgen in deze fase een duidelijk doel, voor de ‘Worst Case’ wordt dit doel niet verkregen. In de drie ‘Best cases’ worden in deze fasen verschillende vormen van sterke binding aangetroffen. De bindingsvormen zijn: binding met de leider, binding met de innovatie, binding

met de organisatie en sociale integratie. De teams houden zich in de fase alleen bezig met Exploratie.

Storming

De overgang van de eerste naar de tweede fase van de groepsvorming wordt in drie van de vier cases ingegeven door de aanstelling van een (nieuw) formeel leider. In deze fase wordt in alle cases structuur toegevoegd in de teams. De intensiviteit van de communicatie neemt toe, de teams begrijpen elkaar over het algemeen niet goed in deze fase, communicatie is in alle cases een belangrijk onderdeel van de focus in deze fase; *"Persoonlijk heb ik in die fase een verbetertraject doorlopen waarbij communicatie het allerbelangrijkst was"*(Productmanager, OMDA). Tuckman (1965) geeft aan dat in deze fase vooral de doelen worden bekritiseerd en er conflicten ontstaan. In de cases ligt de nadruk hier echter voornamelijk op het feit dat deze fase zich kenmerkt als rommelig; *"Ik ben in deze fase ingestroomd. Ik merkte dat het bijzonder chaotisch was"*. In de drie 'Best Cases' is er sprake van een sterke leider in deze fase die met voornamelijk politieke skills ruimte creëert voor het team. Het team krijgt vertrouwen en focust zich alleen op de doelen en niet op de groep; *"Tom was echt een leiderstype, hij was een soort van captain van een rugby team en deed alles op gevoel. Als hij zij we gaan met elkaar door die muur heen, dan deed hij iedereen geloven dat dit kon, hoe wist je niet maar je geloofde dat het kon. Hij gooide er dan wat kreten in, en dan dachten wij "hij zal het wel weten, we gaan er voor want we gaan graag mee met iemand die er echt in geloofd"*(Productowner, PULSE). In de 'Worst Case' ontbreekt dit leiderstype en wordt leiderschap beschreven als Instrumenteel. Het resultaat van deze fase is dat de teams voortgang hebben geboekt en elkaar beter gaan begrijpen. In alle gevallen is er na deze fase sprake van meer structuur in het team en meer verkregen duidelijkheid over het plan om de doelen te bereiken. Sociale integratie neemt niet toe in deze fase. Hoewel Exploratie nadrukkelijker aanwezig is ontstaat bij de 'Best Cases' in deze fase de combinatie tussen Exploratie en Exploitatie. In de 'Worst Case' houdt het team zich hier alleen bezig met Exploratie, pogingen om te Exploiteren mislukken. De spanning tussen beide typen innovatie is merkbaar gezien de conflicten tussen het aanbrengen van meer structuur voor Exploitatie en het behouden van vrijheid voor Exploratie; *"Joost heeft daarentegen voor veel meer structuur gezorgd, voor planningen. Alles ging wat meer in de processen gegoten worden en meer volgens een plan. Het team gevoel werd in deze fase wel echt minder, het ging zelfs botsen tussen verschillende mensen en Joost omdat hij hun werk niet leek te waarderen"*(Productowner, PULSE). In dit voorbeeld legt de leider de focus op Exploitatie en vertegenwoordigen de botsende teamleden het belang van Exploratie.

Norming

De derde fase waarin de teams zich bevinden kenmerkt zich als een fase waarin rollen en verantwoordelijkheden duidelijk zijn. Er is sprake van intensieve communicatie, die nog niet in alle gevallen volledig duidelijk is. Deze typering van de communicatie sluit ook aan bij de visie van Tuckman (1965) op deze fase; *"Het effect van de stormfase is dat er op een meer professionele manier worden gepraat over samenwerking"*. Opvallend is dat in deze fase in alle cases een vorm van binding ontstaat in het team. In twee van de vier cases bestaat deze binding uit een toename van met sociale cohesie, binding met de innovatie en in mindere mate ook binding met de leider, in de twee andere cases is dit vooral binding met de innovatie en de leider. Waar Tuckman (1965) aangeeft dat er in deze fase sociale cohesie merkbaar is, blijkt dit in de onderzochte cases dus een genuanceerder beeld te geven en de cohesie ook uit andere elementen te bestaan. In alle cases wordt in deze fase zichtbaar dat het team zoekt naar structuur en dit ook verkrijgt; *"Hierna volgde de aanstelling van een nieuwe projectmanager Patrick van Geffen. In deze fase hebben we echt een professionaliseringsslag gemaakt, we kregen structuur en gingen gebruik maken van faciliterende software, we kregen een duidelijke ontwikkelkalender en introductie van Agile en scrum. Dat heeft ons echt een boost gegeven en meer grip op het proces van ontwikkelen"*(Productowner, PULSE). Dit sluit aan bij de in de theorie aangetroffen focus in deze fase; *"De regels, waarden, normen en methodes van het team worden verder uitgewerkt"* (Tuckman, 1977). In alle cases is in deze fase sprake van Ambidexter vermogen binnen het team, Exploratieve activiteiten worden gecombineerd met Exploitatieve activiteiten. Een voorbeeld hiervan is de case BDOK: *"We spelen*

eigenlijk op twee borden, het bord wat nu al en steeds meer de business gaat worden en daarnaast het bord dat het verder moet en dat we nieuwe dingen aan het ontwikkelen zijn”(Projectleider, BDOK). Binnen de resultaten wordt wel duidelijk dat dit nog niet op hoog niveau plaatsvindt; “Je ziet dat de partner er moeite mee heeft om daarmee om te gaan die focussen liever op 1 ding, dat vraag aanpassingen voor de volgende fase. Het neemt wel wat wrevel met zich mee maar daar komen we wel doorheen”(Projectleider, BDOK).

Performing

De vierde fase is door een Best Case en de ‘Worst Case’ bereikt, de twee overige cases staan op het punt tot deze fase over te gaan. De cases die deze fase hebben bereikt kenmerken dit als de fase waarin de productie soepel(er) verliep; *“We zijn nu echt volle bak in productie. Het team organiseert zichzelf nu operationeel door de structuur en werkwijze, we kunnen ons daarom echt richten op de toekomst”, “We zijn ook echt een soort geoliede machine geworden met elkaar omdat we heel gestructureerd samenwerken. We communiceren zeer intensief en duidelijk met elkaar”(Productowner, PULSE). De duidelijkheid van de structuur en de gestructureerde werkwijze zorgen ervoor dat beide typen innovatie gecombineerd kunnen worden; “Beide typen innovatie wisselen zich op dit moment voortdurend af, met onze gestructureerde werkwijze brengen we ze namelijk in hetzelfde tact”(Productowner, PULSE). Het feit dat het team in staat is beide typen innovatie te combineren betekent niet dat dit geen spanning meer oplevert; “Als we exploratief geïnnoveerd hebben merk je dat we daarna 6 weken moeten puinruimen om het te optimaliseren”(Programmamanager, PULSE). Het lijkt daarmee meer te zeggen over capaciteit van het team om met deze spanning om te gaan.*

Volgens het model van Tuckman (1965) is er in deze fase sprake van duidelijke focus op de doelen van het team de hele groep ondersteunt deze doelen. Dit is terug te zien binnen alle cases:

“mensen zijn echt heel gretig. Ik moet mensen echt afremmen, bijvoorbeeld bij de geboorte van een kind, ik moet dan echt melden dat hij daar tijd aan moet besteden. Het hele team doet dat dan ook. De doelen worden ook in de tweewekelijkse sessies samen vastgesteld voor elke twee weken. Iedereen in het team is ook echt enthousiast over ons product, dat uit zich ook in commitment”(Programmamanager, PULSE).

Binnen de ‘Worst case’ komt wordt dit echter maar ten dele in het team aangetroffen; *“Naarmate we in fase vier belanden is echt het commitment naar de doelen toegenomen in een gedeelte van het team” (Projectmanager, OMDA), “ Ik zeg bewust meer omdat ik het idee had dat sales nog steeds niet aan boord was, de rest vocht wel echt voor hetzelfde doel” (Productowner, OMDA). Binnen deze fase van teamvorming geeft Tuckman (1965) aan dat de teamleider meer focus krijgt op de omgeving en hij taken kan gaan delegeren, binnen de cases zien we dit ook terug. Zo geeft bijvoorbeeld de leider van de PULSE case het volgende aan; “Het project is ingeregeld en loopt, ik kan als Programmamanager afstand nemen”(Programmamanager, PULSE).*

Opvallend is dat de twee cases die de Performingsfase nog niet bereikt hebben onafhankelijk van elkaar bovengenoemde elementen meer willen terug zien, een voorbeeld hiervan is het leiderschap; *“In de volgende fase wil ik echt mezelf anders op gaan stellen, ik noem dat dienend leiderschap. Ik ga het team dan echt op een podium zetten, als het fout gaat ik ze een beetje helpen maar zij moeten het doen”(Projectdirecteur, EWAT). Een andere respondent geeft aan dat het van belang is de gestructureerde werkwijze in deze fase te bereiken; “Het werken met planningen en structuur gaat ons heel erg helpen, dat zal de volgende fase zijn. We zijn nu ook bezig met een ROAD MAP, dus voor nieuwe innovaties die echt nog niet bestaan”(Projectmanager, BDOK).*

Adjourning.

In deze fase vindt de afbouw van de teams plaats, hiervan is alleen sprake in het geval van de case Omgevingsdashboard. Het team geeft aan dat de afbouw erg onduidelijk plaatsvindt en dat dit ten koste gaat van het Ambidexteriteit vermogen van het team. Hoewel er in deze fase nog steeds Exploratieve activiteiten worden uitgevoerd, in dit voorbeeld wordt er een Applicatie gebouwd op basis van de innovatie voor een nieuwe markt, ligt de focus geheel op Exploitatie van het product en kleinschalige verbeteringen hieraan. Het is sterk de vraag of er nog sprake kan zijn van Ambidexteriteit binnen het team aangezien dit team wordt opgedeeld en onderverdeeld in nieuwe teams. In het geval van het omgevingsdashboard wordt het team afgeschaald om in afgeslankte vorm verder te werken aan de innovatie. De personen die buiten het team vallen gaan gedeeltelijk in dezelfde samenstelling verder werken aan nieuwe projecten. Het lijkt van belang om een team wat Ambidexteriteit heeft verkregen zo veel als mogelijk in dezelfde samenstelling te handhaven om nieuwe projecten waarin dit wordt gevraagd goed uit te voeren. Dit wordt ook door respondenten bevestigd:

“Hierin wordt het team afgebouwd. Het motortje moet wel echt in stand worden gehouden om de verbeteringen aan het product goed door te voeren. Zij kennen namelijk de klant, het product en zorgen voor een goede overdracht. Het team kent elkaar nu goed en daarom gaan zij zoveel mogelijk in dezelfde setting door naar een nieuwe opdracht en werken ze daarnaast samen aan het huidige product in de beheer en optimalisatiefase” (Voormalig Programmamanager, OMDA).

8.3 Leiderschap;

In deze paragraaf wordt beoordeeld op welke wijze het construct 'Leiderschap' zich gedraagt in de totstandkoming van Ambidexteriteit binnen de teams. Hiervoor wordt ook gebruik gemaakt van de hiervoor beschreven fasering. De door respondenten geschetste fasering wordt gekenmerkt door het dat feit dat de aanleiding voor een nieuwe fase steeds wordt veroorzaakt door een nadrukkelijk zichtbare wijziging in het construct leiderschap. Daarmee is enerzijds de invloed van Leiderschap op de totstandkoming van Ambidexteriteit zichtbaar en wordt anderzijds duidelijk dat het Leiderschap in deze totstandkoming verschillende vormen kent. Om Ambidexteriteit te verkrijgen is deze veranderende vorm ogenschijnlijk van groot belang; *“Die wisselende managementstijlen zijn echt bepalend van belang geweest voor ons. Als we de slechtste manager van de vijf managers niet hadden gehad, hadden we bepaalde zaken gewoon niet bereikt die wel heel belangrijk waren”(Initiator, PULSE).* De uitwerking van deze wijzigingen wordt als volgt beschreven: *“De wisselende managers hebben er bijvoorbeeld voor gezorgd met hun focus dat we bepaalde onderdelen sneller gingen ontwikkelen. Ik was bijvoorbeeld bezig met een lange termijn oplossing, dat kwam maar niet van de grond. Toen kwam er een nieuwe manager en die wilde focussen op de zaken die op korte termijn gedaan konden worden om het product te gaan verkopen. De volgende manager pakte de lange termijn ontwikkeling echter weer op, de kennis was toen een stuk verder, het programma werd geëxploiteerd en toen was er weer ruimte voor de lange termijn oplossing. Deze wisseling is dus echt belangrijk geweest”(Productowner, PULSE).* De wijzigingen in de vorm van leiderschap worden afwisselend ingegeven door een nieuw gehanteerde stijl door een of de aanstelling van een nieuw formeel leider. Uit binnen de resultaten wordt duidelijk dat de vormen van leiderschap effectueren in bijvoorbeeld een toe- of afname van factoren als structuur en sociale cohesie. In alle cases heeft dit plaatsgevonden, veelal met bewegingen naar meer en minder van een dergelijke factor per fase tot gevolg. Deze zoekende route van het team naar een optimale aanwezigheid van een dergelijke factor lijkt daarmee een belangrijk effect te hebben op het bereiken van Ambidexteriteit. De volgende reactie is hier een voorbeeld van; *“Ik zeg echt niet dat het hier perfect is gegaan, maar het heeft wel een goed resultaat gehad. Misschien wil je wel minder extreme managers in bepaalde stijlen, een manager die in stijl kan wisselen en wat breder kijkt dan zijn eigen focus had wellicht het hele traject kunnen doen”(Productowner, PULSE).*

De caseresultaten ten aanzien van leiderschap gedurende de fasering zijn in onderstaande tabel weergegeven.

Case	Forming	Storming	Norming	Performing	Adjourning
------	---------	----------	---------	------------	------------

Leiderschap 'Worst Case' Omgevingsdashboard	Beperkt aanwezig, alleen Technisch. Individueel.	Sturing mijlpalen en kosten.	Directief en focus op teambinding	Coachend en faciliterend	Inhoudelijk aanwezig.
Ambidexteriteit OMDA	●	●	●●●	●●●●	●●●
Leiderschap Pulse	Inhoudelijk en visie individueel.	Visie, politieke skills. Directief bij formeel leider.	Structuur bieden en soms directief (Taken en rollen neerzetten). Formeel leider.	Coachend en faciliterend. Leiderschap op meer niveaus.	
Ambidexteriteit Pulse	●●	●●●	●●●	●●●●●●	
Leiderschap Energie uit Water	Visie en overtuigingskracht bij formeel leider.	Visie en politieke skills bij formeel leider.	Visie, overtuiging, Politieke skills, en soms directief bij formeel leider.	Naar verwachting coachend en faciliterend. Leiderschap op meer niveaus*.	
Ambidexteriteit Energie uit Water	●●	●●	●●●		
Leiderschap Bodem op de Kaart	Inhoudelijk en visie individueel.	Inhoudelijk en visie bij individuen. Coachend en directief bij formeel leider. Politieke Skills	Inhoudelijk en visie bij individuen. Afwisselend directief en coachend bij formeel leider	Naar verwachting coachend en faciliterend. Leiderschap op meer niveaus*.	
Ambidexteriteit BDOK	●●	●●●	●●●		

Tabel 13 Analyse leiderschap, stijlen en demarcatie ●=Exploitatie, ●=Exploratie

*Fase nog niet bereikt, door Respondenten voorziene ontwikkelingen;

In alle cases is in de eerste fase sprake van een open en laagdrempelige vorm van Leiderschap, in drie van de vier cases is er zelfs sprake van het ontbreken van een formeel leider. Binnen de drie 'Best cases' uit leiderschap zich voornamelijk in de vorm van het hebben van een sterke visie. Er wordt veel tijd besteedt aan het verkrijgen van een duidelijk doel, dit lijkt een belangrijke rol van Leiderschap in deze fase; *"De eerste fase hebben we erg veel tijd besteedt aan de stip op de horizon, echt bedenken waar we nou naartoe wilden"* (Projectleider, BDOK). In deze fase wordt in alle cases geëxploreerd en niet geëxploiteerd, er is daarmee in deze fase geen sprake van Ambidexteriteit.

