

Ambidexteriteit in een onderneming via de inspanningen van **het team**

Een inductieve studie naar het bereiken van organisatorische ambidexteriteit middels het borgen van exploratieve en exploitatieve vaardigheden binnen teams



**I HAVE TO CHANGE
TO STAY THE SAME**

Willem de
Kooning

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie ‘Ambidexteriteit in een onderneming via inspanningen van het team’. Deze inductieve studie naar het ambidextere vermogen van ondernemingen is uitgevoerd binnen een empirische setting van industriële automatisering en -digitalisering. Deze scriptie is geschreven in het kader van afstuderen aan de Parttime Master Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit.

De inductieve onderzoeksvraag en -methodologie voor deze scriptie is ontworpen vanuit de waarneming dat er specifiek binnen de domeinen van het individu en het collectief relatief beperkt onderzoek reeds is uitgevoerd. Na uitgebreid kwalitatief onderzoek zijn richtingen en proposities voor eventueel vervolgonderzoek ontstaan, alsmede aanvullende inzichten in de geschetste relaties van dit onderzoek.

Via deze weg wil ik graag Maarten Dirks bedanken voor zijn professionele begeleiding, alsmede Prof.dr.ir. Jan van den Ende als meelezer gedurende dit traject. Ook wil ik Siemens Nederland bedanken voor de geboden toegang tot de onderzoeksdata, in het bijzonder Robert Lahr voor het openen van de benodigde spreekwoordelijke deuren hiervoor. Afsluitend nog een dankwoord naar alle respondenten die hebben deelgenomen.

Tevens wil ik mijn medestudenten bedanken voor het dienen als klankbord. Tot slot wil ik in het bijzonder mijn partner Frijda bedanken. Haar geduld en aanmoediging hebben mij geholpen zowel deze scriptie als het gehele studieprogramma te doorlopen.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Nick Kiran

Vlaardingen, 4 oktober 2021

Samenvatting

In een steeds sneller veranderende wereld door technologie en continu wijzigende klantwensen, wijzigingen in het competitieve krachtenveld en het ontstaan van substituten mede door de opkomst van disruptieve technologie maakt de vaardigheid van een onderneming om zowel te kunnen exploreren als exploiteren zeer begeerlijk. De co-existentie van deze twee vaardigheden wordt beschreven als organisatorische ambidexteriteit. Dit concept kan leiden tot competitieve voordelen voor een onderneming, waaronder de grotere kans op langetermijnsucces dankzij deze simultane beheersing van zowel adaptiviteit als alignment (Birkinshaw & Gibson, 2004; O'Reilly & Tushman 2008; Juuni et al., 2013). Bij een overwegende fixatie op een van deze twee vaardigheden kan een onderneming terecht komen in een zogenaamde 'competence trap' en daarmee haar marktpositie in gevaar brengen of beperkt ontwikkelen van nieuwe product- / marktcombinaties (Ahuja & Lambert, 2001).

Dit onderzoek gaat in op hoe individuele- en collectieve ambidexteriteit direct en indirect invloed hebben op de ambidexteriteit van de organisatie. Organisatorische ambidexteriteit komt voor in verschillende vormen, waaronder structurele- en contextuele ambidexteriteit. Birkinshaw & Gibson (2004) onderscheiden deze twee vormen in een set karakteristieken. Het onderzoeksveld van het concept ambidexteriteit is in de laatste decennia flink gegroeid. De meeste onderzoeken zijn ontworpen vanuit het perspectief van het topmanagement team (TMT). Zij zouden de directe route richting het bereiken van ambidexteriteit op organisatieniveau zijn. De rol van collectieve- en individuele ambidexteriteit buiten het TMT is echter in veel mindere mate onderzocht. Dit terwijl het zogenaamde 'frontlinie' management een grote invloed kent in het bereiken van de gestelde organisatiedoelen (Amabile et al., 2004; Zimmermann, Raisch & Cardinal, 2017). Door middel

van het configureren en inzetten van haar operationele collectieven heeft zowel het individu (de manager) als het collectief (het team) mogelijk veel invloed in het bereiken van organisatorische ambidexteriteit. Binnen deze studie wordt gezocht naar de werking en invloed van de voorgestelde relatie van individuele ambidexteriteit van deze eerste managementlaag; haar relatie met collectieve ambidexteriteit en die op organisatie niveau. Derhalve is de zogenaamde leader opening- en closing behavior van de manager cruciaal in het bereiken van collectieve ambidexteriteit (Rosing et al., 2011).

Middels drie casestudies vanuit verschillende units van analyse is deze studie ontworpen als inductief onderzoek. Via semigestructureerde interviews is in een multinationale onderneming met een exploitatieve fixatie gezocht naar verklaringen in de relaties en eventuele onderzoek proposities voor vervolgonderzoek. Het onderzoek concludeert dat een structurele aanpak tot ambidexteriteit en, of de poging daartoe niet voldoende bleek voor de transitie van de totale onderneming / BU. Dit zou beoogd naast andere context-gedreven initiatieven moeten komen te staan en samen te worden geborgd in een gevormde of nog te vormen ambidextere collectieven.

De rol van het eerstelijnsmanagement blijkt zeer belangrijk in het tot stand komen van collectieve ambidexteriteit. Het individuele ambidextere vermogen van deze ‘frontlinie’ beïnvloedt de configuratie van collectieven, welke tevens een rol kunnen spelen in het bereiken van contextuele borging van zowel exploitatieve als exploratieve vaardigheden voor de onderneming. Dit naast de structurele borging door het opzetten van separate new product / business development teams door het TMT. Het TMT speelt een belangrijke rol in het toekennen van strategische importantie op de invulling van beide vaardigheden.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	1
Samenvatting.....	3
Inhoudsopgave.....	5
1. Introductie	7
2. Literatuuronderzoek	11
2.1 <i>Ambidexteriteit.....</i>	<i>11</i>
2.1.1 <i>Individuele ambidexteriteit</i>	<i>13</i>
2.1.2 <i>Collectieve ambidexteriteit (team ambidexteriteit)</i>	<i>15</i>
2.1.3 <i>Organisatie ambidexteriteit.....</i>	<i>18</i>
2.2 <i>Omgeving van een onderneming.....</i>	<i>21</i>
3. Methode	23
3.1 <i>Onderzoeksvraag.....</i>	<i>23</i>
3.2 <i>Conceptueel model</i>	<i>24</i>
3.3 <i>Empirische setting.....</i>	<i>25</i>
3.4 <i>Onderzoeksmethode.....</i>	<i>26</i>
3.5 <i>Data verzameling.....</i>	<i>28</i>
3.5.1 <i>Case selectie</i>	<i>29</i>
3.5.2 <i>Additionele data bronnen.....</i>	<i>30</i>
3.6 <i>Data analyse</i>	<i>30</i>
4. Empirische bevindingen.....	32
4.1 <i>Single Case analyse: Customer Service (Case-study A)</i>	<i>32</i>