In de tweede fase is in de drie 'Best Cases' sprake van een leider met veel visie, die coaching afwisselt met een meer directieve vorm van leidinggeven. De visie van de leider en van overige teamleden resulteert in deze fase over het verkrijgen van duidelijkheid over de doelen van het project. Binnen deze cases wordt in alle gevallen aangegeven dat de leider met 'Politieke Skills' over meer directieve vormen van Leiderschap beschikt; *"Er waren echt wel wat politieke skills voor nodig om draagvlak te krijgen voor het businessmodel van de innovatie, die erg afweek van het bedrijfsmodel.... Daar heeft de Projectmanager een belangrijke rol in gehad"* (Adviesgroep manager, BDOK). In de 'Best Cases' wordt in de deze fase Top Management Support waargenomen, dit lijkt in belangrijke mate te worden verkregen via de politieke skills. In de 'Worst Case' is er in deze fase sprake van een manager die stuurt op mijlpalen en kosten en zich verder alleen richt op de inhoud van de innovatie, dit lijkt een bewuste keuze; *"...dat heeft er toe geleid dat we er op een bepaald moment echt een projectmanager op moesten zetten om de kosten en tijd te gaan beheersen en het zo veel beter te gaan aansturen"* (Voormalig Programmamanager, OMDA). Er wordt ook geen topmanagementsupport en visie waargenomen in deze fase van de case, dit lijkt een belangrijke rol te spelen in het ontbreken van duidelijkheid over de doelen binnen deze fase. Deze resultaten benadrukken de rol van leiderschap in deze fase, dit construct moet het team voortstuwen om de Exploratie ook te gaan Exploiteren. Hiervoor zijn vaak middelen nodig en daarom heeft de leider ook een belangrijke rol in het verkrijgen van Topmanagement Support in deze fase, dit wordt in de cases via Politieke Skills verkregen. In de drie 'Best Cases' worden in deze fase de eerste tekenen van Ambidexteriteit waargenomen aangezien Exploitatieve activiteiten worden

toegevoegd aan de Exploratie. In de 'Worst Case' wordt in deze fase alleen gefocust op Exploratie en pogingen om te Exploiteren mislukken.

In de derde fase van het proces focust de leider zich binnen alle vier de cases op het aanbrengen van meer structuur in het team in de werkprocessen. Hierbij hoort ook het duidelijker aanbrengen van een rol- en taakverdeling. Er wordt ook meer structuur aangebracht in de communicatie binnen de teams, zowel in de intensiviteit als de kwaliteit van de communicatie wordt geïnvesteerd; *"Ik heb ook heel erg op het structureren van de communicatie en het smeden van een team gezeten"* (Projectmanager, OMDA). Voor een verdere combinatie van Exploratie met Exploitatie lijkt dit van belang. Zoals binnen de case PULSE veelvuldig is aangegeven zorgt dit er voornamelijk voor dat beide typen innovaties gecombineerd kunnen worden. Binnen alle cases is in deze fase sprake van Ambidexter vermogen. Binnen de twee cases waarbij de structuur in deze fase in te hoge mate aanwezig is; *"Daarna kwam er een manager-manager die heeft echt structuur gebracht maar schoot daar weer erg in door"* (Productowner, PULSE), Wordt in deze fase meer Exploitatie aangetroffen dan Exploratie. Binnen de overige twee cases is dit beeld omgekeerd aanwezig. Het gestructureerd werken lijkt daarmee van belang voor het toevoegen van Exploitatieve taken aan Exploratieve activiteiten. In deze fase is ook in alle cases sprake van duidelijkheid over de doelen, ook dit is een belangrijk effect van Leiderschap op het bereiken van Ambidexteriteit; *"In de fase hebben we echt overzicht kunnen creëren, iedereen wist waar ze mee bezig waren, de doelen waren helder"* (Projectmanager, OMDA).

De vierde fase is de periode waarin het team volledig Ambidexter acteert, het leiderschap uit zich in deze fase in coachende en faciliterende vormen. Binnen twee cases is dit daadwerkelijk het geval, binnen de resterende twee cases is dit gebaseerd op resultaten die de teams zelf voorzien aangezien deze fase nog niet is betreden. Voorbeelden van het leiderschap in de cases die al zijn afgerond zijn: *"Ik ben absoluut geen sergeant, ik ben meer de facilitaire manager die zorgt dat iedereen goed werkt en het naar zijn zin heeft. Ik laat de mensen echt los, ook de vrijheid om bijvoorbeeld flexibel te werken. Als er maar hard gewerkt wordt en er voortgang is"* (Programmamanager, PULSE).

"Op een gegeven moment kon ik een belangrijk deel ook in het team beleggen zodat ik zelf aandacht kon besteden aan de teamdynamiek. Ik hoefde minder op de inhoud te sturen" (Projectmanager, OMDA).

Zodra binnen de teams Ambidexteriteit is bereikt wordt leiderschap op meerdere niveaus aangetroffen. Voor leiderschap op lagere niveaus is een essentiële rol weggelegd in de combinatie tussen Exploratieve en Exploitatieve activiteiten. Binnen het team is namelijk maar select deel van groep verantwoordelijk voor het prioriteren van beide typen innovatie in het proces: *"Wij organiseren ook grotere innovaties gestructureerd. Dus ik en mijn collega Productowner hebben de ruimte om bezig te zijn met grote ontwikkelingen hiervan maken we dan als team een gestructureerde aanpak door het op te knippen in sprints van twee weken. We hebben met verschillende personen een andere focus, dus met vier mensen werken we eigenlijk aan het plannen van het werk wat gedaan moet worden. Ik zie er dan persoonlijk op toe dat ook de lange termijn wordt geborgd"* (Productowner, PULSE). Hier wordt duidelijk dat binnen de gestructureerde werkwijze, leiderschap van een aantal personen er voor zorgt dat beide typen innovatie de aandacht krijgen die nodig is. Een groot gedeelte van het team, vooral het operationele deel, ervaart niet veel onderscheid tussen beide typen activiteiten. Dit wordt veroorzaakt door de wijze waarop de door de prioriterende personen in vergelijkbare cadans worden gebracht. Dit blijkt uit de volgende toelichting van een teamlid op operationeel niveau:

"Je ziet bij mensen echt wel de moeite om de tijd te verdelen tussen nieuwe innovatie binnen het programma en het verbeteren van het bestaande programma, dat gaat ook niet altijd goed. Wij lossen dat op met een gedragen en goede planning, het werken met gira en scrum zorgt dat beide typen innovatie gewoon in de stappenplannen voor vandaag, morgen en over een maand opgenomen"

zijn. De stappen worden ongeveer allemaal even groot gemaakt en geprioriteerd. Elke stap heeft maximaal 20 punten (ongeveer uren), anders wordt hij weer opgeknipt in meerdere sub-taken. Je blijft alleen wel zien onder welke innovatiestap de sub-taken valt, zo zie je altijd het grote geheel waar je mee bezig bent. Zo lopen beide typen innovatie echt door elkaar heen, ze bevinden zich in dezelfde sprint en soms zelfs bij dezelfde personen of we werken met twee personen aan hetzelfde issue. De rol van de leiders, ongeveer 3 man, is dan dat hij zorgt dat zaken gestructureerd in het stappenplan terecht komen en dat er een prioritering aan zit. We verdelen het werk vervolgens als team en koppelen er samen een gewicht score aan op basis van complexiteit en fysieke doorlooptijd” (Systeemarchitect-Programmeur, PULSE).

Er is ook sprake van sub thema’s binnen Leiderschap die in de cases zijn aangetroffen en losstaan van fasering. Zo is er in alle cases vanaf de eerste fase sprake van een formeel leider. Een belangrijk aspect is ook dat in alle cases een vorm van ‘sturen op mijlpalen en kosten’ wordt aangetroffen. Dit lijkt hiermee niet per definitie een blokkade voor Ambidexteriteit. Wanneer in de analyse meer wordt ingezoomd op de verschillen tussen de ‘Worst-’ en ‘Best Cases’ blijkt in een gedeelte van dit sub thema wel een belangrijk gevaar te schuilen. Binnen de drie ‘Best Cases’ wordt weliswaar gestuurd op kosten maar wordt door alle respondenten aangegeven dat ondanks uitblijvende winstgevendheid investeringen blijven plaatsvinden: *“Er wordt te weinig gestuurd op de kosten omdat we eigenlijk allemaal het gevoel hebben dat het uiteindelijk gewoon veel gaat opleveren. Gevoelsmatig wordt er toch te veel gehobbyd en we kunnen er wat strakker inzitten. We hebben de directie er wel in gekend maar het is nog steeds een flinke kostenpost” (Adviesgroep manager, BDOK).*

“Ik stel wel eens de vraag of we al dat geld wat we er in steken wel terugverdienen, maar daar wordt niet echt op geacteerd. Of het een kostenpost is op dit moment? Ik zou het eigenlijk niet weten. De directie gelooft er zo in dat dit van strategisch belang is voor de toekomst” (Programmamanager, PULSE).

Binnen de ‘Worst Case’ daarentegen wordt ondanks dat de innovatie nog een potentieel verdienmodel kent, het project hard afgerekend op kosten; *“Er is door de stuurgroep ingegrepen in de groep omdat de kosten volledig uit de hand liepen..... Die hebben we middels directieve aansturing laten oplossen. Ik begrijp niet dat we zo veel geld hebben uitgegeven als je het resultaat ziet” (Accountmanager, OMDA).* Daarmee is het sturen op kosten in harmonie met andere stuurmiddelen geen blokkade voor Ambidexteriteit, echter als dit het enige stuurmiddel is vormt het een omvangrijke blokkade die niet kan worden geslecht. Het sturen op mijlpalen wordt binnen alle cases aangetroffen en lijkt hiermee geen obstructie voor Ambidexteriteit te vormen. Het lijkt zelfs een voorwaarde aangezien de gestructureerde werkwijze binnen de case PULSE, zeer sterke sturing op mijlpalen kent, dit is immers de case waar Ambidexteriteit in de grootste mate is aangetroffen van de vier onderzochte cases.

Tussen de ‘Best-’ en ‘Worst Cases’ zijn binnen het construct Leiderschap al diverse onderscheidende elementen beschreven. Een belangrijk element hierin is echter niet behandeld, terwijl op basis van de resultaten hier een belangrijke rol is weggelegd voor leiderschap. Alles Cases beschikken over een divers samengesteld team, binnen de ‘Best Cases’ wordt dit gecombineerd met een nadrukkelijk aanwezige leider. Voornamelijk in de fasen twee en drie van het proces om te komen tot Ambidexteriteit is de leider nadrukkelijk aanwezig, binnen de ‘Worst Case’ is dat niet het geval. Het effect hiervan in binnen deze case is dat de groep personen niet als worden gezien en vooral los van elkaar opereren; *“Vanaf de acceptatie van de offerte is het eigenlijk misgegaan. Iedereen sprong op de opdracht en vond er wat van. Er was hier totaal geen visie aanwezig dus we gingen allerlei kanten op behalve degene die de klant wilde hebben. Er is echt een gebrek aan besluitvorming” (Accountmanager, OMDA).* Het feit dat een groep diverse personen bij voortgang uit elkaar bewegen is op zich niet verwonderlijk. Echter in de ‘Best Cases’ is dit duidelijk niet het geval; *“De eerste fase hebben we erg veel tijd besteedt aan de stip op de horizon, echt bedenken waar we nou naartoe wilden. We konden het erg goed vinden met elkaar” (Projectleider BDOK).* Dit lijkt voor een belangrijk deel te worden veroorzaakt door het ontbreken van

leiderschap, in de vorm van besluitvorming, het verkrijgen van doelen en visie. Daarmee is leiderschap van belang in het aansturen of begeleiden van een divers samengestelde groep. De leiders binnen de cases brengen dit in de praktijk middels het aanbrengen van structuur, sociale integratie, structureren van de communicatie, visie en daarmee verkrijgen van binding met innovatie of binding met hem als leider.

8.4 Teamdiversiteit;

Binnen de cases is in alle gevallen een mate van diversiteit aangetroffen. Diversiteit wordt voor het belangrijkste deel toegeschreven aan achtergrond (Opleiding/werkverleden), karakters, leeftijden en het denkniveau van de teamleden; *"Ja er is zeker sprake van diversiteit in het team, het loopt uiteen van techneuten met lts en praktijkopleiding, ict'ers en hoogopgeleide conceptuele denkers, dat zegt genoeg". Er is sprake van grote leeftijdsverschillen en in beperkte mate sprake van genderdiversiteit; "het verloopt van technisch inhoudelijke mensen, analytische mensen, man/vrouw, jong en oud"(Productowner, PULSE).*

"Karakters, leeftijden en disciplines zijn meest onderscheidende dingen. Cultureel verschillen we niet zo veel van elkaar"(Programmamanager PULSE).

Hoewel een gedeelte van de respondenten aangeeft dat er sprake is van veel diversiteit wordt dit ook duidelijk gerelativeerd; *"We zijn niet een extreem divers team we zijn echt wel verschillend maar we kunnen allemaal lekker over data kletsen, we hebben een technische achtergrond en een hoog analytisch niveau. Karakters verschillen wel maar we zijn niet compleet het tegenovergestelde van elkaar, de interesses liggen ook wel redelijk bij elkaar. Zou je ons ten opzichte van de gehele maatschappij vergelijken, dan kan je ons wel redelijk in hetzelfde hokje plaatsen" (Programmamanager PULSE).*

"Het team is best wel behoorlijk divers, aan de andere kant zijn het binnen Antea Group wel allemaal redelijk dezelfde mensen. Intern is iedereen het ook allemaal wel met elkaar eens, nooit eens even lekker met elkaar knallen" (Projectmanager, BDOK).

Culturele verschillen worden in de resultaten alleen aangetroffen in de Case OMDA en in beperkte mate in de Case BDOK: *"We hebben een kernteam in Nederland en een gedeelte van het team zit in Roemenië. Iedereen heeft een andere rol of specialisme, dus in die zin heel divers. De verschillende culturen geven sowieso erg grote verschillen" (Voormalig Programmamanager, OMDA).*

"Tussen het teams bij Antea en het gedeelte bij Nazka-i zitten wel grote verschillen. Zoals ik al aangaf zijn er enorme cultuurverschillen. We begrijpen elkaar onderling ook gewoon niet zo goed" (Projectmanager, BDOK).

Met het aangegeven cultuurverschil binnen de case BDOK wordt gedomd op bedrijfsculturen of sectorverschillen, in deze studie wordt het daarom ook onder de al eerder aangegeven discipline/achtergrond verschillen geschaard; *"Wij moeten ook heel erg wennen aan hun cultuur. Je merkt gewoon dat de applicatie, software en ICT clubs gewoon heel anders zijn dan wij als technische adviesbureau" (Projectmanager, BDOK).*

In een vergelijkende analyse tussen de 'Best Cases' en de 'Worst Case' lijkt een patroon te ontstaan. Diversiteit komt in de 'Best cases' wel degelijk voor, maar er zijn altijd belangrijke raakvlakken tussen personen, bijvoorbeeld de vorm van een vergelijkbare sector of hobby's. In de Worst case worden daadwerkelijk Culturele verschillen aangetroffen en ontbreken de raakvlakken tussen personen. Gezien het relatief laat en in beperkte mate ontwikkelde Ambidexter vermogen lijkt dit element niet bij te dragen aan de resultaten. Echter ondanks een gelijkblijvende diversiteit in de 'Worst Case' is uiteindelijk toch Ambidexter vermogen ontwikkeld, het is interessant in te zoomen op het moment dat dit ontstond. Het ontwikkelen van Ambidexter vermogen vindt binnen de

'Worst Case' plaats in de derde fase, dit gaat gepaard met drie elementen. Ten eerste werd er nadrukkelijker leiderschap vertoont door de aanstelling van een jonge Projectmanager die steun van de groep heeft en zich bij zijn aanstelling focust op structuren, communicatie en sociale integratie. Ten tweede neemt de communicatie in deze fase qua intensiteit toe en beginnen de teamleden elkaar ondanks de cultuurverschillen te begrijpen. Ten derde is er een toename zichtbaar van Sociaal Cognitieve factoren in de vorm van Sociale integratie, binding met de leider en binding met de innovatie(Commitment). Voorgaande elementen worden in de volgende uitspraken bevestigd; *"Gaande weg het proces zag je de communicatie verbeteren en begonnen mensen elkaar ook beter te begrijpen. De cultuurverschillen werden steeds meer overbrugt. Het aanstellen van een projectmanager heeft deze communicatie echt gestructureerd en intensiever laten plaatsvinden, daardoor is het ook verbeterd in de tijd"* (Voormalig Programmamanager, OMDA).

"Pas in deze fase, toen de nieuwe projectmanager er bij is gekomen met zijn tweeën vormden we echt een goed dreamteam. Ik heb gewoon een goede klik met de laatste projectmanager" (Productowner, OMDA).

"Je kon ook heel goed merken dat we in deze fase met een gedeelte van het team enthousiast werden voor het product, de doelen werden duidelijk en we raakten steeds meer op elkaar ingewerkt. We raakten echt trots op het project. We werden echt een team in deze fase" (Productowner, OMDA).

Case	Forming	Storming	Norming	Performing	Adjourning
Diversiteit 'Worst Case' Omgevingsdashboard	●●●	●●●	●●●	●●●	●●
Ambidexteriteit OMDA	●	●	●●●	●●●●	●●●
Diversiteit Pulse	●●●	●●●●	●●●	●●●	
Ambidexteriteit Pulse	●●	●●●	●●●	●●●●●	
Diversiteit Energie uit Water	●●●	●●●	●●●		
Ambidexteriteit Energie uit Water	●●	●●	●●●		
Diversiteit Bodem op de Kaart	●●●	●●●●	●●●●		
Ambidexteriteit BDOK	●●	●●●	●●●		

Tabel 14 Analyse mate van teamdiversiteit per fase ●=Exploitatie, ●=Exploratie

Als de voorgaande constatering wordt vergeleken met de andere cases wordt een vergelijkbaar patroon waargenomen, de resultaten van deze analyse zijn gepresenteerd in Tabel 14. In de Case BDOK vindt bijvoorbeeld in de tweede fase een enorme toename van diversiteit plaats naar aanleiding van het toevoegen van een partner aan het team. Het team geeft aan dat problemen op het gebied van communicatie en structuur Ambidexteriteit in het begin blokkeren, maar dat de diversiteit van groot belang is; *"Nee er is niet voldoende communicatie, althans er is heel veel communicatie maar het effect is onvoldoende. Je ziet dat de verwachtingen bijvoorbeeld vaak niet in de pas lopen met elkaar. Dat is gewoon te wijten aan slechte communicatie. Dat men elkaar toch gewoon niet goed begrijpt"* (Projectmanager BDOK). Met leiderschap wordt echter geborgd dat de diversiteit niet tot het uiteengroeien van het team leidt; *"Ik leg de nadruk heel duidelijk op samenwerking, het team heeft de neiging om partners als onderaannemer te zien en niet als volwaardig partner, daar zorg ik dus voor omdat we ze keihard nodig hebben"* (Projectmanager BDOK). Ook hier wordt de communicatie verbeterd en wordt parallel daaraan Ambidexteriteit ontwikkeld: *"...zie je dat structuur nog verder geformaliseerd wordt. We leren elkaar steeds beter begrijpen en de communicatie wordt nog intensiever"* (Projectleider BDOK). Binnen de overige cases blijft de diversiteit gedurende de fasering stabiel maar worden de drie genoemde constructen in dezelfde vorm waargenomen. Diversiteit blijkt binnen alle cases een belangrijke reden waarom teams in het begin Exploratieve activiteiten initiëren. In de eerste fase van het faseringsmodel is namelijk beperkt Leiderschap aanwezig en geen sprake van structuur, terwijl

er wel Exploratieve activiteiten zijn ontplooid. Een respondent legt het op deze wijze uit; *“Diversiteit brengt positieve en negatieve dingen, zonder diversiteit kom je er niet. Maar je ziet daardoor ook wel conflicten ontstaan, ik vindt het niet altijd positief maar dat zijn meer momenten dan dat het structureel is. Het positieve is weer dat de kennis elkaar enorm aanvult en dat je daardoor sneller kunt gaan, mensen hebben dan een frisse blik en brengen nieuwe kennis in” (Teamlid, EWAT).*

“We begonnen en frank, vrij en creatief. We hadden met drie personen hetzelfde voor ogen en staken daar best veel tijd en toewijding in naast ons werk. Ik had heel erg de visie dat we meer visueel wilden gaan doen in de bodemwereld. Jasper was echt degene van de inhoud en techniek, ook het programmeren, ik was heel erg bezig met hoe het er uit moest gaan zien. Mark acteerde echt als klankbord en zorgde er bijvoorbeeld voor dat er focus was op een verdienmodel en dat het uiteindelijk ook groter kon worden uitgerold” (Projectleider, BDOK).

Alle respondenten beamen wel dat diversiteit een bijdrage levert aan het resultaat; *“De mensen zorgen echt voor een goede combinatie”(Projectdirecteur, EWAT).* De invloed van diversiteit op Ambidexteriteit is binnen alle cases waarneembaar. De verschillen tussen personen zorgen er voor dat de belangen van zowel Exploratie als Exploitatie zijn vertegenwoordigd in het teamproces. Dit is wel alleen het geval als er een vorm van beheersing aanwezig is die de divers samengestelde groep als een collectief laat bewegen. Als dit niet het geval is vormt dezelfde diversiteit die een voorwaarde is voor Ambidexteriteit een bedreiging voor het ontwikkelen er van; *“Mensen begrepen elkaar niet tussen de verschillende landen, er was geen duidelijk beeld van de opdracht en daardoor is de communicatie ook niet duidelijk. In deze fase stelde de mensen in Roemenië bijvoorbeeld geen vragen als men het niet goed begreep Na een opdracht werd er maar wat uitgewerkt uit eigen interpretatie” (Voormalig Programmamanager, OMDA).*

8.5 Teamstructuur;

De resultaten van het construct Teamstructuur zijn voor alle cases gecombineerd met het niveau van Ambidexteriteit per fase weergegeven in Tabel 15, voor de aanduiding van de structuur wordt de mate waarin het is waargenomen gehanteerd. Uit de weergave van deze resultaten valt direct op dat de mate waarin structuur wordt aangetroffen toeneemt naarmate het team vordert in het ontwikkelingsproces van Ambidexter vermogen. Met uitzondering van de overgang tussen fase drie naar fase vier binnen de case PULSE is er in de gehele fasering een groei-model aangetroffen. Deze uitzondering wordt verklaard door de volgende uitspraak; *“Daarna kwam er een manager-manager die heeft echt structuur gebracht maar schoot daar weer erg in door” (Productowner, PULSE).* Dit lijkt hiermee een uitschieterende focus op structuur die niet optimaal bleek voor het combineren van Exploratie en Exploitatie.

Case	Forming	Storming	Norming	Performing	Adjourning
Teamstructuur ‘Worst Case’ Omgevingsdashboard	-	●	●●	●●●	●
Ambidexteriteit OMDA	●	●	●●●	●●●●	●●●
Teamstructuur Pulse	●	●●	●●●●●	●●●●	
Ambidexteriteit Pulse	●●	●●●	●●●	●●●●●●	
Teamstructuur Energie uit Water	●	●●	●●●		
Ambidexteriteit Energie uit Water	●●	●●	●●●		
Teamstructuur Bodem op de Kaart	●	●●●	●●●●		
Ambidexteriteit BDOK	●●	●●●	●●●		

Tabel 15 Analyse mate van teamstructuur per fase ●=Exploitatie, ●=Exploratie

Binnen bovenstaande waarneming is het nadrukkelijk van belang uiteen te zetten wat de teams verstaan onder de term “Teamstructuur”. Structuur blijkt zoals dit ook in de theorie het geval is uit meerdere sub thema’s te bestaan. De term Teamstructuur bestaat uit verschillende elementen,

binnen dit onderzoek zijn de volgende thema's onderzocht en behandeld met de respondenten: 1) Formaliteit; 2) Structuur in de zin van organisatie (bijvoorbeeld hiërarchisch), 3) Rollen en verantwoordelijkheden 4) Vorm van aansturing, 5) Zeggenschap teamleden en 6) Structuur communicatie. Door de respondenten is hier een belangrijke vorm van structuur aan toegevoegd namelijk: 7) Gestructureerde werkwijze. De in Tabel 15 gepresenteerde resultaten vormen hier een samenvoeging van.

In de eerste fase van het proces geven de teams aan dat er weinig tot geen sprake is van structuur in de breedste zin. Respondenten beschrijven de fase als informeel, los van structuur en geen of beperkte mate van hiërarchie. De fase wordt zelfs als rommelig en chaotisch beschreven. Dit hangt in alle cases voor een groot deel samen met het ontplooiën van Exploratieve activiteiten. Het resultaat is creativiteit en vrijheid om de exploratie ook daadwerkelijk te gaan verkennen. De teams ervaren nog weinig invloed van de organisatie, die contacten zijn vaak ook nog niet (succesvol) gelegd; *"Innovatie is echt vanuit de techniek op gezet. Directie werd niet echt overtuigd vanuit de verhalen, "We zaten echt op een andere golflengte" (Productowner, PULSE).*

"We begonnen en frank, vrij en creatief. We hadden met drie personen hetzelfde voor ogen en staken daar best veel tijd en toewijding in naast ons werk" (Projectleider, BDOK).

"Er was geen sprake van een structuur alleen een zelf gecreëerde en ontstane rolverdeling. De rolverdeling werd ook wel erg ingegeven door de organisatiestructuur, de functies en rollen die we bekleeden in het team hebben we namelijk ook in het dagelijks werk" (Projectleider, BDOK).

In de tweede fase van het proces vindt er een toename van structuur plaats. Voornamelijk de thema's Rol- en Taakverdeling, formaliteit en aansturing staan centraal in de resultaten van deze fase. In alle fases wordt dit ingegeven door het introduceren van een formeel leider. De voorheen vooral creatieve Explorerende activiteiten wordt geformaliseerd in de vorm van een project. De teams leggen in deze fase meer verbindingen met de organisatie aangezien er budgetten verkregen moeten worden, binnen de 'Best Cases' is het effect hiervan dat er draagvlak ontstaat bij het topmanagement. Dit gaat gepaard met het feit dat de organisatie de ontwikkeling nadrukkelijker begint te volgen en invloed uit gaat oefenen. Deze invloed komt voor in de vorm van bijvoorbeeld het aanstellen van een manager of het koppelen van budgetten aan de ontwikkeling. In deze fase wordt niet gesproken over het hanteren van een gestructureerde werkwijze; *"De directie vervangt mij als projectmanager en ik krijg een andere rol in het project. Ik heb me hierin berust omdat de uitleg en onderbouwing ook gewoon goed was" (Voormalig Projectmanager, BDOK)".*

"Hij heeft ons toegevoegd aan de groep en heeft budgetten verkregen bij de directie. Hij begon er visie aan toe te voegen, verkreeg budgetten en ging het team uitbreiden" (Productowner, PULSE).

"Alles ging wat meer in de processen gegoten worden en meer volgens een plan" (Productowner, PULSE).

"Echt het proces en de juridische kant van het project, daarin heb ik de leiding gepakt" (Projectmanager, BDOK)".

"In deze fase hebben we het toen wat meer formaliteit aangebracht en het project ook een formele positie gegeven. De komst van de nieuwe projectmanager zorgde ook voor meer structuur. Bijvoorbeeld standaard contracten en dergelijke. De komst van de partner zorgde er ook voor dat we duidelijkere functies kregen en dat taken en verantwoordelijkheden duidelijker werden vastgelegd" (Voormalig Projectmanager, BDOK)

"In 2013 komt het project Brouwersdam er bij, de opdracht wordt groter en serieuzer. We groeien in deze fase uit tot 5 mensen. We krijgen steeds duidelijkere functies en een goede rolverdeling" (Projectdirecteur, EWAT).

Het gevolg van deze ontwikkeling is dat in deze fase binnen de 'Best Cases' de eerste tekenen van Ambidexteriteit worden waargenomen. Aan de reeds bestaande Exploratieve activiteiten worden parallel aan de toename van de thema's 1) Formaliteit; 2) Structuur in de zin van organisatie (bijvoorbeeld hiërarchisch), 3) Rollen en verantwoordelijkheden 4) Vorm van aansturing. Van de thema's 6) communicatie en 7) gestructureerde werkwijze is nu nog niet nadrukkelijk sprake. Binnen de 'Worst Case' is in de fase sprake van toename van formaliteit, er wordt namelijk nadrukkelijk op budget gestuurd en zaken worden veelvuldig en uitgebreid vastgelegd. Van duidelijkheid in rol- en taakverdeling en duidelijke aansturing is echter geen sprake in deze fase; *"We waren in deze fase erg inefficiënt en dat heeft er toe geleid dat we er op een bepaald moment echt een projectmanager op moesten zetten om de kosten en tijd te gaan beheersen en het zo veel beter te gaan aansturen" (Voormalig Programmamanager, OMDA).*

"Ik ben in deze fase ingestroomd. Ik merkte dat het bijzonder chaotisch was, verantwoordelijkheden waren op papier duidelijk maar werden niet uitgevoerd" (Projectmanager, OMDA).