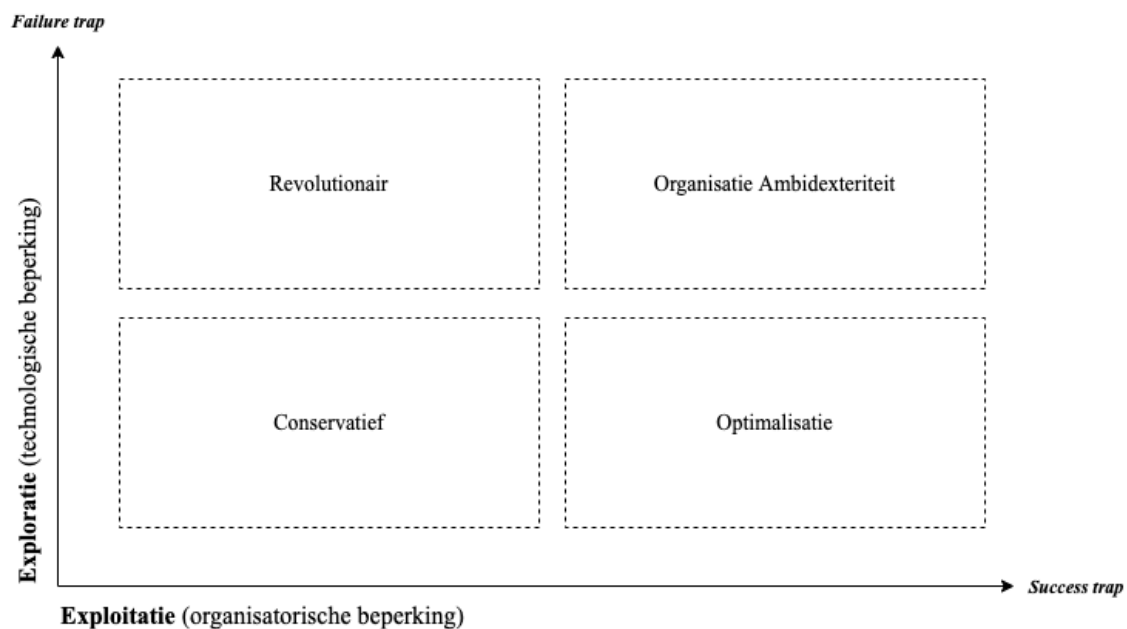
4.2 Single case analyse: Specialist Sales (Case-study B)	34
4.3 Single case analyse: Project House Cranes (Case-study C).....	36
4.4 Cross case analyse	38
5. Conclusie	41
6. Discussie.....	45
Referentielijst	50
Bijlagen	55
<i>B.1 Uitwerking interviews.....</i>	<i>55</i>
<i>Case Study A1: Head of Customer Service</i>	<i>55</i>
<i>Case Study A2: Manager Customer Service Team</i>	<i>63</i>
<i>Case Study A3: Field Service Engineer.....</i>	<i>70</i>
<i>Case Study A4: Solution Architect.....</i>	<i>76</i>
<i>Case Study B1: Head of Sales.....</i>	<i>82</i>
<i>Case Study B2: Vertical Lead.....</i>	<i>89</i>
<i>Case Study B3: Vertical Sales</i>	<i>95</i>
<i>Case Study B4: Marnix Struyk, Vertical Sales.....</i>	<i>100</i>
<i>Case Study C1: Managing Director</i>	<i>106</i>
<i>Case Study C2: Project Manager.....</i>	<i>113</i>
<i>Case Study C3: Sales</i>	<i>122</i>
<i>B.2 Vragenlijst</i>	<i>128</i>

1. Introductie

De wereld wordt steeds dynamischer en meer onzeker. De noodzaak voor een onderneming om te innoveren lijkt nooit zo groot geweest om een concurrentiepositie te behouden, maar simultaan is stabiliteit en efficiëntie minstens zo belangrijk om de winstgevendheid te borgen. Dit vraagt om het vermogen van een organisatie om zowel exploratieve als exploitatieve vaardigheden te ontwikkelen – veelal naar gerefereerd als organisatorische ambidexteriteit. Deze set vaardigheden kan leiden tot een duurzame set van competitieve voordelen voor een onderneming (O'Reilly & Tushman, 2008; Birkinshaw & Gibson, 2004). Organisaties die in staat blijken gelijktijdig zowel exploratieve en exploitatieve kansen te benutten zijn doorgaans succesvoller in het behalen van lange termijn resultaten in dynamische, competitieve industrieën in tegenstelling tot de ondernemingen die deze vaardigheden niet beheersen (Junni et al., 2013).

Ondanks deze theoretische kennis en eventueel bewustzijn, bezit niet iedere onderneming het vermogen om simultaan kansen te benutten als te ontdekken, noch is dat per definitie het vooropgestelde strategische doel. In de afgelopen decennia is het onderzoeksveld voor organisatorische ambidexteriteit enorm gegroeid. Vanuit verschillende perspectieven zoals (senior) management, leiderschap, organisatiestructuur en HRM-systemen wordt er gekeken naar het onderwerp (Tarba et al., 2020). Topmanagement teams proberen haar exploratieve vaardigheid te lokaliseren in specifiek gerichte “innovatie-teams” en daarmee een antwoord te bieden waardoor structurele ambidexteriteit geborgd kan binnen de dagelijkse activiteiten van de onderneming en haar doelen (Govindajaran & Trimble, 2005). Deze ‘quick fix’ is niet altijd mogelijk, waar individuele managers niet altijd de ruimte heeft binnen bestaande organisaties door spanningen binnen de onderneming; deze eerste management laag

wordt veelal naar verwezen als het zogenaamde lijnmanagement / de ‘frontlinie’ (Zimmermann, Raisch & Cardinal, 2017). Een reden hiervoor kan zijn dat de onderneming zich richt op exploitatie; kortetermijnwinst door middel van het uitvoeren van haar primaire proces om haar stakeholders en, of aandeelhouders tevreden te stellen. Exploratieve activiteiten zouden een afleidende invloed kunnen hebben op deze dagelijkse praktijk van exploitatie, waarbij teams al zijn gevormd en functioneren binnen de gestelde normen en verplichtingen van de onderneming waarin zij actief zijn. Dit kan leiden dat een onderneming in zogenaamde “competence traps” terecht komt. Het gebrek aan ambidexteriteit kan leiden tot het verliezen van de capaciteit om wendbaar te blijven gedurende verandering (Ahuja & Lambert, 2001). In tegenstelling bevat een eenzijdige focus op exploratie ook het gevaar om in cyclus te komen van oneindig zoeken zonder beloning (Volberda & Lewin, 2003). Deze ‘competence traps’ zijn geïnterpreteerd vormgegeven in figuur 1.



Figuur 1. Competence traps (Vrij naar Ahuja & Lambert, 2001 en Volberda & Lewin, 2003)

De correlatie tussen collectieve ambidexteriteit vanuit een business unit (BU) en de positieve ontwikkeling van het resultaat van een onderneming is significant en van positieve invloed (Birkinshaw & Gibson, 2004). Hiermee kan worden aangenomen dat een business unit strategie positief bij kan dragen aan het vermogen van een organisatie om ambidexter te handelen en zal daarbij ook zelf beter presteren. Bestaande literatuur richt zich echter voornamelijk op het organisatorische niveau van ambidexteriteit en niet vanuit individuele of collectieve context; zoals de managementaansturing van een team en het team zelf binnen de onderneming of deze BU. Dit terwijl organisatorische ambidexteriteit mogelijk beïnvloed wordt door gerichte leiding op collectief niveau en daarmee potentieel een positief effect kan genereren op het resultaat van de onderneming. Dit zou binnen ondernemingen een voordeel kunnen bieden, bijvoorbeeld in hoog dynamische en competitieve industrieën, waar ambidexteriteit bij kan dragen aan langetermijnsucces hierbinnen (O'Reilly & Tushman, 2008).

In bestaande ondernemingen is vanuit het oogpunt van strategische vernieuwing een rol weggelegd voor intern ondernemerschap waarbij de impact van het grensoverschrijdende blikveld van het topmanagement bijdraagt aan exploratieve innovatie van de onderneming, maar ook leidt tot een rolconflict binnen de managementlagen hieronder (Glaser et al., 2015). Uit het onderzoek van Glaser et al. (2015) blijkt dat een top-down aanpak vanuit het topmanagement het meest effectief is en dat het grensoverschrijdende blikveld van het middenmanagement niet direct leidt tot een verhoging van de exploratieve innovatiekracht. In addendum, om dit effect wel te bereiken dient het topmanagement zich er van bewust te zijn van er toenemende (sociale) verplichtingen van hun grensoverschrijdende blikveld volgen en daarmee dat het belang stijgt dat midden- en eerstelijns managers vergelijkbare netwerken ontwikkelen als het TMT.

Dit onderzoek richt zich daarom voornamelijk op de bijdrage van collectieve

ambidexteriteit op de vaardigheden van de gehele onderneming en welke rol de eerste managementlaag hierin heeft, waaronder de individuele ambidexteriteit van deze managementlaag. Tevens worden de zogenaamde randvoorwaardelijke kenmerken die het verwerven van deze gewenste vaardigheid kan beïnvloeden meegenomen. Het aansporen van ontwikkeling van individuele ambidexteriteit binnen de functielaag van deze frontlinie managers kan mogelijk een methode zijn om collectieve ambidexteriteit te bereiken. Ook de dynamiek in de organisatie (inter-team dynamiek) zal worden meegewogen in dit onderzoek. Managers kunnen het innovatieve vermogen (exploratie) van hun management scope analyseren als een end-to-end proces om zwakke en sterke schakels binnen het innovatie-proces van en binnen teams te onderscheiden en wegen (Hansen & Birkinshaw, 2007). De exploitatieve activiteiten kunnen worden gewogen in de bestaande succes-indicatoren van de onderneming ('Key Performance Indicators'), maar de exploratieve activiteiten zijn doorgaans minder eenvoudig te wegen in termen van organisatie-succes.

Wanneer gekoppeld aan deze succesfactoren kan een zogenaamd 'ambidexter team' nader worden ingericht. Dit team beoogt dan een samenstelling van medewerkers die een mix van vaardigheden op exploitatief- en exploratief-niveau. Een mogelijkheid is dat een dergelijk team separaat zal opereren naast bestaande collectieven die mogelijk meer gestuurd worden op een van de twee domeinen. De dynamiek tussen deze teams zal waar mogelijk worden meegenomen in het onderzoeksontwerp. De directe en indirecte invloed van de aansturing door de eerstelijns manager wordt meegenomen in de analyse. Met name binnen multidisciplinaire teams of teams die normaliter op één van de twee uiteinden van het ambidextreuze spectrum zouden zijn gefocust. Deze factoren en relaties samen leiden tot de volgende centrale onderzoeksvraag: *Hoe beïnvloeden individuele- (direct en indirect) en collectieve ambidexteriteit het ambidextere vermogen van een organisatie?*

2. Literatuuronderzoek

2.1 Ambidexteriteit

Het theoretische concept ambidexteriteit kent de volgende definitie: “Het vermogen van een systeem om op effectieve wijze te anticiperen op (on)voorziene veranderingen, deze veranderingen te identificeren en te interpreteren, en er tijdig op te reageren zo dat de optimale prestatie gehandhaafd wordt” (t Hart, et al., 2016). Ambidextrie in de context van een onderneming stelt zich dus vast op het vermogen om tegelijkertijd zowel de bestaande activiteiten te exploiteren als nieuwe activiteiten te exploreren. Deze schijnbare tegenstrijdige vaardigheden genereren een paradox voor de manager, waarbij de paradoxen autonomie (mate van vrijheid) versus besturing (controle) en variatie (maatwerk) versus uniformiteit (standaardisatie) tevens aanwezig zijn; Om beide vaardigheden te borgen in een onderneming en ambidexteriteit op organisatorisch niveau te bereiken is naast planning, controle en probleemoplossend vermogen tevens de tolerantie van onvoorspelbaarheid en variatie noodzakelijk (Van Assen, 2021).

Binnen deze studie wordt ambidexteriteit bekeken vanuit het niveau van het individu, het collectief en de organisatie. Het centrale concept voor deze studie is collectieve ambidexteriteit (het team). De dynamiek binnen het team tussen de personen, de aansturing van het team en het meten van de bijdrage op de ambidexteriteit van de business unit of afdeling is de kern van dit onderzoek. De opzet is inductief met als doel te achterhalen wat de relaties kunnen zijn tussen de verschillende niveaus van ambidexteriteit. De vaardigheden van exploratie en exploitatie kennen een tegengestelde herkomst, doordat ze op afwijkende routines en gedrag zijn ingericht (Lubatkin et al., 2006). De spanning tussen de domeinen van exploitatie en exploratie is mogelijk de grootste uitdaging wanneer het aankomt op ambidexteriteit. Het

bereiken van ambidexteriteit, los van de niveaus (individueel, collectief, organisatorisch), zou leiden tot de vaardigheid van het managen van de spanningen tussen exploratie en exploitatie. Dit managen omvat het gelijktijdig borgen van kennis en vaardigheden zodat nieuwe domeinen kunnen worden ontdekt, waar competenties in bestaande domeinen worden verbeterd (Andriopoulos & Lewis, 2009).

De verschillende mechanismen die ambidexteriteit onderscheidt op individueel, collectief of organisatorisch niveau kunnen worden geanalyseerd op het domein van het intellectuele kapitaal, te weten *human capital*, *social capital* en *organizational capital* (Turner et al., 2012). Deze categorisatie toont ten eerste aan welke mechanismen ambidexteriteit mogelijk maakt, ten tweede welke intellectuele domeinen worden toegepast per mechanisme en ten derde op welk niveau (organisatorisch, collectief of individueel) deze mechanismen geanalyseerd kunnen worden (Figuur 2). Dit overzicht zal voornamelijk bijdragen in de selectie van de cases binnen de onderzoekspopulatie (zie hoofdstuk 3).

Levels of analysis	Intellectual capital resources		
	Organizational capital	Social capital	Human capital
Organization	Structural configuration and separation. Development and maintenance of inter-organizational relationships. Coexistence of formal and informal structures.	Knowledge-sharing relationships with new and existing external parties. HR practices supportive of ambidexterity.	Individuals reconcile and coordinate exploitative and exploratory functions. Management ability to reconfigure organizational assets. TMT behavioural integration and complexity.
Group	Reward systems to support ambidexterity. Processes for creating dense social relationships and informal coordination. Formal and informal managerial integration and control mechanisms.	Complex network of strong and weak ties for effective knowledge-sharing, supported by formal and informal behaviours. Relationships supportive of ambidexterity. Shared values and goals.	Strong, compelling vision. Participation in cross-functional interfaces. Transformational leadership.
Individual	Multiple cross-functional interfaces to accommodate formal and informal coordination. Use of both 'best-practice' and local managerial discretion and judgement.	Individuals creating and supporting the context for ambidexterity. Both relational- and task-focused leadership.	Taking the initiative; cooperative behaviour; multitasking; brokering.