In fase drie van het proces vormt het construct structuur een centraal thema. De teams spreken over zeer duidelijke rol- en taakverdelingen in deze fase. De in de vorige fasen geïnitieerde thema's lijken daarmee meer ingesleten te raken in het teamproces. Onderscheidende elementen tussen de derde en tweede fase is voornamelijk dat in de derde fase de thema's 6) communicatie en 7) gestructureerde werkwijze op de voorgrond treden. In alle 'Best Cases' is dit het geval. Gezien de verdere toename van de mate waarin de teams Exploratie combineren met Exploitatie lijkt dit hier een belangrijke reden voor. De teams hanteren voor de afstemming tussen de beide tussen innovatie een intensievere en duidelijkere vorm van communicatie in vergelijking met de vorige fase;

"Je merkte dat het team productiever werd naarmate de communicatie beter ging (Begrijpen) en naarmate het doel concreter werd" (Voormalig Programmamanager, OMDA).

"In deze fase zie je dat structuur nog verder geformaliseerd wordt. We leren elkaar steeds beter begrijpen en de communicatie wordt nog intensiever" (Projectleider BDOK).

In deze fase wordt zichtbaar dat de teams de nadruk gaan leggen op het structureren van de activiteiten. Zo wordt binnen zowel de case PULSE als in case OMDA in de fase Agile geïntroduceerd. Het proces wordt hier met Scrum gestructureerd. Zoals reeds in paragraaf 10.1 besproken is het hanteren van deze gestructureerde werkwijze een belangrijk middel waarmee de teams de conflicten als gevolg van de combinatie tussen Exploratie en Exploitatie beheersen. Binnen de worst case wordt deze methode ook ingezet, echter omdat dit niet gepaard gaat met een duidelijk plan en expliciete doelen wordt deze methode niet volledig geadopteerd; *"Waar het ook voor een belangrijk deel misgaat, is dat we iets op de watervalmethode gaan beschrijven en vervolgens met de opdracht te gaan werken met scrums. Dat kan alleen als je echte een concrete opdracht hebt" (Accountmanager, OMDA).*

In fase vier lijken de teams de gestructureerde werkwijze echt te adopteren en raakt de werkwijze ingesleten; *"We zijn ook echt een soort geoliede machine geworden met elkaar omdat we heel gestructureerd samenwerken. We communiceren zeer intensief en duidelijk met elkaar" (Productowner, PULSE).*

"Beide typen innovatie wisselen zich op dit moment voortdurend af, met onze gestructureerde werkwijze brengen we ze namelijk in hetzelfde tact" (Productowner, PULSE).

Verder wordt de communicatie in deze fase als optimaal ervaren, er is sprake van zeer intensieve en eenduidige communicatie in deze fase; *“Ja iedereen begrijpt elkaar goed, korte lijntjes en de taal is heel duidelijk. We begrijpen elkaar snel, we maken volgens mij geen fouten die door ruis worden veroorzaakt” (Programmamanager, PULSE).*

Met voorgaande analyse wordt duidelijk dat Teamstructuur in de beginfase wordt gebruikt om naast de reeds bestaande Exploratieve activiteiten aan te vangen met meer Exploitatieve taken. Structuur laat zich in die periode het best vertalen als formaliteit en organisatiestructuur. Naarmate het team de combinatie tussen Exploratie en Exploitatie verder wil intensiveren is het gebruik van een zeer gestructureerde werkwijze nodig. Dit wordt op dat moment gecombineerd met gestructureerd, intensieve en eenduidige communicatie.

8.6 Sociaal cognitieve factoren;

Binnen het construct Sociaal cognitieve factoren zijn verschillende factoren behandeld met de respondenten. Dit zijn: 1) Sociale integratie, 2) Psychologische veiligheid, 3) betrokkenheid teambeslissingen, 4) kritische houding, 5) Teamcommitment 6) Task conflict en 7) Teamcommunicatie. De resultaten van de analyse zijn gepresenteerd in Tabel 16, hierbij zijn de voornoemde factoren als totaal gepresenteerd. De hoeveelheid bollen vertegenwoordigen de mate waarin het voorkomt.

Case	Forming	Storming	Norming	Performing	Adjourning
Sociaal Cognitieve factoren 'Worst Case' Omgevingsdashboard	●	●	●●	●●●	●
Ambidexteriteit OMDA	●	●	●●●	●●●●	●●●
Sociaal Cognitieve factoren Pulse	●●●	●●	●●●	●●●●	
Ambidexteriteit Pulse	●●	●●●	●●●	●●●●●	
Sociaal Cognitieve factoren Energie uit Water	●●	●●●	●●●		
Ambidexteriteit Energie uit Water	●●	●●	●●●		
Sociaal Cognitieve factoren Bodem op de Kaart	●●●	●●	●●●		
Ambidexteriteit BDOK	●●	●●●	●●●		

Tabel 16 Analyse mate van positieve Sociaal Cognitieve factoren ●=Exploitatie, ●=Exploratie

De hierboven gepresenteerde resultaten tonen een zeer verschillend beeld, per fase maar ook vergelijkend tussen de cases. Dit laat zich waarschijnlijk verklaren door de mate waarin de factoren zich binnen dit construct van elkaar onderscheiden enorm is. Waar een aantal factoren in elke case zijn vertegenwoordigd zijn andere veel meer verschillend aanwezig. De waarde van deze analyse moet daarom voornamelijk aan de toelichting per factor worden toegekend.

De respondenten focuste zich binnen het onderzoek voornamelijk op het element sociale integratie. Dit onderdeel blijkt zeer verschillend aanwezig binnen de cases. Waar de case PULSE een voorbeeld is van een nadrukkelijk sociaal geïntegreerde groep is dit in cases als BDOK en EWAT minder en helemaal niet het geval. Meerdere respondenten geven aan dat sociale integratie geen belangrijke verklarende factor is; *“We zijn toch een professioneel bedrijf en team wat dit niet nodig heeft om commitment te verkrijgen in het team” (Projectleider BDOK).* Ook zijn er respondenten die het belang hiervan duidelijk wel zien; *“Voor fase vijf vindt ik dit een essentieel ontwikkelpunt, juist omdat de druk nu groter gaat worden moet je elkaar makkelijk vinden en vasthouden” (Projectmanager, BDOK).* Uit deze tegenstellingen kunnen we lering trekken. De in paragraaf 10,4 besproken resultaten voor het construct diversiteit verklaren dit namelijk voor een groot deel. De teams hebben vanwege de onderlinge diversiteit en de mate waarin activiteiten voor Exploratie en Exploitatie uiteenlopen wel degelijk behoefte aan een vorm van binding om als collectief te kunnen bewegen. Binding blijkt niet per definitie voor te komen in de vorm van

sociale integratie. De drie 'Best cases' en de fasen van 'Worst case' waar Ambidexteriteit is waargenomen (Fase drie & vier) vertonen wel allemaal een vorm van binding. Voorkomende vormen zijn dan binding met de leider, binding met de innovatie, binding met het bedrijf en binding tussen de teamleden (sociale integratie). Uit de resultaten blijkt dat de factoren individueel mogen ontbreken, echter moet er minimaal één van deze vormen voorkomen binnen de teams. Vergelijking tussen de 'Worst case' en de 'Best cases' toont dat in de eerste drie fasen van de 'Worst case' geen van deze vormen aanwezig is geweest. Naarmate dit in de derde fase meer is ontstaan wordt ook zichtbaar dat het team beter gaat presteren en er combinaties van Exploratieve en Exploitatieve activiteiten ontstaan. De twee cases die de Performingsfase al hebben doorlopen of hierin acteren tonen wel beide vormen van sociale integratie, opvallend genoeg spreken teamleden van de cases die de Performingsfase nog niet hebben betreden de wens uit om dit voorafgaand aan deze fase wel te ontwikkelen. Ondanks deze uitspraken blijft de belangrijkste lering uit de resultaten dat het van belang dat teams sociaal geïntegreerd zijn, maar beschikken over een vorm van binding om als collectief te gaan bewegen. Deze vorm van binding is in de 'Best Cases' in alle fasen aanwezig en lijkt niet veel toe of af te nemen in de tijd. In de fase dat de teams bewegen richting meer formaliteit wordt wel duidelijk dat de factor sociale integratie hier negatieve effecten van ondervindt, dit wordt zichtbaar in de cases PULSE en OMDA. Naarmate het team de focus hier van afhaalt en dit gaat inzetten in gestructureerde werkwijzen blijkt de factor wel weer zijn intrede te doen.

De factor Psychologische veiligheid wordt in deze cross-case analyse ook duidelijk aangetroffen. Binnen alle 'Best Cases' is hier sprake van. Respondenten beschrijven het als volgt; *"Er is echt vrijheid om fouten te maken, ik moet echt goed nadenken om een voorbeeld aan te halen waarin iemand ergens hard op wordt aangesproken"* (Productowner, PULSE).

"De vrijheid om mij ergens op aan te spreken hebben ze, en die voelen ze ook zeer zeker. Zo werk ik altijd, als ik dingen fout doe dan krijg ik dat echt te horen. Bijvoorbeeld op mijn moeite met het goed informeren en mijn opportunisme" (Projectdirecteur, EWAT).

Binnen de 'Best Cases' wordt de geconstateerde ruimte gebruikt om kritisch te zijn op elkaars rollen en acteren. Daarbij moet expliciet worden vermeldt dat dit binnen deze cases tegen elkaar wordt uitgesproken; *"We spreken zaken kritisch naar elkaar uit in de overleggen, we vallen elkaar nooit af het is constructief. We zeggen het zowel tegen elkaar als tegen de leiders bijvoorbeeld, heel transparant (Programmeur, PULSE)*. Hoewel het nog niet voor elke case optimaal werkt, focust men zich wel op het belang hiervan; *"Maar het kan nog wel meer en beter worden omdat het belangrijk is dat mensen zaken beter tegen elkaar gaan uitspreken"* (Projectmanager, BDOK). Binnen de 'worst case' is dit duidelijk niet het geval;

"Ja je mag hier wel fouten maken maar niet te veel, je mag overal van leren maar het moet niet structureel worden. Als je maar kan aangeven dat je er alles aan hebt gedaan om het zo goed mogelijk te doen (Later wordt dit door een andere respondent interne bewijsvoering genoemd). Als je buiten je rol gaat en verder dan je eigen verantwoordelijkheden gaat je kop er af. We zijn hier gaande weg wel slimmer in geworden door eerder aan te geven dat zaken niet jou probleem zijn omdat ze niet bij je verantwoordelijkheid horen" (Productowner, OMDA).

"Er hing wel echt een beetje een dubbele agenda sfeer, met name in de stuurgroep en hogere legerleiding. Je moest echt op je woorden passen" (Projectmanager OMDA).

Op basis hiervan kan worden gesteld dat hier een belangrijk onderscheid is aangetroffen. Psychologische veiligheid lijkt een belangrijke voorwaarde voor de context waarin een team, wat geconfronteerd wordt met de spanning tussen exploratieve en exploitatieve activiteiten wordt ervaren, acteert. Psychologische veiligheid betekent duidelijk niet dat er geen druk is om te presteren, dit lijkt een belangrijke nuance; *"De druk is wel hoog, ik kan het er niet met een Jantje van lei vanaf maken. Ik voel de druk dat ik er wel echt aandacht aan moet besteden. Die druk werkt*

voor mij heel goed, anders gaat het een sluitpost van je planning worden en wordt het niets” (Teamlid vergunningen, EWAT).

Het feit dat alle teamleden onderdeel zijn van beslissingen wordt niet duidelijk herkend door de respondenten. Dit lijkt sterk afhankelijk van de beslissingen die genomen worden. Kenmerkend is wel dat op alle niveaus van de teams bepaalde beslissingen worden genomen. Zo worden plannings met elkaar vastgesteld; *“We verdelen het werk vervolgens als team en koppelen er samen een doorlooptijd aan” (Programmeur, PULSE).*

Beslissingen worden met meerdere personen in het team bediscussieerd; *“Als we het ergens niet mee eens zijn houdt niets ons tegen om daar twee uur over te discussiëren. We accepteren elkaars rol wel gewoon als het gaat over de eindbeslissing”.* Uit de laatste uitspraak wordt ook duidelijk dat er ook eindbeslissingen worden genomen en dat deze worden gerespecteerd. Dit blijkt ook uit de volgende uitspraak; *“We worden niet altijd gekend in beslissingen, Piet neemt ook best vaak een besluit en dan hoor je daar de uitkomst van. We committeren ons als team hier vervolgens wel aan en maken de agenda’s leeg en werken er gewoon een weekend over door” (Teamlid vergunningen, EWAT).*

De bevindingen ten aanzien van Psychologische veiligheid gelden identiek voor commitment. Binnen de ‘Best Cases’ is sprake van een groot commitment van alle teamleden; *“je kan mensen echt uit hun bed halen voor dit programma, iedereen werkt er keihard aan” (Productowner, PULSE).*

“De discipline bij mensen is heel erg hoog, iedereen heeft een groot verantwoordelijkheidsgevoel. Er is ook bij iedereen de wil om het met elkaar voor elkaar te krijgen. Ik durf mijn hand er voor in het vuur te steken dat er niemand in het team zit die het er een beetje bij laat zitten en die het niet belangrijk genoeg vindt” (Teamlid, EWAT).

Binnen de ‘Worst Case’ is er in de eerste fasen geen sprake van commitment; *“In het begin was er alleen wat commitment van het team naar mij als persoon, iedereen wilde wel gaan bouwen maar wist niet wat. Naarmate we in fase 4 belandden is echt het commitment naar de doelen toegenomen” (Productowner, OMDA).* Dit lijkt daarmee ook een belangrijke factor binnen de combinatie tussen Exploratie en Exploitatie. Dit ligt ook in lijn met de behoefte die het team heeft naar het verkrijgen van duidelijkheid over de doelen, zoals binnen het construct Leiderschap is besproken.

De factor Task conflict is met de respondenten besproken, respondenten van geven aan dit niet echt als conflicten te zien en beschrijven het meer in vorm van uiteenlopende meningen en belangen; *“Ja dit merk je best wel, iedereen heeft zo zijn eigen visie of werkwijze. Iedereen wil dat dan ook graag inbrengen. Besluiten worden dan ook vaak voorafgegaan met een flinke discussie” (Programmamanager, PULSE).*

Je merkt heel duidelijk dat er soms verschillen van inzicht zijn, we zien allemaal hetzelfde doel voor ons maar je hebt soms tegenstrijdige belangen in het team” (Projectleider BDOK).

Hoewel de factor Task-conflict gezien zijn aanwezigheid in alle cases een belangrijke factor lijkt komt dit niet heel duidelijk uit de resultaten naar voren. De raakvlakken tussen Task-Conflict en Diversiteit zijn erg groot. De factor Task-Conflict lijkt meer een voortvloeiende uit het Construct Diversiteit dan een op zichzelf staande factor. Dit ligt in lijn met het type Diversiteit was is aangetroffen, namelijk dat de verschillen voornamelijk in de achtergrond en discipline optreden. Een logisch gevolg hiervan is dat personen de ervaringen en werkwijzen uit hun eigen discipline inbrengen en dat deze in veel gevallen conflicteert met die van teamleden.