Figuur 2. Overzicht ambidexteriteit mechanismen (Turner et al., 2012)

Bestaande literatuur richt zich met name op het topmanagement als het niveau waar de invloed op de balans van het beoefenen van de tegengestelde activiteiten van exploitatie en exploratie zou bevinden. Bijvoorbeeld via CEO die deze taak op zich neemt vanuit dit topmanagement team (Smith & Tushman, 2005). Het is echter niet breed onderzocht hoe de invloed van teams van de onderneming vanuit het operationele / uitvoerende niveau op het bereiken van organisatorische ambidexteriteit. Tushman, Smith & Binns (2011) stellen namelijk dat invloed vanuit het collectieve niveau kunnen bijdragen aan het vermogen van de organisatie om ambidexteriteit te bereiken.

2.1.1 Individuele ambidexteriteit

De invulling van ambidexteriteit op individueel niveau is de mate waarin het individu binnen de onderneming simultaan zowel exploitatieve als exploratieve vaardigheden beoefent. In verschillende onderzoeken worden licht afwijkende definities geboden van individuele ambidexteriteit, volgens Good en Michel (2013) betreft het: “het cognitieve vermogen van flexibiliteit binnen een individu om in een dynamische context te schakelen tussen exploitatie en exploratie”. Vanuit het perspectief van de manager zou het voornamelijk gaan om de dimensies binnen het construct waarbij zowel exploratieve als exploitatieve activiteiten worden nagestreefd binnen de betreffende rol en de invulling ervan (Mom et al., 2009).

Operationele werknemers op individueel of collectief niveau worden het meest beïnvloedt door eerstelijnsmanagement (Amabile et al., 2004). Dit leiderschap heeft daarmee de ruimte om deze teams of individuen uit te dagen, te steunen of om deze te belonen op de vaardigheden van exploitatie, exploratie of het bereiken van ambidexteriteit op individueel of collectief niveau (Liu & Leitner, 2012). Deze vorm van leiderschap kan als volgt worden

gedefinieerd en afgebakend: ‘het dynamische proces van probleemoplossend vermogen via algemene handelingen op de sociale context van het borgen, zoeken en toepassen van informatie en het managen van personele bezetting en overige resources van een team’ (Burke et al., 2006).

Aanvullend, om exploratie vaardigheden, of ‘innovatie’, te bereiken is het hebben van ideeën binnen een onderneming essentieel. Grotere organisaties hebben zogenaamde idee management programma’s geïnstalleerd om deze ideeën de ruimte te bieden om te ontstaan en te groeien tot innovatie (Fairbank & Williams, 2001; Frese et al., 1999; Van Dijk & Van Den Ende, 2002). De eerste fase in het ontstaan van ideeën, de ‘fuzzy stage’, kent een zeer informeel, kennis intensief proces (Frishammer et al., 2011). Daarom kent dit proces van ideeën generatie een zeer onzekere uitkomst en is het managen van dit proces het balanceren van het genereren van ideeën aan de ene zijde als het definiëren van richting en focus aan de andere (Birkinshaw & Gibson, 2004). Deze systemen bieden een getoetste succesvolle methodologie, maar zijn louter ondersteunend aan het totale exploratieve vermogen van een onderneming.

Wanneer een organisatie zich voornamelijk richt op exploratie of exploitatie, dan kan een tegengesteld ingericht of ambidexter collectief mogelijk deze conventie doorbreken. Om dit te stimuleren en de weerstand weg te halen binnen de onderneming vervullen managers een belangrijke rol in de ondersteuning en de ambidexteriteit van de medewerkers (Zacher, Robinson & Rosing, 2014). De complexiteit om dit te bereiken komt voort uit de verschillen tussen exploratieve en exploitatieve activiteiten in een onderneming (March, 1991). Dit vanwege de vraag naar verschillende structuren (O’Reilly & Tushman, 2008) en context van de onderneming (Gibson & Birkinshaw, 2004). Deze vorm van ambidexteriteit wordt nader beschreven in het volgende hoofdstuk.

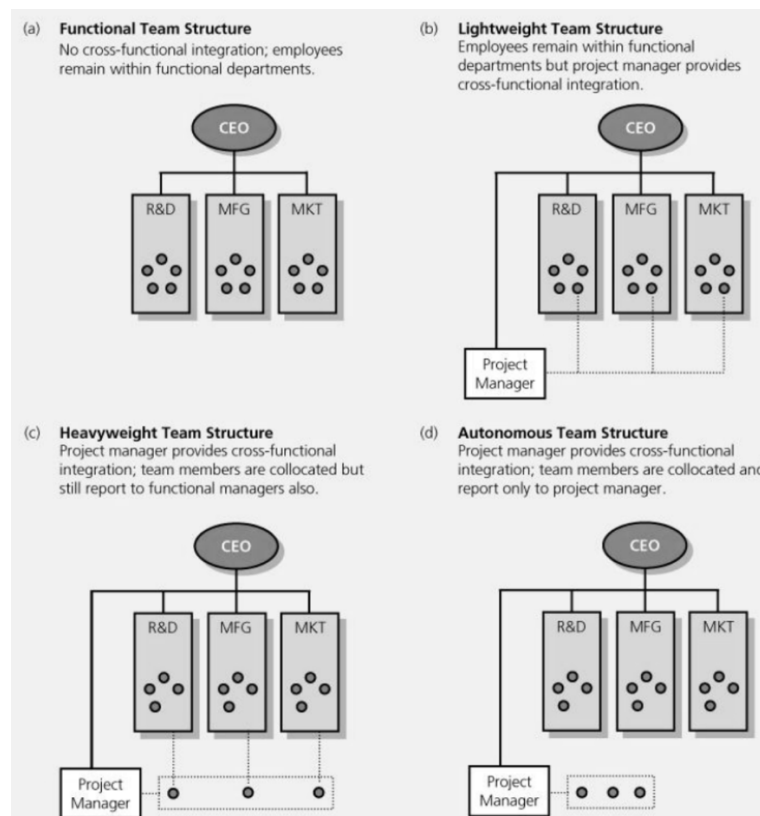
2.1.2 Collectieve ambidexteriteit (team ambidexteriteit)

Geïnspireerd op de definitie van Good & Michel (2013) zou een collectief die in staat is balans aan te brengen tussen de exploratieve en exploitatieve leeractiviteiten en deze te bewaken van eventuele interne of externe spanningen een ambidexter collectief genoemd kunnen worden. Bij de invloed van interne of externe spanningen die het bereiken van collectieve ambidexteriteit in gevaar brengt, kan de betrokken (eerste) managementlaag ondersteunen door middel van “*leader opening behavior*” en “*leader closing behavior*”. Deze leiderschapsmethoden omvatten het toestaan van fouten, de aanmoediging om anders te denken en zaken op te zetten en het nemen van (aanvullende) risico’s, maar tegelijkertijd ook het monitoren op het bereiken van gestelde doelen, corrigeren van richting wanneer nodig en het opzetten van processen (Rosing et al., 2011).

Om deze organisatorische spanningen te voorkomen, kunnen teams worden gevormd die buiten de bestaande organisatiestructuur staan. Hierin zou de ruimte bestaan om buiten de exploitatieve doelen van de onderneming te opereren en is veelal gericht op het enablen van specifieke activiteiten. Antecedenten op het gebied van collectieve ambidexteriteit richten zich vooral op het vormen en inrichten van deze teams, alsmede hoe deze dienen te rapporteren aan het topmanagement team om uitgebreider de resources te benutten uit de onderneming (Schilling, 2010). Deze methode kan worden ingezet om conventie te doorbreken wanneer een onderneming een overwegende focus heeft op exploitatie of exploratie.

Een mogelijke configuratie is het opzetten van *new product development teams* om exploratie te borgen in een separaat team, bijvoorbeeld wanneer de focus van de onderneming ligt op exploitatieve activiteiten. Deze rapporteert dan ook separaat aan het topmanagement team. Dit team kan afhankelijk van haar configuratie (b, c, of d uit figuur 3) capabilities overnemen uit bestaande teams door ze te lenen, te alloceren of volledig in het eigen team te

integreren. Dit exploratie-gefocusste team kan hiermee aan de effectiviteit van het bereiken van structurele ambidexteriteit in de onderneming (Revilla & Rodriguez, 2011). Het ervaren van taakconflicten binnen deze teams is echter een terugkerend fenomeen binnen ondernemingen die veelal gericht zijn op het borgen van haar exploitatieve business model (Kostopolous & Bozionelos, 2011).



Figuur 3. Team structuren (Schilling, 2010)

Hoewel deze antecedenten zich richten op het bereiken van vormen en inrichting van collectieve ambidexteriteit, is de relatie in hoeverre deze collectieve vorm van ambidexteriteit invloed op de organisatorische ambidexteriteit beperkt onderzocht. Er is echter vastgesteld dat het een drijvende kracht kan zijn voor organisatorische ambidexteriteit (Haas, 2010), maar het is beperkt onderzocht hoe deze relatie tot stand kan komen en beter kan worden benut. Een

verwacht spanningsveld is vanuit de managers perspectief het stimuleren van de verschillende type teamleden. Resumerend, een medewerker die zich meer thuis voelt in het exploitatieve domein en met name kijkt naar efficiency (gestroomlijnde bedrijfsprocessen, IT-ondersteuning, generatie van staf functies). Of de medewerker die meer ondernemende is en graag iets nieuws bedenkt of naar de markt brengt. Voor de manager is het relevant om te weten wanneer deze gedragskenmerken te stimuleren, of deze type medewerkers gemêleerd in een team zijn te vinden en wat de gewenste team dynamiek is, alsmede hoe deze is te herkennen (bijvoorbeeld hiërarchisch ingericht of op basis van gelijkwaardigheid en zelfsturend).

Bestaande literatuur beschrijft dat senior management en, of het topmanagement team door toekennen van strategische importantie en -richting op ambidextere bedrijfsvoering kan leiden tot organisatorische ambidexteriteit (Gibson & Birkinshaw, 2004). Dit impliceert dat eerstelijnsmanagement aan de ‘frontlinie’ beperkt bijdraagt aan het zetten van de agenda voor organisatorische ambidexteriteit, maar vanuit de periferie dienen uit te voeren wat reeds is besloten. Dit terwijl onderzoek uitwijst op de wenselijkheid naar een meer pro-actieve rol van deze managementlaag bij het initiëren van zowel exploratieve als exploitatieve strategieën welke kunnen leiden tot een grotere borging ervan (Zimmermann et al., 2015). Het effect van de strategische keuzes van het senior management zou echter significant minder invloed hebben op de organisatorische ambidexteriteit ten opzichte van de configurationele keuzes van het management aan de frontlinie (Zimmermann, Raisch & Cardinal, 2017).

Dit ligt ten grondslag in de benoemde assumptie dat collectieve ambidexteriteit (van het functionele team) bij kan dragen aan de ambidexteriteit van de gehele organisatie, wanneer de eerste managementlaag voor dat team de ruimte biedt om ambidexter te handelen zoals beschreven in hoofdstuk 2.1.1. De mate van individuele ambidexteriteit van een teamlid heeft daarin mogelijk invloed, maar ook de dynamiek in het team, competitie tussen teams, cultuur

en mate van hiërarchie en vrijheid kunnen belangrijke concepten zijn bij het onderzoeken van succesvolle vormgeving van collectieve ambidexteriteit binnen ondernemingen.

2.1.3 Organisatie ambidexteriteit

Er is reeds een definitie geboden van ambidexteriteit op organisatieniveau in hoofdstuk 2.1, deze tweeledige vaardigheid heeft zowel coördinatie als integratie nodig om waarde te creëren voor de onderneming (Teece, 2007). Organisatorische ambidexteriteit kent twee breed geaccepteerde variaties (Birkinshaw & Gibson, 2004); waarvan een haar herkomst vindt in de structuur van de onderneming (structurele ambidexteriteit) en de ander in de oriëntatie van de onderneming (contextuele ambidexteriteit) en haar gedrag (Luzon & Pasola, 2011). In onderstaande tabel is een vergelijking gemaakt naar Birkinshaw & Gibson (2004).

De rol van het topmanagement team in het bereiken van organisatorische ambidexteriteit is breed onderzocht (Birkinshaw & Gibson, 2004; Tushman et al., 2011; Zimmerman et al., 2015). De strekking dat het beheersen van zowel de vaardigheden van exploratie als exploitatie in het top leiderschap kan leiden tot organisatorische ambidexteriteit is ambigu. De context van het leiderschap vanuit de operatie kan liggen in het afwegen van risico's en bijbehorende investeringen en daarmee het aanjagen van structurele ambidexteriteit in de onderneming door inrichting van de activiteiten in separate units. Het topmanagement team bepaalt hiermee het grensvlak tussen alignment en adaptiviteit en hoe deze past binnen de strategie van de onderneming (Birkinshaw & Gibson, 2004).

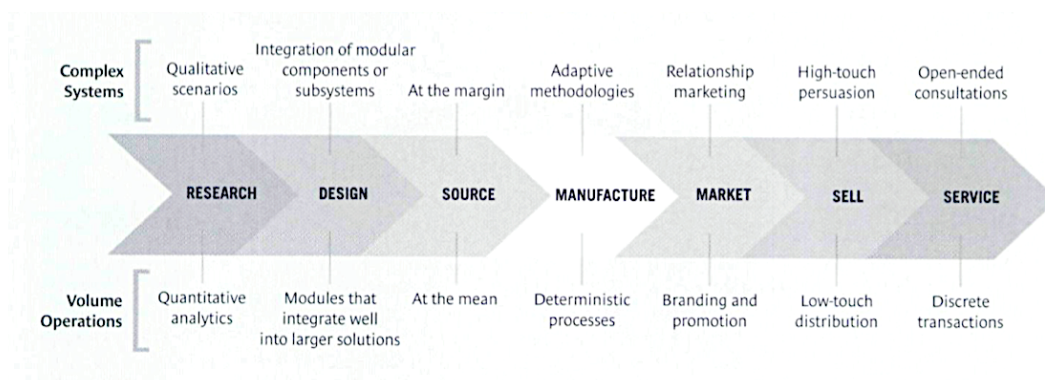
Tabel 1: Contextuele ambidexteriteit ten opzichte van structurele ambidexteriteit (Vrij naar Birkinshaw & Gibson, 2004)

Karakteristieken	Contextuele Ambidexteriteit	Structurele Ambidexteriteit
Hoe wordt ambidexteriteit bereikt?	Individueen worden zelf geacht hun tijd te verdelen tussen de activiteiten met een herkomst vanuit alignment (exploitatie) en adaptiviteit (exploratie).	Activiteiten worden uitgevoerd in separate units of teams: focus op alignment (exploitatie) en focus op adaptiviteit (exploratie)
Wie maakt de beslissing in het spanningsveld tussen adaptiviteit en interne alignment?	Aan de front linie door sales, lijnmanagement en overig operationeel personeel.	In de top van de onderneming
Rol van het topmanagement team	Creatie van organistorische context waarin het individu actief is	Bepalen structuur waar het grensvlak / compromis ligt tussen alignment en adaptiviteit
Duidelijkheid van de positie / de rol	Flexibel (relatief)	Gedefinieerd (relatief)
Vaardigheden medewerkers	Voornamelijk generalistisch	Voornamelijk specialisten

Invloed van de omgeving van de onderneming is van groot belang op haar concurrentiepositie, waar de concurrentiekracht in de markt leidt tot druk op de winstgevendheid van een industrie en de positionering van de onderneming erbinnen (Porter, 1979). De oriëntatie van de onderneming bepaalt derhalve haar mate van differentiatie en beleid op kosten en investeringen. Recente ontwikkelingen zoals verregaande automatisering en digitalisering, de opkomst van ‘big tech’, het tijdig moeten anticiperen op nieuwe vaardigheden als onderneming en economische onzekerheden ter gevolg van de corona-pandemie en de opkomende concurrentiepositie van omliggende landen kunnen aanvullende wendbaarheid van ondernemingen vereisen. Ambidexteriteit is derhalve een begeerde vaardigheid voor een onderneming ter bevordering van haar overleving en, of voor de groei of het voorkomen van afvlakking van deze eventuele groei.