De psychologische veiligheid in de ‘Best Cases’ geeft de ruimte voor kritische houding onderling; *“Soms hebben personen de neiging om de ander weg te drukken maar ik voorkom dat. We moeten elkaar ook echt met discussie overtuigen van welke prioritering de juiste is. In de tweewekelijkse*

evaluaties spreken mensen echt eerlijk naar elkaar uit wat er mis is gegaan en goed” (Programmamanager, PULSE). Hoewel binden de ‘Best Cases’ die de Performingsfase nog niet hebben betreden ook dergelijke resultaten zijn aangetroffen; “We altijd wel redelijk kritisch, bijvoorbeeld naar de rollen, dus hoe iemand vanuit zijn rol acteert. Kritiek is niet leuk, maar het is wel goed. We hebben ook geleerd dat we af en toe even met elkaar te gaan zitten om die kritiek ook echt te bespreken” (Projectleider BDOK), geven respondenten uit dezelfde cases aan dit een belangrijk element te vinden wat nog verder moet worden verbeterd; “Je moet juist gewoon zeggen wat je er van vindt en er tegen ingaan. Dat zal voor de toekomst als we echt los gaan van groot belang zijn” (Projectmanager BDOK).

Het belang van intensieve en zeer expliciete en duidelijke communicatie werd ook binnen dit construct veelvuldig benadrukt. De correspondenten hadden moeite met het scheiden van communicatie voor beide constructen, waar de een meer was bedoeld voor de structuur van de communicatie is de ander meer voor de formaliteit van deze communicatie bedoeld. De resultaten van alle cases tonen dat de teams hier geen onderscheid in kunnen maken en dit niet als belangrijke factor zien binnen de sociale factoren. Om deze reden worden de resultaten gepresenteerd binnen het construct ‘Teamstructuur’.

De indruk is dat het construct Sociaal Cognitieve Factoren niet of nauwelijks onderhevig is aan wijzigingen gedurende de fasering. Dit geldt vooral voor de factoren 1) Binding (Was sociale integratie), 2) Psychologische veiligheid en 6) Task-Conflict. Deze factoren zijn daarmee meer een voorwaarde die in de context van het team gecreëerd moeten worden dan factoren die de resultaten wisselend beïnvloed gedurende de fasering. Voor de factoren 3) Decision involvement, en 4) Kritische houding geldt dat zij zich in toenemende mate voordoen naarmate de tijd vordert. Dit lijkt een belangrijk gevolg van de psychologische veiligheid en ligt in lijn met de fasering die is verkregen vanuit de Teamdevelopment literatuur. Deze literatuur onderbouwd namelijk ook dat de vrijheid die de teams ervaren meer en meer wordt benut naarmate de tijd vordert.

9. DISCUSSIE

In dit hoofdstuk zijn de empirische bevindingen in wetenschappelijk perspectief geplaatst. Hierin wordt de koppeling die wordt gelegd tussen de theoretische bevindingen van deze studie en de aangetroffen empirische resultaten beschreven. Vervolgens wordt dit geconcludeerd in de vorm van een aantal proposities. Deze proposities kunnen als aanbevelingen voor topmanagers worden beschouwd die Ambidexteriteit in hun teams willen introduceren. Tevens kunnen zij een aanleiding zijn voor theorie testende vervolgstudies.

Binnen de empirische resultaten is veel waardevolle informatie over het thema Ambidexteriteit aangetroffen. Zoals O’Reilly en Tushman (2008) hebben vastgesteld gaat het er binnen de context voornamelijk om of en hoe de teams in staat zijn de spanningen als gevolg van het combineren van de conflicterende Exploratieve en Exploitatieve activiteiten. Een belangrijke toevoeging op bestaande literatuur is dat de teams die hierin succesvol zijn zich voornamelijk focussen op het hanteren van een gestructureerde werkwijze. De meest succesvolle case was hier een mooi voorbeeld van. Men hanteert de zeer gestructureerde werkwijze van scrum; het team geeft aan dat dit de belangrijkste oorzaak is voor de combinatie van Exploratie en Exploitatie op een dergelijk hoog niveau.

Propositie 1: Ambidexteriteit wordt verkregen zodra teams middels een ‘gestructureerde werkwijze’ Exploratieve en Exploitatieve activiteiten weten te combineren.

Minstens zo belangrijk blijkt de intensiteit en duidelijkheid van de Teamcommunicatie. De eerder vastgestelde negatieve relatie tussen diversiteit en teamperformance (Simons, Pelled, & Smith, 1999; Bettenhausen, 1991) is ook in dit onderzoek vastgesteld; voornamelijk zijn er problemen

aangetroffen met het bereiken van consensus in tijd van hoge druk, zoals dit binnen Ambidextere omgevingen ook het geval is. Echter zoals reeds in het theoretisch kader van dit onderzoek verondersteld op basis van Lovelace et al. (2001) blijkt dat deze problemen worden voorkomen (Best Cases) en opgelost (Worst Case) zodra teams voldoende communicatie bewerkstelligen. Aanvullend op deze bevindingen tonen de empirische resultaten van deze studie dat de eenduidigheid van deze communicatie minstens zo belangrijk is.

Propositie 2a: Naarmate de communicatie intensiever en eenduidiger wordt zijn teams beter in staat de combinatie tussen Exploratieve en Exploitatieve activiteiten te managen.

Propositie 2b: Diversiteit draagt voornamelijk bij aan de mate waarin teams in staat zijn de combinatie tussen Exploratieve en Exploitatieve activiteiten te managen wanneer dit gepaard gaat met goede en eenduidige communicatie.

In tegenstelling tot de bevindingen van Jansen et al (2008) aangaande de correlatie van een gedeelde visie op het niveau van Teamambidexteriteit van Topmanagementteams blijkt hier in teams op tactisch/operationeel niveau niet altijd sprake van. Teams spreken eerder over Task Conflict (Kostopoulos & Bozionelos, 2011) dan over een gedeelde visie. Ondanks dat deze teams de visie niet altijd delen is er wel sprake van commitment naar de gestelde doelen. Het belang van een duidelijk doel is ook duidelijk gebleken in deze studie, dit sluit aan op de bevindingen van Peralta et al. (2015). Naarmate dit doel eerder wordt verkregen wordt ook Ambidexteriteit in een eerder stadium aangetroffen.

Propositie 3a: Teams die beschikken over duidelijke doelen zijn eerder in staat de combinatie tussen Exploratieve en Exploitatieve activiteiten te managen aangezien men hierna aanvangt met het uitvoeren van Exploitatieve activiteiten.

Propositie 3b: Teams die beschikken over een duidelijke visie zijn eerder in staat de combinatie tussen Exploratieve en Exploitatieve activiteiten te managen aangezien men de fase waarin alleen Exploratieve activiteiten plaatsvinden sneller en beter doorloopt.

De fasering is binnen deze casestudie onderzocht aan de hand van het model van Tuckman (1965; 1977). De uitgewerkte fasering blijkt te projecteren op het proces van het bereiken van Ambidexteriteit door Projectteams. Daarbij is vooral gekeken naar de teamdynamiek, de leiderschapsvorm en de mate waarin het team presteerde. Er zijn veel vergelijkende elementen aangetroffen zoals de fasering van het ontwikkelen van visie en structuur. Dit zijn belangrijke overeenkomende elementen tussen de empirie en het team development model van Tuckman (1965). De veronderstelling dat Ambidexteriteit lineair toeneemt in deze fase is niet terecht. In de beginfasen heeft het team vooral een focus op Exploratie; in de eerste fase komt Exploitatie bijvoorbeeld in zijn geheel niet voor. Naarmate het team in de tweede en derde fase van het model van Tuckman (1977) aankomt, krijgt Exploitatie tijdelijk de overhand. In de Normingsfase wordt vervolgens vanuit Exploitatie meer en meer Exploratie toegevoegd waarna in de Performingsfase beide op een gelijk niveau voorkomen en worden gecombineerd. Hierbij moet duidelijk worden vermeldt dat de overgang tussen fasen niet zo expliciet is als het model veronderstelt, veelal gaat het team geruisloos over naar een nieuwe periode. Het model maakt het proces echter wel analyseerbaar en biedt de mogelijkheid om op basis hiervan managementaanbevelingen te ontwikkelen per fase. Op een hoger abstractieniveau kan in de uit vijf fasen bestaande fasering een grovere fasering worden herkend. De eerste drie fasen (Forming, Storming & Norming) van het model van Tuckman (1977) zijn de fasen waarin via het afwisselen van Exploratie en Exploitatie uiteindelijk een wijze wordt gevonden om deze typen innovatie gelijktijdig te combineren. De laatste twee fasen (Einde Norming, Performing en Adjourning) van het model van Tuckman zijn opgenomen in de tweede fase van het conceptueel model. In deze tweede fase vindt middels wijzigingen in de gepresenteerde constructen een optimalisatie plaats van de combinatie tussen Exploratie en Exploitatie.

Propositie 4a: Ambidexteriteit wordt door teams gefaseerd verkregen, de eerste fase bestaat uit een initiatiefase waarin Exploratie en Exploitatie elkaar afwisselen alvorens Ambidexteriteit wordt verkregen.

Propositie 4b: Het proces om te komen tot Ambidexteriteit wordt geïnitieerd met Exploratieve activiteiten, hierna krijgt Exploitatie de ruimte en tot slot worden beide gecombineerd.

Propositie 4c: Ambidexteriteit wordt door teams gefaseerd verkregen, in de tweede fase ontstaat meer en meer synergie tussen Exploratie en Exploitatie naarmate de tijd vordert en neemt de mate van Ambidexteriteit toe.

Belangrijk onderdeel van deze discussie is de vraag of de in de literatuur aangetroffen items te rechtvaardigen zijn binnen de empirische context van deze studie. Deze vraag is zoals hiervoor reeds voor de fasering behandeld ook op zijn plaats voor de gekozen constructen. De vier constructen zijn allen nadrukkelijk aangetroffen binnen de vier onderzochte cases. De werking ervan blijkt niet tegenstrijdig met de aangetroffen theoretische resultaten. De resultaten van de studie geven de constructen echter wel meer concrete invulling en de werking ervan wordt beter geduïd. Binnen de constructen blijkt meer detaillering benodigd dan tot op heden gehanteerd binnen wetenschappelijke studies: een voorbeeld hiervan is dat Teamstructuur zich in de eerste fasen van het proces richt op de organisatiestructuur en formaliteit van het team en zich in de verdere fasen laat uitleggen als een vorm van 'gestructureerd werken'. Binnen de Sociaal Cognitieve factoren is een extra factor in de vorm van binding aangetroffen, sociale integratie (Teambinding) is hiervan een specifieke vorm, zo ook binding met de leider en binding met de innovatie. Na het afronden van de empirische fase blijkt een erg belangrijke rol weggelegd voor communicatie binnen de teams. In vervolgstudie kan dit thema als een construct worden ingebracht, zoals het in deze studie als deelthema binnen structuur is ingezet wordt aan de invloed hiervan onvoldoende recht gedaan. De waarde van de studie ligt verder besloten in het verklaren van de werking van de constructen in de tijd gezien.

Propositie 5a: Diversiteit draagt voornamelijk bij aan de mate waarin teams in staat zijn de combinatie tussen Exploratieve en Exploitatieve activiteiten te managen wanneer dit gepaard gaat met een vorm van binding (binding met de leider / binding met de innovatie / binding met het bedrijf / teambinding)

Propositie 5b: Naarmate in het proces om te komen tot Ambidexteriteit meer sprake is van teamstructuur (Organisatiestructuur en formaliteit) nemen de Exploitatieve activiteiten toe.

Uit de integratie van de theoretische modellen Ambidexteriteit en Teamdevelopment volgde een aanknopingspunt voor het duiden van het gedrag van het construct Leiderschap in de tijd. In het geïntegreerde model is vanuit de theorie in dit onderzoek letterlijk de navolgende vraag gesteld: "Een vergelijking van deze modellen geeft aanleiding een bepaalde verschuiving van leiderschapsvormen over de tijd te bestuderen tijdens het caseonderzoek. In vroege stadium van teamvorming zou op basis van de literatuur een meer directieve leiderschapsstijl kunnen worden aangetroffen waar dit tijdens de Performing fase wellicht een meer transformationele vorm aanneemt" (Hoofdstuk 7, pag. 20). Onderzoek van Jansen et al. (2016) toonde aan dat dienend leiderschap bij cohesieve teams een positievere invloed uitoefent op Ambidexteriteit, onderzoek van Haas (2010) geeft aan dat dienend leiderschap met name werkt bij teams die ook autonoom acteren. Dit onderzoek bouwt hierop verder; op basis van de resultaten blijkt de rol van Dienend leiderschap namelijk toe te wijzen aan specifiekere periode in het proces. Dienend leiderschap blijkt zoals verondersteld in het theoretisch kader alleen in de latere fasen van het verkrijgen van Ambidexteriteit aanwezig. In de eerdere fasen, waarbij het team de eerste pogingen doet om naast de vaak reeds ontwikkelde Exploratieve capabilities ook Exploitatie te initiëren, blijken vormen van situationeel leiderschap voor te komen. De leiders focussen zich in de beginfasen

voornamelijk op het verkrijgen van duidelijke doelen en het in meer directieve vorm nemen van besluiten. In navolging van Blindenbach-Driessen en van den Ende (2010) wordt binnen de cases aangetroffen dat teams in de beginfasen een leider hebben die beschikt over politieke skills. In de cases blijkt dit vooral benodigd om commitment van het topmanagement te krijgen voor innovaties. Naarmate de fasering vordert vindt een transformatie van het leiderschap plaats naar meer ondersteunende vormen.

Propositie 6a: Situationeel leiderschap, waar directieve vormen en politieke skills bij de leider worden aangetroffen, oefenen in de eerste fase van het proces om te komen tot Ambidexteriteit een positieve invloed uit op het bereiken hiervan.

Propositie 6b: Transformationeel leiderschap, waar coachende skills bij de leider worden aangetroffen oefenen voornamelijk in de fase waarin het team reeds over Ambidextere capabilities beschikt een positieve invloed uit op het niveau hiervan.

De invloed van diversiteit is eerder reeds besproken vanuit het onderwerp communicatie. Aanvullend op deze onderbouwing is aangetroffen dat de diversiteit in de 'Best cases' beperkt blijft tot verschillen in achtergrond, disciplines en leeftijden. Binnen de 'Worst case' werd hier een groot cultuurverschil aan toegevoegd en is een negatieve bijdrage waargenomen. Daarbij moet worden opgemerkt dat in deze case geen beheersing middels communicatie of binding is aangetroffen waar dit in de 'Best cases' wel het geval is. Lering die hieruit kan worden getrokken is dat diversiteit complexer te beheersen is naarmate dit meer extreme vormen aanneemt als cultuurverschillen. Het gedrag van diversiteit gedurende het proces om Ambidexteriteit te bereiken is niet onderhevig aan wijzigingen en vormt een basis die in het begin van de fasering wordt gelegd.