Organisatorische adaptiviteit is een belangrijk onderdeel van het exploratieve vermogen (Birkinshaw & Gibson, 2004). Zo kon Kodak niet op tijd anticiperen op digitale fotografie en miste Nokia de smartphone revolutie, ondanks verregaande resources en vakspecifieke kennis binnen beide organisaties op dat moment van zowel de markt als de betreffende technologie. Organisaties die nieuwe kansen zien ontwikkelen en zich tijdig kunnen aanpassen aan vernieuwde marktomstandigheden kennen de wendbaarheid om zowel te blijven bestaan als te ontwikkelen en te groeien. Bij het exploreren naar nieuwe business modellen voor een onderneming kan het van waarde zijn te bepalen op welke basis het huidige dominante model is gebouwd.

Een toenemende complexiteit binnen specifieke marktsegmenten waarbij technologische ontwikkeling kunnen mogelijk de dynamiek beïnvloeden en de manier van functioneren waarop het businessmodel van de organisatie is gebouwd. Het herkennen van deze wijziging in het krachtenveld van een onderneming lijkt te overlappen met de paradoxen in management (zoals beschreven in hoofdstuk 2.1.1). In een op volume gestuurde onderneming met een dominante marktpositie is het toevoegen van een tegengesteld businessmodel zoals gestuurd op complexiteit een beproefde methode om organisatorische ambidexteriteit te bereiken (Moore, 2005).



Figuur 5. Verschillen per platform over de waardeketen (Moore, 2005)

Middels het door Moore (2005) gestelde onderscheid tussen volume en complexiteit, wordt over de gehele waardeketen van een onderneming de verschillen getoond tussen deze twee denkplatforms. Dit is relevant, waar een team in een onderneming zal worden ingericht op het voor haar dominante businessmodel en zal hierop worden gestuurd. Dit terwijl een exploratief ingericht team, of een ambidexter team discrepanties kunnen tonen en de samenwerking met de rest van de onderneming kunnen doen beïnvloeden. Met name wanneer de teamstructuur wel geïntegreerd is en, of blijft in de rest van de onderneming met een tegengestelde waardeketen. Of in tegenstelling het ontkoppelen van het team van de exploitatieve business units binnen de onderneming zoals beschreven in hoofdstuk 2.1.2.

Het herkennen van de dominante stroming in denken van de onderneming kan mogelijk mede bepalen in hoeverre het team zich wendbaar moet tonen binnen de onderneming en de inspanning van het management om successen te borgen van tegengestelde teams (volume versus complexiteit).

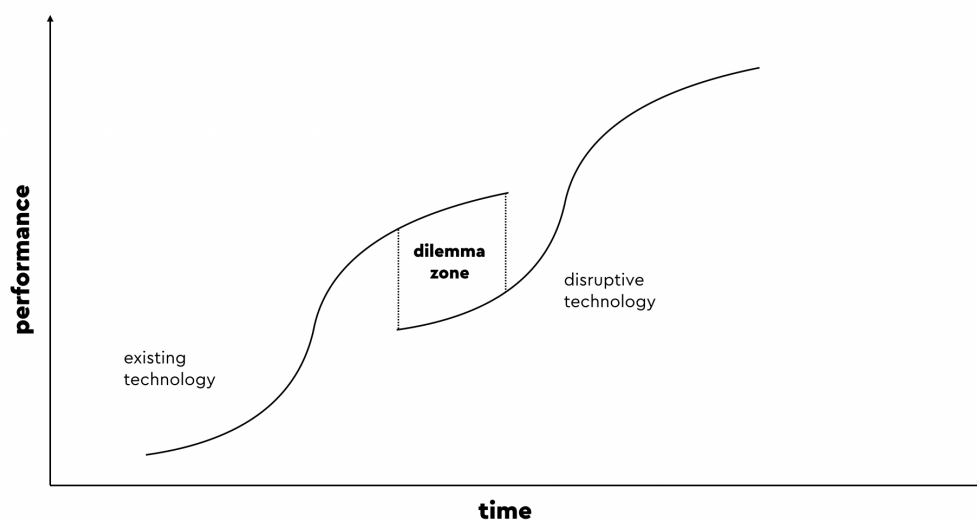
2.2 Omgeving van een onderneming

De onzekerheid en dynamiek binnen de branche waarin een onderneming opereert is het meest zichtbaar wanneer er wordt gekeken door de bril van disruptieve innovatie. Hoewel het veelal in retroperspectief kan ogen als een plotselinge verandering van het metaforische fotorolletje naar de digitale foto-sharing platforms is dit veelal niet het geval. Disruptie is een proces dat soms snel en compleet kan plaatsvinden, maar ook langzaam en incompleet (Wessel & Christensen, 2012). Belangrijke factoren die bijdragen aan de snelheid en de mate van compleetheid kennen een oorsprong in de *go-to market* strategie van een innovatie en, of een onderneming.

In veel gevallen zullen de prestaties van de nieuwe (disruptieve) technologie lager

liggen dan de reeds bestaande technologieën (Christensen, 1997). Hierdoor kan het lastig zijn voor succesvolle organisaties met bestaande, succesvolle businessmodellen om de afweging tussen vasthouden (exploitatie) en loslaten plus de disruptie omarmen (exploratie). Het moment bepalen van het equilibrium van dit effect is niet eenvoudig en wordt theoretisch weergegeven in figuur 4.

Adaptiviteit van een onderneming kan potentieel stringent worden wanneer een concurrent of substituuut opkomt en beter gaat presteren dan de geboden producten en diensten van de betreffende onderneming. Ook de alignment van de onderneming gedurende de zogenaamde ‘dilemma zone’ kan mogelijk onder druk komen te staan. Een aanname kan zijn dat bij een hoge volwassenheid van een product of markt een onderneming een sterke exploitatieve vaardigheid verkiest boven exploratie. Hoewel niet toetsend onderzocht, worden deze concepten meegenomen in het exploratieve onderzoeksontwerp.