Het construct Teamstructuur neemt een centrale plaats in binnen de empirisch verzamelde resultaten. Enerzijds vanwege de opmerkelijke transformatie hiervan naarmate de tijd verstrijkt en anderzijds vanwege de mate waarin er structuur wordt aangetroffen binnen de teams. In het theoretische kader is op basis van literatuur (Conforto et al, 2016; Jansen et al, 2016; Haak, 2016; Tempelaar 2010) de verwachting uitgesproken dat naarmate er minder structuur aanwezig is binnen de teams, en er meer vrijheid wordt ervaren door de teamleden, dit een positieve invloed op Ambidexteriteit uitoefent. Dit blijkt echter maar ten dele aan te sluiten bij de resultaten van dit onderzoek. Alle teams die zijn onderzocht kennen een fase waarin het verkrijgen van structuur een belangrijke focus heeft. In deze fasen neemt de waargenomen formaliteit in het team ook toe. Hoewel hier in latere fase enige concessie aan wordt gedaan om Exploratie te herintroduceren, blijft een belangrijke mate van deze structuur over in het dagelijks functioneren van het team. Er vindt in het bijzonder een wijziging plaats in de wijze waarop de teams met de structuur omgaan als situaties hierom vragen. In lijn met het procesmodel van Tuckman (1965) blijken de teams in deze fase in staat flexibiliteit te tonen ten aanzien van teamrollen, ze gaan hier functioneel mee om. Alle teams kennen een formeel leider; de eerder op basis van Tempelaar (2010) vermelde zelfsturende teams worden daarmee niet aangetroffen. In meerdere cases zijn vormen van formele structuur in de teams aangetroffen. Dit wordt in alle 'Best cases' gecombineerd met een zeer duidelijke rol- en taakverdeling. Zoals in eerdere alinea's reeds vermeldt vormt het hanteren van een 'Gestructureerde werkwijze' in latere stadia binnen dit construct een belangrijk middel voor de teams om de conflicterende activiteiten te combineren binnen één context.

Propositie 7a: Het hanteren van georganiseerde structuur in de teams waaronder duidelijke rol- en taakverdelingen vormt een belangrijke voorwaarde voor het ontwikkelen van Ambidexteriteit.

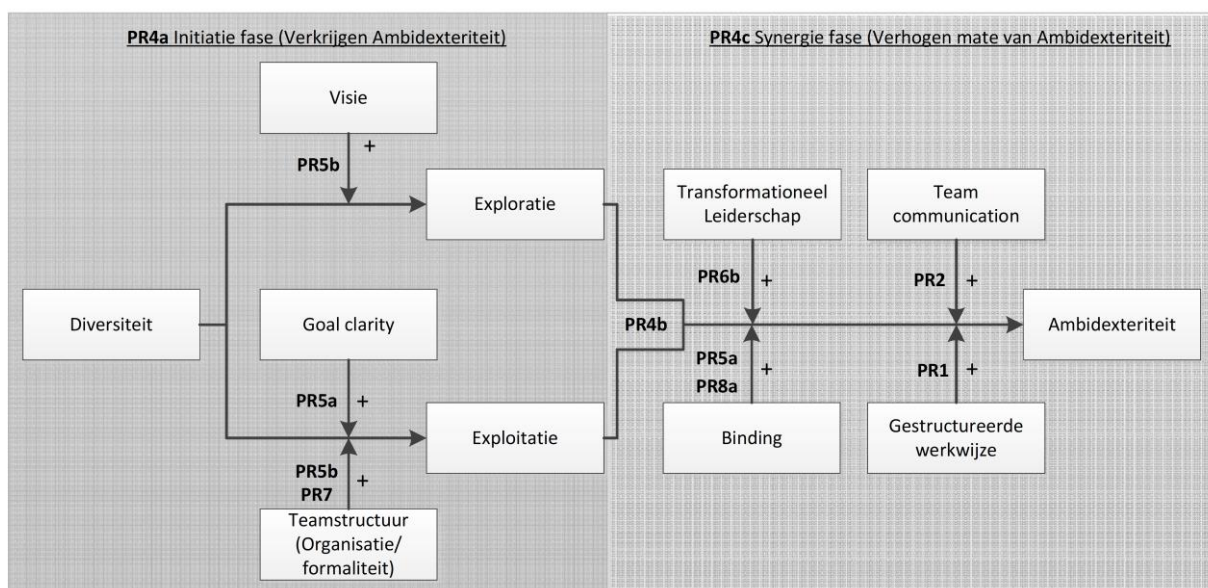
Propositie 7b: Het hanteren van hiërarchische structuren vormt geen blokkade voor Ambidexteriteit.

De binnen de cases aangetroffen Sociaal cognitieve factoren onderscheiden zich gedeeltelijk van de in de theorie aangetroffen factoren. Dit geldt ook voor de werking er van. Waar binnen de theorie op basis van onderzoek in topmanagement teams (Jansen et al., 2008) een negatieve bijdrage werd verwacht van sociale integratie op Ambidexteriteit is dit niet aangetroffen. Binnen de meest succesvolle case van dit onderzoek is namelijk sprake van zeer intensieve sociale cohesie. Op basis van de theorie is eerder gesteld dat sociale verbindingen een onderlinge kritische houding in de weg zou staan. Deze kritische houding is echter ondanks de sociale integratie binnen het team waargenomen. Sociale integratie is niet binnen alle cases aangetroffen, hier zijn echter wel vervangende vormen van binding aangetroffen. Dit is dan ook de reden dat niet sociale integratie maar de diverse vormen van binding als belangrijke bevinding binnen dit construct wordt aangemerkt. Vormen van binding zijn onder andere Teambinding, binding met de innovatie, binding met de leider en binding met de organisatie. Binnen alle cases is een aantal van deze vormen aangetroffen, per case ontbraken in sommige gevallen ook individuele vormen. Het beschikken over een of meerdere van deze vormen lijkt daarmee belangrijker dan de combinatie hiervan. Aangezien binnen de 'Best Cases' Psychologische veiligheid is aangetroffen lijkt dit een rol te spelen binnen het bereiken van Ambidexteriteit. Binnen deze cases gaat dit gepaard met factoren als teamcommitment, kritische onderlinge houding en Task Conflict. Deze factoren lijken in grote mate door de Psychologische vrijheid die wordt ervaren door de teamleden te ontstaan. Besluiten worden in navolging van Tian et al. (2016) niet alleen door de leider genomen; echter waar de genoemde auteurs spreken over betrokkenheid bij de besluitvorming door alle teamleden is dit niet aangetroffen.

Propositie 8a: De mate waarin teams in staat zijn de combinatie tussen Exploratieve en Exploitatieve activiteiten te managen wordt positief beïnvloed door de aanwezigheid van binding (Binding leider / binding innovatie / binding bedrijf / team binding)

Propositie 8b: De mate waarin sprake is van kritische onderlinge houding tussen de teamleden beïnvloed de mate waarin teams in staat zijn de combinatie tussen Exploratieve en Exploitatieve activiteiten te managen wordt, positief.

De eerder opgenomen proposities zijn geïntegreerd in een geüpdatet conceptueel model:



Figuur 7 Update conceptueel model

10. CONCLUSIE EN IMPLICATIES

Dit hoofdstuk beschrijft de conclusies van dit onderzoek en daaruit volgende implicaties, daarmee wordt een koppeling gemaakt naar het beoogde doel van deze studie. De implicaties voor de theorie en daarna de praktijk worden in losse paragrafen behandeld.

10.1 Conclusie

10.1.1 Beantwoording van de deelvragen

Wat zijn verklarende factoren voor Ambidextere Projectteams?

In de theorie is aangetroffen dat vier factoren een voorname rol spelen bij het verkrijgen van Ambidexteriteit op teamniveau. Dit zijn Leiderschap (Jansen et al., 2008; Nijstadt et al., 2014; De Dreu & West, 2001; Blindenbach-Driessen et al., 2010; Jansen et al., 2016; Keegan & Turner, 2002), Teamdiversiteit (Jackson et al., 1995; Webber & Donahue, 2001; van Knippenberg & Schippers, 2007; Li 2013; Lovelace et al., 2001), Teamstructuur (Conforto et al., 2016; Burton et al., 2012; Jansen et al., 2016; Tempelaar, 2010; Haas, 2010; Blindenbach-Driessen & van den Ende, 2010) en Sociaal-cognitieve factoren (Tempelaar, 2010; Kostopoulos, & Bozionelos, 2011; Rousseau et al., 2013; Yu, 2005; Valls et al., 2016; Hoegl & Gemuenden, 2001). Met deze constructen als richtlijn is de Empirische studie aangevangen.

Binnen de Empirische context zijn deze factoren allen nadrukkelijk aangetroffen en veelal zijn de op basis van samengestelde literatuur verwachtte resultaten aangetoond. De werking er van en de invloed die constructen onderling op elkaar uitoefenen zijn op basis van de context nader geduid.

Welke fasen worden onderkend in het vormen van Projectteams?

In de literatuur is als meest dominante en geaccepteerde model het model van Tuckman (1965) en Tuckman & Jensen (1977) aangetroffen. Het model maakt onderscheid tussen de fasen 1) Forming, 2) Norming, 3) Storming, 4) Performing en 5) Adjourning. Binnen de fase Forming wordt het team samengesteld en oriënteert het team zich ten opzichte van elkaar en de opdracht. In de tweede fase, genaamd Storming, worden de manier van samenwerken, interpersoonlijke kwesties en de doelen van het team bediscussieerd. Over deze onderwerpen zullen conflicten en discussies ontstaan. De derde fase is de fase Norming, hier wordt op een meer professionele manier gepraat over samenwerking. De regels, waarden, normen en methodes van het team worden verder uitgewerkt. In de vierde fase Performing staat de groepsenergie geheel in het teken van de groepstaak. Het team functioneert in deze fase als een eenheid, er wordt plezier ervaren en het werken kost minder energie dan in eerdere fasen. In de vijfde en laatste fase, Adjourning genaamd zijn de taken van het team voltooid, waarna het team uit elkaar zal gaan.

Welke fasen worden onderkent in het vormen van Ambidextere Projectteams?

In dit onderzoek is een vergelijkende analyse uitgevoerd naar de integratie van het Teamproces model van Tuckman (1965) met het theoretische model van Ambidexteriteit wat is geformeerd in het theoretisch kader van deze studie. Voornamelijk op het gebied van leiderschap en Sociaal cognitieve factoren als Psychologische veiligheid (Kostopoulos et al., 2011) en Goal Clarity (Peralta et al., 2015) zijn vergelijkbare elementen aangetroffen. De wijze waarop Tuckman (1965) het verkrijgen van structuur binnen teams toewijst aan een fase is een voorbeeld wat er voor gezorgd heeft dat deze studie inzicht biedt in het moment, de wijze waarop en de mate waarin de teams een bepaalde structuur aannemen. Deze studie beweert niet dat het hanteren van de fasering van Tuckman in combinatie met het gedrag van de constructen de enige wijze is waarop een team Ambidexteriteit kan verkrijgen. Binnen alle cases is de fasering echter wel aangetroffen en heeft het er vooral toe geleid dat er een gestructureerde analyse heeft kunnen plaatsvinden van het proces om te komen tot Ambidexteriteit. Wat uit de bevindingen volgt is dat een model

waarbij het gedrag en de invloed van de verschillende constructen zijn geplot op het teamproces model van Tuckman. De aangetroffen fasering is met deze reden dan ook abstracter gepresenteerd in het herziene conceptueel model (Figuur 7). De eerste drie fasen (Forming, Storming & Norming) van het model van Tuckman (1977) zijn daarin samengevat in de eerste fase, hierin wordt door het afwisselen van Exploratie en Exploitatie uiteindelijk een wijze gevonden om deze typen innovatie gelijktijdig te combineren. De laatste twee fasen (Einde Norming, Performing en Adjourning) van het model van Tuckman zijn opgenomen in de tweede fase van het conceptueel model. In deze tweede fase vindt middels wijzigingen in de gepresenteerde constructen een optimalisatie plaats van de combinatie tussen Exploratie en Exploitatie.

Welke bepalende constructen voor Ambidextere Projectteams zijn aan verandering onderhevig gedurende de fasering en op welke wijze vindt dit plaats?

Alle vier de aangetroffen constructen zijn binnen het proces om te komen tot Ambidexteriteit onderhevig aan veranderingen. Waar dit voor Teamdiversiteit maar in zeer beperkte mate voorkomt, geldt voor Sociaal Cognitieve factoren een invloedrijkere verandering en voor de constructen Leiderschap en Teamstructuur een volledige transformatie.

Binnen Diversiteit vinden alleen wijzigingen plaats zodra het team van samenstelling wijzigt, hiervan is geen effect ondervonden wat toe te wijzen is aan de diversiteitsverandering. Dit ligt meer besloten in bijvoorbeeld de leiderschapskwaliteiten van de toegevoegde persoon.

Voor Sociaal Cognitieve factoren geldt een wisselend beeld redenerend vanuit verandering tijdens het proces. Waar sociale integratie in bepaalde cases een groeimodel vertoont blijft de waargenomen psychologische veiligheid in hoge mate gelijk gedurende het proces. Van de acht onderzochte sociaal cognitieve factoren zijn twee factoren niet aangetroffen en bleek één factor onder Teamstructuur geplaatst te moeten worden. Van de vijf resterende factoren zijn twee factoren aan verandering onderhevig in de fasering. Een belangrijke bevinding binnen dit construct is dat niet in alle gevallen sociale integratie wordt waargenomen, maar dat wel in alle cases een bepaalde vorm van binding wordt aangetroffen die deze factor blijkbaar vervangt.

Het construct Leiderschap kent de meeste mutaties gedurende het proces. Voor haast elke geformuleerde fase is sprake van een andere vorm van leiderschap en in veel gevallen zelfs van een ander persoon die de formeel leider is. In twee cases heeft deze vervanging zelfs vaker plaatsgevonden dan de vijf geformuleerde fasen. Waar in de beginfasen de leider zich voornamelijk richt op het verkrijgen van managementsupport middels politieke skills, het bieden van duidelijke doelen voor de teams en het verkrijgen van structuur wordt in een later stadium een meer coachende rol van de leider verwacht waardoor de structuur wat meer naar de achtergrond verdwijnt. Er blijft gedurende het gehele proces sprake van een formeel leider waarvan ook in veel situaties beslissingen worden verwacht.

Het construct teamstructuur kent in de eerste fase van het proces een groeimodel. Er wordt steeds meer structuur verkregen, het team krijgt duidelijkere rol- en taakverdelingen en activiteiten worden formeler. Zoals ook het team development model van Tuckman (1965) aangeeft vindt er een transitie van de structuur plaats tijdens de Normingsfase. De structuur verdwijnt wat naar de achtergrond en er wordt flexibeler omgegaan met rollen en taakverdelingen, hoewel ze wel heel duidelijk blijven bestaan. In deze fase buigt de Teamstructuur om naar een manier van 'gestructureerd werken'. Deze gestructureerde werkwijze helpt het team om Exploratie en Exploitatie te combineren.

10.1.2 Beantwoording van de centrale Probleemstelling

Op welke wijze bereiken projectteams Ambidexteriteit binnen Projectmatig werkende bedrijven?