Figuur 4. The Innovators Dilemma (Christensen, 1997)

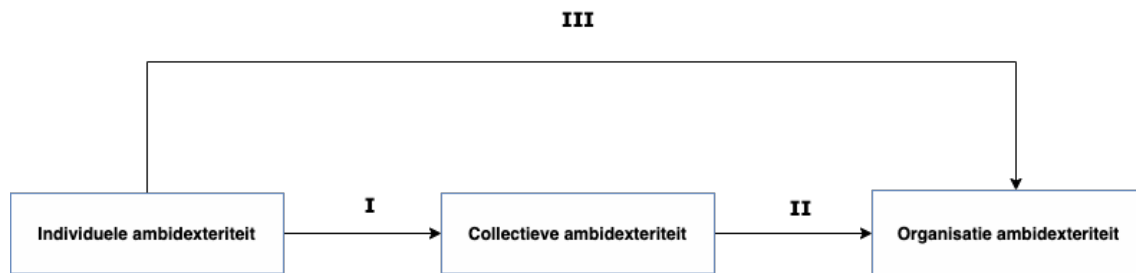
3. Methode

Deze inductieve studie streeft ernaar om ideeën en richtingen te ontwikkelen voor mogelijk toekomstig toetsend onderzoek voor de gaten in de literatuur zoals besproken in hoofdstuk 2. Dit hoofdstuk gaat in op de methodologische aanpak van dit onderzoek en tracht transparantie te bieden in de overwegingen en keuzes hierbinnen om vervolgens in de opvolgende hoofdstukken de hoofdvraag te beantwoorden.

3.1 Onderzoeksvraag

Dit onderzoek streeft ernaar om inzicht te verkrijgen hoe individuele- en collectieve ambidexteriteit invloed kan hebben op de organisatorische ambidexteriteit van een onderneming. Er zal ook worden gekeken of de kruisbestuiving ontstaat binnen teams, wanneer zij de samenwerking zoeken tussen business units, welke zou kunnen resulteren in een positief effect (Hansen & Birkinshaw, 2007). Er zal middels een kwalitatieve onderzoeksmethode worden gekeken naar mogelijke relaties van de invloed van een lijnmanager (individuele ambidexteriteit) op collectieve ambidexteriteit. Eerder onderzoek van Hansen & Birkinshaw (2014) toont daarnaast aan dat een verhoging of creatie van collectieve ambidexteriteit bijdraagt aan de organisatorische ambidexteriteit. Dit resulteert in de volgende onderzoeksvraag: *Hoe beïnvloeden individuele- (direct en indirect) en collectieve ambidexteriteit het ambidextere vermogen van een organisatie?*

3.2 Conceptueel model



Figuur 6. Conceptueel model

Verskillende uitdagingen voor een onderneming staan ten grondslag om ambidexteriteit te willen borgen en zijn hierboven beschreven. Desondanks bepalen deze uitdagingen mede de complexiteit om dit middels een functionele methodiek te implementeren. Afhankelijk van de inrichting van een onderneming kan een collectief een lokale uitvoering betreffen van een internationale strategie. Bij opkomende markten is de traditionele multinational aanpak (uitvoeren in de regio) niet de meest succesvolle strategie (Santos & Williamson, 2015). Het conceptuele model is een schematische weergave van de inductieve assumpties van mogelijke verhoudingen tussen de concepten van individuele-, collectieve- en organisatorische ambidexteriteit. Dit conceptuele model, noch dit onderzoek impliceert dan ook geen verband of correlatie tussen de constructen te toetsen, maar richt zich erop deze te verklaren en ideeën te vormen voor vervolgonderzoek.

De afbakening van collectieve ambidexteriteit (of *team ambidexteriteit*) is binnen deze context een operationeel team met een gezamenlijk doel binnen de onderneming, welke rapporteert aan het zogenaamde eerstelijns management. Ook wordt gepoogd om een zo duidelijk mogelijke scheidingslijn van de definities te worden geoperationaliseerd in dit onderzoek, aanvullend op de literatuurstudie. Zonder deze splitsing kan mogelijk een dichotomie ontstaan tussen de activiteiten die worden toegekend onder de noemer exploratie en

exploitatie bij zowel de onderzoekspopulatie als bij het opstellen van dit onderzoeksontwerp.

3.3 Empirische setting

In deze studie staat de onderzoeksvraag centraal zoals hierboven beschreven; *Hoe beïnvloeden individuele- (direct en indirect) en collectieve ambidexteriteit het ambidextere vermogen van een organisatie?*

Deze vraag wordt besproken in de empirische setting van een regionale organisatie binnen een internationaal opererend onderneming. Deze organisatie is actief binnen de industriële automatisering en digitalisering. Hoewel de onderzoeker werkzaam is binnen deze organisatie is er bewust gekozen voor meerdere cases om de invloed van vooringenomenheid zoveel mogelijk te beperken en de betrouwbaarheid te borgen van dit onderzoek. In aanvulling hierop kan worden gesteld dat door de inrichting en de snel veranderende branche van de onderneming dit een uitstekende setting biedt om dit onderzoek uit te voeren. Daarentegen had toegang tot de benodigde data mogelijk niet toegankelijk geweest zonder dit rolconflict van medewerker en onderzoeker.

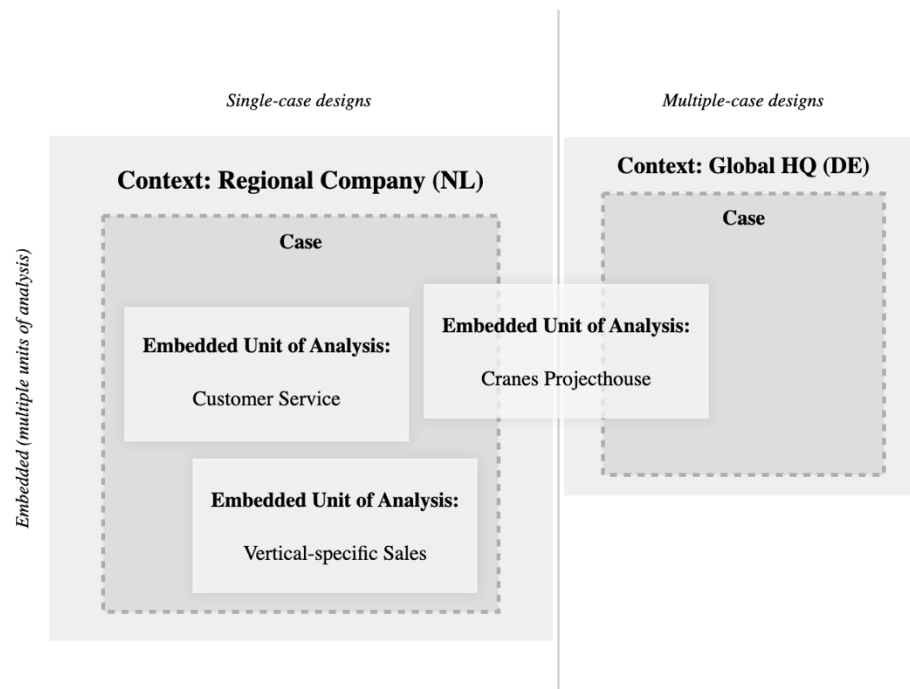
De setting van industriële automatisering kent mogelijk een toegevoegde waarde op het onderzoek, waar het vakgebied (de branche) een functie kan hebben als ondersteunende partner in het realiseren van de nieuwe trends in consumentengedrag en bij het verhogen van de wendbaarheid en adaptiviteit van haar klanten; de zogenaamde maakindustrie. Hoewel de relatie tussen de organisatorische ambidexteriteit van een leverancier in deze sector niet gelijkgesteld wordt aan de capaciteiten van marktspelers die deze producten afnemen, kennen de leveranciers en ondernemingen binnen deze sector wel een ondersteunende rol waarbij zij een toegevoegde waarde kunnen zijn of worden binnen zowel de exploratieve als de exploitatieve vaardigheden van haar afnemers, partners en bijbehorende ecosystemen. Wanneer

de activiteiten van deze onderneming bijdragen aan het ontwikkelen van een *digital twin* in de omgeving van een eindgebruiker, dan is er mogelijk sprake van een cross-branche innovatie. Daarbij zou gesteld kunnen worden dat de exploratieve vaardigheid binnen deze empirische setting sterk van invloed kan zijn op de gehele industrie waar dit eveneens een marktleidende onderneming betreft die een brede verscheidenheid van verticale markten bedient.