Projectteams bereiken Ambidexteriteit op een gefaseerde wijze. Waar in de beginfase alleen sprake is van Exploratie ten gevolge van de divers samengestelde teams (Lovelace et al., 2001) ontwikkelt men aan de hand van een duidelijker doel, een leider met politieke skills en een toenemende Teamstructuur de mogelijkheid om de geëxploreerde innovatie ook te onderwerpen aan Exploitatieve verbeteringen. De teams blijken hier niet direct succesvol in; in alle cases neemt naarmate Exploitatie wordt geïntroduceerd de focus op Exploratie af. Nadat het team de Exploitatieve taken goed heeft ingeregeld en de structuur meer een vorm van automatisme lijkt te worden krijgt het team een focus op het herintroduceren van Exploratieve taken zoals het toevoegen van innovaties op de lange termijn. Teams beschreven dit ook wel als het buiten het bekende doel verkrijgen van een plan om dit doel te bereiken. Dit herintroduceren gaat gepaard met een transformatie binnen de factor Leiderschap. Men gaat hierin van situationele vormen, waaronder directieve aspecten vertegenwoordigd zijn, naar een coachende rol voor de leider. Ook in deze fase blijft een belangrijke rol voor de leider: het nemen van beslissingen en het behoeden van het team voor het afdwalen van het gezamenlijke doel. Zoals gezegd verandert de focus op Teamstructuur naar het hanteren van een gestructureerde werkwijze. In de Performingsfase functioneert het team op volle toeren en geven de teamleden aan dat dit minder energie kost dan de fasen die hieraan voorafgingen. Zoals bekend in de literatuur ontslaat dit het team niet van het ervaren van spanning tussen de complex te verenigen activiteiten Exploratie en Exploitatie.

10.2 Theoretische implicaties

De waarde van dit onderzoek schuilt niet in het presenteren van een expliciete en inflexibele fasering om te komen tot Ambidextere projectteams. Wat de studie aan de literatuur toevoegt is dat er sprake is van een gefaseerde totstandkoming van de Ambidextere capabilities. De waarde zou daarom niet toegekend moeten worden aan de exacte inrichting en naamgeving van de verschillende fasen maar in de vormgeving van het proces als geheel. De in de empirie aangetroffen fasering is met deze reden abstracter weergegeven; waar het team in de eerste fase via het afwisselen van Exploratie en Exploitatie uiteindelijk Ambidexteriteit bereikt, wordt dit in de tweede fase geoptimaliseerd waardoor een hoger niveau van Ambidexteriteit wordt verkregen. Daarmee is inzicht verkregen in het feit dat de in kwantitatieve studies aangetoonde constructen als Leiderschap, Diversiteit, Teamstructuur en Sociaal cognitieve factoren zich afhankelijk van de fase waarin een team zich bevindt anders voordoen. Het doet een duidelijk beroep op een bepaalde terughoudendheid in het presenteren van vaste constructen zonder deze te projecteren in de tijd. Daarmee is een propositie als "Transformationeel leiderschap leidt tot Ambidexteriteit" niet meer te rechtvaardigen. Veel meer zou moeten worden gesteld dat deze vorm van leiderschap de meest geschikte vorm is voor teams die Ambidexteriteit reeds hebben bereikt. Het bereiken van Ambidexteriteit wordt immers via een steeds transformerende vorm van leiderschap verkregen.

Een belangrijke bijdrage van dit onderzoek is het verklaren van Ambidexteriteit binnen de context van projectmatig werkende organisaties, hiervoor is in meerdere onderzoeken een behoefte aangetroffen (Eriksson, 2013; Blindenbach-Driessen en van den Ende, 2006). Binnen de ruimschoots aanwezige literatuur aangaande Ambidexteriteit is een redelijk aandeel toegespitst op de context van een team. Een veel zeldzamer domein is het onderzoeken van Ambidexteriteit binnen de context van teams op lagere hiërarchische niveaus aangezien veelal Topmanagementteams onderwerp zijn van onderzoek (Haas, 2010; Jansen et al., 2016). Daarnaast wordt binnen onderzoek veelal voor Ambidextere teams gebruik gemaakt van Research & Development teams, dit insinueert dat bedrijven slechts via dergelijke teams tot innovaties komen. Zeker voor Projectmatig werkende organisaties is aangetoond dat dit veelal via projecten verloopt. Ook in dit onderzoek is dit wederom gebleken en is bijgedragen aan het inzicht in Ambidexteriteit binnen niet zijnde R&D teams.

In navolging van Lovelace et al. (2001) die het hanteren van voldoende communicatie als beheersmaatregel aandroegen om diversiteit te overwinnen binnen teams, blijkt dit ook van toepassing binnen Ambidextere projectteams. In de toekomst wordt aanbevolen Communicatie als los Construct of Variabele te hanteren binnen onderzoek.

De vooraf geformuleerde doelstelling van deze studie luidde als volgt: *het middels de ontwikkeling van theorie, inzicht verschaffen in het fenomeen van het bereiken van Ambidexteriteit door projectteams. Specifiek door de bestaande Capability gebaseerde theorieën over Ambidexteriteit te combineren met het Teamdevelopment raamwerk op basis van Tuckman & Jensen (1977)*. Aan deze doelstelling is voldaan aangezien de raamwerken zijn geïntegreerd en er op gestructureerde wijze inzicht is verschaft in het ontstaan van Ambidexteriteit. Uiteindelijk heeft dit geleid tot een groot aantal waardevolle proposities die ook in een integraal model zijn gepresenteerd.

10.3 Praktische implicaties

Deze studie biedt managers handvaten om een proces voor het bereiken van Ambidextere projectteams te initiëren. De gefaseerde totstandkoming haalt de focus af van het per se willen inzetten van de in vele studies gepresenteerde variabelen die namelijk in eerdere stadiums van het proces op andere wijze blijken voor te komen. Een belangrijke aanbeveling hierin is dat het exact volgen van gestructureerde modellen niet aansluit bij wat uiteindelijk bereikt moet worden. De manager kan dit als rommelig ervaren maar de effecten van getoond geduld worden in een later stadium wel degelijk waargenomen.

11. BEPERKINGEN EN AANBEVELING VOOR VERVOLGSTUDIE

In dit hoofdstuk worden de beperkingen van dit onderzoek beschreven en zijn een aantal aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

11.1 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Een eerste aanbeveling voor vervolgonderzoek is in ieder geval het in een bredere context testen van de proposities middels kwantitatief onderzoek. Daarnaast is een tweede aanbeveling dat het verstandig is een vergelijkbaar onderzoek uit te voeren waarbij een andere model voor team development wordt gehanteerd. Hieruit kan worden opgemaakt wat de werkelijke waarde van de gepresenteerde fasering is of dat de kracht voornamelijk ligt in het verklaren van een gefaseerde totstandkoming en niet te focussen op de exacte fasering. Een derde aanbeveling is om met de in dit onderzoek gepresenteerde fasering ook andere factoren zoals Individuele en contextfactoren te gaan verklaren in het totstandkomingsproces. De waarde hiervan is dat vergelijkbare resultaten kunnen worden behaald voor de vier constructen die zich niet zo statisch voordoen zoals in eerdere studies werd gepresenteerd.

In dit onderzoek is niet de nadruk gelegd op de overgang van de een naar de andere fase. Opvallend is dat respondenten bij het presenteren van een fasering in alle gevallen een wijziging in leiderschap aandroegen als reden voor het betreden van een nieuwe fase. Naar dit fenomeen kan in de toekomst verklarend onderzoek worden uitgevoerd.

Men kan in een bredere context een fasering inventariseren die door teams is doorlopen. Uit deze exercitie kan een specifiekere en meer vaste vorm van een fasering worden verkregen. Een belangrijke aanbeveling voor nadere studie is dat het model in dit onderzoek uitgaat van nieuw geformeerde teams die direct aanvangen met het proces om Ambidexteriteit te verkrijgen. In veel gevallen zal het zo zijn dat reeds langer bestaande teams die op dit moment alleen Exploratie of Exploitatie in de praktijk brengen, de stap willen maken naar Ambidexteriteit. Hoewel kan worden aangenomen waar deze teams instromen in de gepresenteerde fasering is het verstandig hier nadere studies naar uit te voeren.

Dit onderzoek legt de nadruk op het verklaren van het proces wat wordt waargenomen bij het bereiken van Ambidexteriteit. Hoewel bijdragen zijn geleverd aan het verklaren van Ambidexteriteit binnen Projectmatig werkende organisaties en teams op lagere hiërarchische niveaus zou hier in vervolgstudies nog meer de nadruk op gelegd moeten worden. Gezien de hoeveelheid literatuur over Topmanagement teams en R&D teams is er meer behoefte aan inzicht in Ambidexteriteit binnen reguliere tactische en operationele (Project)teams.

11.2 Beperkingen van het onderzoek

Hoewel binnen Sociaal Cognitieve factoren een poging is gedaan het functioneren van het individu te integreren in het onderzoek is dit maar ten dele gebeurd. De invloed van individuen op de teamprestaties is daarmee niet expliciet beschouwd, terwijl dit van grote invloed blijkt via factoren als Trust, Task Autonomie en Task conflict (Tempelaar, 2010). Hetzelfde kan worden gesteld voor context factoren. Tijdens de interviews is gebleken dat er vanuit de organisaties veel invloed uitgeoefend wordt op de projecten en de projectteams. Hoewel aan dit onderwerp met managementsupport binnen Leiderschap aandacht is besteed lijkt dit onvoldoende recht aangedaan binnen dit onderzoek. Om deze reden is ook een aanbeveling gedaan om deze factor te integreren in vervolgonderzoeken naar het ontstaan van Ambidexteriteit binnen projectteams. Het gepresenteerde conceptueel model en de beschreven fasering gaan uit van teams die direct vanuit formatie aanvangen met het ontwikkelen van Ambidexteriteit. Een belangrijke beperking is daarmee dat onvoldoende recht wordt gedaan aan teams die reeds langer bestaan en vanuit Exploratie dan wel Exploitatie een combinatie van beide willen ontwikkelen.

In het gepresenteerde conceptueel model wordt veronderstelt dat de eerste acties van het team direct bijdragen aan de uiteindelijk verkregen Ambidextere capaciteiten. Er is een wezenlijke mogelijkheid dat de eerste fasen in het proces door alle teams, ook teams die uiteindelijk niet Ambidexter worden, worden doorlopen. En dat voornamelijk de latere fasen, waar sprake is van bijvoorbeeld een nieuwe leider, bijdragen aan het bereiken van Ambidexteriteit. Hoewel er vergelijkbaarheid in de cases is aangetroffen is niet uit te sluiten dat niet alle gepresenteerde fasen benodigd zijn om Ambidexteriteit te bereiken.

Hoewel binnen Case studies nooit een perfecte case kan worden gevonden vormt dit ook in deze studie een belangrijke beperking. Het onderwerp Ambidexteriteit is in bepaalde mate een sociaal gewenst thema, ook in de interviews was merkbaar dat respondenten zochten naar het verklaren dat er sprake was van Ambidexteriteit. In de resultaten is steeds onderbouwd om welke reden de teams als Ambidexter zijn aangemerkt, maar hierin schuilt zoals aangegeven een belangrijk risico. Het feit dat dit slechts in één a twee cases het geval is geweest beperkt dit risico wel.

Bij het beschrijven van de fasering komt naar voren dat Ambidexteriteit in procesvorm wordt verkregen. Om de resultaten te verkrijgen bij respondenten en dit vervolgens te kunnen analyseren is een fasering gehanteerd. Hoewel dit de bijdragen van deze studie structureert en de herhaalbaarheid vergroot wordt, kan de vraag worden gesteld of deze exacte fasering terecht is. Het feit dat het proces wordt opgedeeld in fasen kan afdoen aan de waarde van een doorlopend proces. Hoewel in de resultaten duidelijk is vermeld dat niet zo zeer de individuele fasen maar het grotere perspectief moet worden gehanteerd kunnen lezers op het spoor worden gebracht dat er in alle gevallen een dergelijke fasering aanwezig moet zijn. Middels het abstraheren van de fasering is getracht recht te doen aan de complexiteit van de fasering.

12. REFERENTIES

- Artto, K. A. (1998). *Global Project Business and Dynamics of Change*. TEKES/PMA, Helsinki.
- Artto, K., Kujala, J., Dietrich, P., Martinsuo, M., 2008. What is project strategy. *International Journal of Project Management* 26 (1), 4–12.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Battes, P. (2015): *Het financieel dagblad* 22 juli 2015.
- Beckman, C. M. (2006). The Influence Of Founding Team Company Affiliations On Firm Behavior. *Academy Of Management Journal*, 49(4), 741-758.
- Bettenhausen, K. L. 1991. Five years of groups research: What we have learned and what needs to be addressed. *Journal of Management*, 17.
- Birkinshaw, J. & Gibson, C. (2004) 'Building Ambidexterity into an Organization', *MIT Sloan Management Review* 45(4): 47–55.
- Blindenbach-Driessen, F., & van den Ende, J. (2006). Innovation in project-based firms: The context dependency of success factors. *Research Policy*, 35(4), 545-561.
- Blindenbach-Driessen, F.P., Ende, J. van den (2010). Innovation management practices compared: The example of project-based firms. *Journal of product innovation management*, 27:705-724.
- Burton, R. M., Obel, B., & DeSanctis, G. (2011). *Organizational design: A step-by-step approach* (2nd ed.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Burton, M. Diane, O'Reilly, Charles A. and Bidwell, Matthew. *Management systems for exploration and exploitation: The micro-foundations of organizational ambidexterity*. Paper presented at the annual meetings of the Academy of Management, Boston, August, 2012.
- Chang, Y. C., Yang, P. Y. and Chen M. H. (2009) 'The Determinants of Academic Research Commercial Performance: Towards an Organizational Ambidexterity Perspective', *Research Policy* 38(6): 936–46.
- Conforto, E. C., Rebentisch, E., & Amaral, D. (2016). *Learning the Art of Business Improvisation*. MIT Sloan Management Review, 57(3).
- Christensen, C.M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Press.
- Christensen, C.M., Wang, D., & van Bever, D. (2013). *Consulting on the Cusp of Disruption*. *Harvard Business Review*, 10: 106-114.
- Cristina B. Gibson & P. Christopher Earley (2007). Collective Cognition in Action: Accumulation, Interaction, Examination, and Accommodation in the Development and Operation of Group Efficacy Beliefs in the Workplace *The Academy of Management Review* Vol. 32, No. 2, pp. 438-458
- De Dreu CK, & West MA. (2001). Minority dissent and team innovation: the importance of participation in decision making. *The Journal Of Applied Psychology*, 86(6), 1191-201.
- Di Domenico, M., Tracey, P., Haugh, H. (2009). The dialectic of social exchange: theorizing corporate–social enterprise collaboration. *Organization studies*, 30(08), 887-907. doi: 10.1177/0170840609334954
- Drach-Zahavy, A. and Freund, A. (2007). Team Effectiveness under Stress: A Structural Contingency Approach, *Journal of Organizational Behavior*, 28, 423- 450.
- Dul, J. & Hak, T. (2008). *Case study methodology in business research*, Butterworth Heinemann, first edition
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. R. (2012). *Management research* (4th ed.). London etc.: SAGE.
- Edmondson, A. C. (2002). The local and variegated nature of learning in organizations: A group-level perspective. *Organization Science*, 13, 128-146.
- Eisenhardt, K.M., and M.E. Graebner. 2007. *Theory building from cases: Opportunities*

- and challenges. *Academy of Management Journal* 50(1), 25–32.
- Eriksson, P. E. (2013). Exploration and exploitation in project-based organizations: Development and diffusion of knowledge at different organizational levels in construction companies. *International Journal Of Project Management*, 31(3), 333-341.
- Gann, D. M., & Salter, A. J. (2000). Innovation in project-based, service-enhanced firms: the construction of complex products and systems. *Research Policy*, 29(7), 955-972. doi:10.1016/S0048-7333(00)00114-1
- Gebert, D., Boerner, S., & Kearney, E. (2010). Fostering Team Innovation: Why Is It Important to Combine Opposing Action Strategies? *Organization Science*, 21(3), 593-608. doi:10.1287/orsc.1090.0485
- Gersick, C. J. G. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *The Academy of Management Journal*, 31 (1), 9-41.
- Gibson, C. B. & Birkinshaw, J. (2004) 'The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity', *Academy of Management Journal* 47(2): 209–26.
- Gibson, C. B., & Earley, P. C. (2007). Collective Cognition in Action: Accumulation, Interaction, Examination, and Accomodation In The Development and Operation of Group Efficacy Beliefs in the Workplace. *Academy Of Management. The Academy Of Management Review*, 32(2), 438-458.
- 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(3), 521-531.
- Gupta, A., Smith, K., & Shalley, C. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693–706.
- Grabher, G. (2004). Temporary Architectures of Learning: Knowledge Governance in Project Ecologies. *Organization Studies*, 25(9), 1491-1514.
- Grant, R. M. (1997). *Contemporary Strategic Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Blackwell Publishers, Oxford.
- Haak, P. v. d., & P & A Talentontwikkeling (Enschede). (2016). *Faciliterend leidinggeven: Praktische theorie* (4e druk, vernieuwde editie.). (Koe-serie, [3]; Koe-reeks, 3). Enschede: P & A Talentontwikkeling.
- Haas, M. R. (2010). The double-edged swords of autonomy and aexternal knowledge: Analysing team effectiveness in a multinational organization. *Academy Of Management Journal*, 53(5), 989.
- Hackman, J. R. (2003). Learning more by crossing levels: evidence from airplanes, hospitals, and orchestras. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 905-922. doi:10.1002/job.226
- Huse, E., & Cummings, T. 1985. *Organization development and change* (3rd ed.). St. Paul: West Publishing Co.
- Hobday, M., 2000. The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems? *Research Policy* 29, 871–893.
- Hoegl, M., & Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence. *Organization Science*, 12(4), 435-449. doi:10.1287/orsc.12.4.435.10635
- Ireland, R.D., Hitt, M.A., Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*, 28(3), 413-446. doi: 10.1016/S0149-2063(02)00134-4
- Jackson, S. E., May, K. E., & Whitney, K. (1995). Understanding the dynamics of diversity in decisionmaking teams. In R. A. Guzzo & E. Salas (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations* (pp. 204–261). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Jansen, J. J. P., George, G., Bosch, F. A. J. V. d., & Volberda, H. W. (2008). Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership. *The Journal Of Management Studies*, 45(5), 982.
- Jansen, J. J. P., Kostopoulos, K. C., Mihalache, O. R. & Papalexandris, A. (2016), A Socio-Psychological Perspective on Team Ambidexterity: The Contingency Role of Supportive Leadership Behaviours. *Jour. of Manage. Stud.*, 53: 939–965. doi:10.1111/joms.12183

- Jansen, J. J. P., Simsek, Z., & Cao, Q. (2012). Ambidexterity and performance in multiunit contexts: Cross-level moderating effects of structural and resource attributes. *Strategic Management Journal*, 33(11), 1286-1303. doi:10.1002/smj.1977
- Keegan, A. & Turner, J.R., (2002). The management of innovation in project-based firms. *Long Range Planning* 35, 367-388.
- van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. In S. T. Fiske, D. L. Kazdin & D. L. Schacter (Eds.), *Annual review of psychology* (Vol. 58, pp. 515-541). Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Kostopoulos, K. C., & Bozionelos, N. (2011). Team Exploratory and Exploitative Learning: Psychological Safety, Task Conflict, and Team Performance. *Group & Organization Management*, 36(3), 385.
- Lambert, J. (2016). Cultural Diversity as a Mechanism for Innovation: Workplace Diversity and the Absorptive Capacity Framework. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 20(1), 68-77.
- Li, Y.-H., & Huang, J.-W. (2013). Exploitative and exploratory learning in transactive memory systems and project performance. *Information & Management*, 50(6), 304.
- Li, C.H. (2013). How top management team diversity fosters organizational ambidexterity: The role of social capital among top executives. *Journal Of Organizational Change Management*, 26(5), 874-896. doi:10.1108/JOCM-06-2012-0075
- Liu, L., & Leitner, D. (2012). Simultaneous Pursuit of Innovation and Efficiency in Complex Engineering Projects. A Study of the Antecedents and Impacts of Ambidexterity in Project Teams. *Project Management Journal*, 43(6), 97-110.
- Litrico, J.B. and Lee, M.D. (2008). Balancing Exploration and Exploitation in Alternative Work Arrangements: A Multiple Case Study in the Professional and Management Services Industry, *Journal of Organizational Behavior*, 29, 995-1020.
- Lovelace, K., Shapiro, D. L., & Weingart, L. R. (2001). Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective. *Academy Of Management Journal*, 44(4), 779-793.
- 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.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71-87.
- Mihalache, O.R, Jansen, J.J.P, van den Bosch, F.A.J, & Volberda, H.W. (2014). Top management team shared leadership and organizational ambidexterity: A moderated mediation framework. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 8(2), 128-148. doi:10.1002/sej.1168
- Meridith, J. (1998), "Building operations management theory through case and fiels research", *Journal of Operations Management*, Vol 16, pp. 441-54.
- Morgan, B. B., Salas, E., & Glickman, A. S. (1994). An analysis of team evolution and maturation. *The Journal of General Psychology*, 120 (3), 277-291.
- Morris, P. & Jamieson, A., (2004). *Translating Corporate Strategy into Project Strategy: Realizing Corporate Strategy Through Project Management*. Project Management Institute.
- Mutka, S., & Aaltonen, P. (2013). The impact of a delivery project's business model in a project-based firm. *International Journal Of Project Management*, 31(2), 166.
- Ng, T.W.H. & Feldman, D.C. (2010a), "The effects of organizational embeddedness on development of social capital and human capital", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95 No. 4, pp. 696-712.
- Ng, T.W.H. & Feldman, D.C. (2010b), "The impact of job embeddedness on innovation - related behaviors", *Human Resource Management*, Vol. 49 No. 6, pp. 1067-1087.
- Nijstadt B.A., Berger-Selman F. & De Dreu C.K.W. (2014) Innovation in top management teams: Minority dissent, transformational leadership, and radical innovations, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23:2, 310-322,

- Nosella, A., Cantarello, S., & Filippini, R. (2012). The intellectual structure of organizational ambidexterity: A bibliographic investigation into the state of the art. *Strategic Organization*, 10(4), 450-465.
- Olie, R.L. & Glunk, U. (2008). *De sleutel tot succes: Cultuur, Samenwerking en Innovatie in de bouw*. (Extern rapport). Gouda: PSIBouw.
- O'Reilly, C. A., Harreld, J. B. and Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: IBM and emerging business opportunities. *California Management Review*, 51:1-25.
- O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2004). 'The ambidextrous organization'. *Harvard Business Review*, 82, 74-81.
- 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. doi:10.1016/j.riob.2008.06.002
- O'Reilly, C., & Tushman, M. (2013). *Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future*. Academy Of Management Perspectives. doi:10.5465/amp.2013.0025
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652.
- Parmentier, G., & Picq, T. (2016). Managing Creative Teams in Small Ambidextrous Organizations: The Case of Videogames. *International Journal Of Arts Management*, 19(1).
- Peralta, C. F., Lopes, P. N., Gilson, L. L., Lourenço, P. R., & Pais, L. (2015). Innovation processes and team effectiveness: The role of goal clarity and commitment, and team affective tone. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 88(1), 80-107. doi:10.1111/joop.12079
- Plochg, T., & Van Zwieten, M. C. B. (2007). Kwalitatief onderzoek. In *Handboek gezondheidszorgonderzoek* (pp. 77-93). Houten, Bohn Stafleu van Loghum.
- Reulink, N., & Lindeman, L. (2005). Kwalitatief onderzoek. Participerende observatie, interviewen.
- Rousseau, V., Aubé, C. & Tremblay, S., (2013), "Team coaching and innovation in work teams An examination of the motivational and behavioral intervening mechanisms", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 34 Iss 4 pp. 344 - 364
- Sabatier, V., Mangematin, V., Rousselle, T., 2010. From recipe to dinner: business model portfolios in the European biopharmaceutical industry. *Long Range Planning* 43 (2-3), 431-447.
- Scott L. & Urry J. (1994) *Economies of signs and spaces*. London: Sage.
- Shenhar, A.J., Milosevic, D., Dvir, D. & Thamhain, H. (2007). : *Linking Project Management and Business Strategy*. Project Management Institute, PA, USA, pp. 57-76.
- Smith, W., Binns, A., and Tushman, M.L. (2010). Complex Business Models: Managing Strategic Paradoxes Simultaneously. *Long Range Planning*, 43:, 448-461.
- Stuart, I., McCutcheon, D., Handfield, R., McLachlin, R., & Samson, D. (2002). Effective case research in operations management: A process perspective. *Journal Of Operations Management*, 20(5), 419-433.
- Sundbo, J., 1997. Management of innovation in services. *The Service Industries Journal* 17 (3), 432-455.
- Sundbo, J., Gallouj, F., 2000. Innovation as a loosely coupled system in services. *International Journal of Services Technology and Management* 1 (1), 15-35.
- Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18: 509-533.
- Tempelaar, M. (2010). Organizing for ambidexterity: Studies on the pursuit of exploration and exploitation through differentiation, integration, contextual and individual attributes (No. EPS-2010-191-STR).
- Tian, A.W., Cordery, J., Gamble, J. (2016), " Staying and performing How human resource management practices increase job embeddedness and performance ", *Personnel Review*, Vol. 45 Iss 5 pp. 947 - 968

- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63, 384-399.
- Tuckman, B. W. & Jensen, M. A. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group Org. Studies* 2:419-27
- Tushman, M. L. & O'Reilly, C. A. (1996). 'Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change'. *California Management Review*, 38, 8-30.
- Tushman, M. L., Smith, W. K., Wood, R. C., Westerman, G. & O'Reilly, C. (2010). 'Organizational designs and innovation streams'. *Industrial and Corporate Change*, 19, 1331-66.
- Tushman ML, Smith WK, & Binns A. (2011). The ambidextrous CEO. *Harvard Business Review*, 89(6), 74-80, 136.
- Vaccaro, I. G., Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2012). Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size. *The Journal Of Management Studies*, 49(1), 28.
- Valls, V., Gonzalez-Roma, V. & Tomas, I. (2016) Linking educational diversity and team performance: Team communication quality and innovation team climate matter
- Voss, C., Tsikrikis, N., & Frohlich, M. (2002). Case Research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22 (2), 195-217 *Journal Of Occupational And Organizational Psychology* Volume: 89 Issue: 4 Pages: 751-771
- Vera, D. and Crossan, M. M. (2004). 'Strategic leadership and organization learning'. *Academy of Management Review*, 29, 222-40.
- Wang, S. L., Yadong L., Celly, N., & Jinyun S.. (2014). A Temporal Ambidexterity View Towards Emerging Market Firms. *Academy Of Management Annual Meeting Proceedings*, 2014, P696.
- Williams KY & O'Reilly CA. (1998). Demography and diversity in organizations: a review of 40 years of research. *Res. Organ. Behav.* 20:77-140 Reviews diversity research up to 1998.
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Research. Design and Methods*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Yu, L. (2005). How Team Communication Affects Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 46(4).

BIJLAGE 1, INTERVIEWGUIDE

Gegevens

- Wat is uw Leeftijd?
- Wat is uw hoogst genoten opleiding?
- Wat is uw Functie?
- Wat is uw rol binnen de case?
- Hoe zou u zichzelf typeren als persoon?

Proces Case

- Kan je de case op een tijdlijn plotten en toelichten?
- Wat is de effectiviteit van het project is het een succes?

Ambidexteriteit

- Kunt u toelichten hoe het projectteam Exploratieve en Exploitatieve activiteiten combineert?

Rol projecten innovatie

- Hoe is Innovatie geborgd in uw organisatie?
- Wat is de rol van projecten in het innovatieproces?
- Wat is binnen uw organisatie het belang van innovaties vanuit projecten?

Teamvorming

- Zijn er wat jou betreft fasen te ontdekken in hoe jullie als team zijn gegroeid?
- Kunt u aangeven wat de belangrijkste factoren zijn in deze fasering die er voor zorgen dat het team een fase verder komt en uiteindelijk Ambidexteriteit bereikt?

Leiderschap

Stel bij alles de vraag hoe dit in de tijd veranderd is.

- Kan je leiderschap binnen de groep typeren en beschrijven?
- Is de vorm van leiderschap in de fasering veranderd?

Teamdiversiteit

Stel bij alles de vraag hoe dit in de tijd veranderd is.

- Kunt u aangeven of er veel onderscheid tussen de teamleden aanwezig is?
- Welke invloed oefent dit uit op het teamproces?

Teamstructuur

- Kunt u aangeven wat voor soort structuur er aanwezig is binnen het projectteam en is dit in de tijd veranderd?
- Is er sprake van een duidelijke rolverdeling en verantwoordelijkheden?
- In welke mate wordt er formeel met elkaar omgegaan. Echte afspraken over wie wat doet, actielijsten?
- Is er sprake van dat alle teamleden onderdeel zijn van beslissingen?
- Is er een formele leidinggevende, centrale aansturing?
- Is er sprake van voldoende en goede communicatie in het team (Zelfde taal of ambigu)?

Sociaal Cognitieve factoren

- Kunt u het team op sociaal vlak typeren?
- Zou je het team beschrijven als een omgeving waar fouten gemaakt mogen worden (Psychological safety)?
- Zijn mensen kritisch naar elkaar (Minority dissent)?
- Is er in het team sprake van commitment naar de doelen (Team shared vision – goal commitment)?
- Gaat het team veel met elkaar om (Social Integration)?
- Zijn teamleden zelfstandig te noemen (Zelfstandigheid)?
- In welke mate is er sprake van conflicten binnen het team? Bijvoorbeeld verschillende belangen, invalshoeken en meningen (Task conflict).
- Wordt er intensief gecommuniceerd (Team communication)?
- Zijn de teamleden overwegend lang in dienst en gebonden aan het bedrijf en hun functie (Job Embeddedness)?

Aanbevelingen onderzoek

- Heeft u nog aanbevelingen voor mijn onderzoek?