3.4 Onderzoeksmethode

Dit kwalitatieve onderzoek is ontworpen als multiple case-analyse met verschillende eenheden van analyse naar het model van Robert K. Yin (2018). Binnen het ontwerp zullen diepte-interviews worden afgenomen bij zowel leden van het collectief als de betreffende (frontlinie) managers. De context van de analyse kent de setting van het regionale bedrijf (Nederland). De unit van analyse ‘Cranes Projecthouse’ is lokaal gevestigd binnen deze setting, maar bezit een internationaal mandaat voor haar markt. Hierdoor rapporteert deze eenheid van analyse niet aan het regionale bedrijf, maar aan het hoofdkantoor. Derhalve is deze in bezit van een andere vorm van autonomie. Hierdoor verrijkt deze casus het onderzoek en is er sprake van overlap tussen de cases, waardoor een multiple case design tevens wordt bereikt, zie figuur 7 voor een visualisatie hiervan (vrij naar Yin, 2018).

Doordat het onderzoeksmodel in drie case studies is onderzocht is er methodische triangulatie toegepast. Dit is gedaan om de interne validiteit van de resultaten zoveel mogelijk te borgen. De externe validiteit van het onderzoek wordt door deze opzet van betreffende methodologie en empirische setting per definitie verlaagd, maar dat kan worden gezien als inherent aan het beoefenen van inductief kwalitatief onderzoek en wordt nader besproken in de discussie (hoofdstuk 6).



Figuur 7. Multiple case design (Vrij naar Yin, 2018)

Door het ontbreken van convergentie tussen bestaande literatuur rondom collectieve ambidexteriteit en hoe deze kan leiden tot een verhoging van de organisatorische ambidexteriteit (zoals beschreven in hoofdstuk 3) is gekozen voor een inductieve aanpak aan de hand van case studies. Hierdoor kunnen vragen gesteld worden die zoeken naar de achterliggende redenen in plaats van het toetsen van relaties en verbanden (Eisenhardt, 1989). Door single case analyse toe te passen, opgevolgd door een cross case analyse kunnen de verschillen en overeenkomsten tussen deze verschillende units van analyse worden onthuld en kan dit mogelijk zorgen voor een beter begrip van de relatie, welke mogelijk kunnen leiden tot nieuwe onderzoeksproposities voor eventueel vervolgonderzoek binnen de domeinen van deze studie. Daarnaast is deze methode geschikt om de specifieke omstandigheden van collectieve ambidexteriteit te begrijpen en rijkere data te verzamelen in deze empirische setting (Creswell, 2006).

Dit exploratieve, inductieve onderzoeksmodel levert een contributie aan de literatuur van collectieve ambidexteriteit en hoe deze strategisch kan worden ingezet in het beter borgen van de exploratieve en exploitatieve vaardigheden van een onderneming. Tevens een richting te bieden of aanknopingspunten voor potentieel toekomstig onderzoek rondom de onderzoeksdomeinen van deze studie.

3.5 Data verzameling

Hoewel de informatierijkheid en methode van kwalitatief onderzoek zeer efficiënt zijn wanneer het aankomt op het verzamelen van data, hebben deze ook zwaktepunten. Om deze voor- en nadelen zoveel mogelijk te mitigeren, worden de aanbevelingen van Eisenhard en Graebner (2007) waar mogelijk gevolgd. Binnen dit onderzoek is gekozen voor diepte-interviews met zowel eerstelijns management (frontlinie), als hoger management en operationeel personeel die de collectieven vormen binnen dit onderzoek. Deze interviews zullen worden afgenomen en bij drie verschillende units van analyse zijn er vier interviews worden afgenomen; met uitzondering van de projectenorganisatie waar drie interviews zijn afgenomen door beperkte beschikbaarheid.

Hoewel niet volledig te voorkomen zal een vooraf opgestelde set vragen bijdragen aan een verlaging van *confirmation bias* en zal de betrouwbaarheid van het onderzoek geborgd blijven. Evenals de benoemde bias van de onderzoeker. Om de intercoder betrouwbaarheid te borgen zijn de interviewvragen bijgevoegd in de bijlagen. Ook zijn de volledige uitgewerkte analyses van de interviews integraal onderdeel van deze studie en terug te vinden in de bijlagen. Doordat de interviews allemaal digitaal zijn afgenomen via Microsoft Teams gedurende de coronapandemie zijn ook digitale kopieën van de onderzoeken beschikbaar als laatste methode om de betrouwbaarheid te borgen. Deze zijn eventueel op aanvraag beschikbaar bij de

onderzoeker met oog op de privacy van de respondenten.

3.5.1 Case selectie

De selectiecriteria van deze studie is ondergeschikt aan de beschikbaarheid van de data. Er is gepoogd om de diversiteit in de verschillende units van analyse zo hoog mogelijk te houden door units te selecteren die normaliter een andere focus hebben ten opzichte van elkaar. De aanvulling van de unit projectenorganisatie biedt daarnaast een additioneel inzicht voor dit onderzoek doordat zij autonoom de verantwoordelijkheid dragen voor de convergentie van zowel de exploratieve als exploitatieve vaardigheden van de betreffende business unit. De overige units hebben hier een positie binnen de regionale aftakking waarbij zij een onderlinge afhankelijkheid hebben tussen de lokale onderneming en de moederorganisatie.

Gedurende het proces van de studie is besloten om geen case studies toe te laten vanuit andere organisaties. Dit vanwege de beperkte beschikbaarheid / ontoegankelijkheid van deze data, als de beperkte tijd beschikbaar voor deze studie. Ook zijn er aantal cases afgevallen voor analyse, waarbij specifiek productspecifieke BU's zijn afgevallen door de mogelijk aanwezige discrepantie van deze BU's met de overkoepelende doelen en strategie van de onderneming. Binnen de empirische setting was namelijk sprake van een aparte rapportagestructuur van deze BU's en de geselecteerde eenheden van analyse, te weten een kleinere management scope.

3.5.2 Additionele data bronnen

Naast de diepte-interviews is gebruik gemaakt van additionele databronnen ter voorbereiding van de interviews en de analyse ervan. Deze bestaan uit publiek beschikbare documentatie, alsmede vertrouwelijke interne documentatie om een beter begrip van de omgevingscontext van de units van analyse te kunnen begrijpen. Door de conflicterende rol als onderzoeker, alsmede werknemer binnen de empirische setting was het onmogelijk om een eenduidige lijst van deze bronnen bij te voegen in dit interview vanuit het perspectief van vertrouwelijkheid. Zoals hierboven benoemd is de betrouwbaarheid van het onderzoek door interne bias mogelijk in het geding, maar is getracht dit zo min mogelijk invloed te hebben op de dataverzameling en bijbehorende analyse.

3.6 Data analyse

De interviews vormen de basis van de analyse van deze studie. Deze zijn allemaal online afgenomen via een beeldverbinding (Microsoft Teams). Gedurende de interviews zijn aantekeningen gemaakt met initiële opmerkingen en gedachten. Na afname van alle interviews binnen de bestaande case is een reductie geschreven (met bronvermelding) vanuit de opnamebestanden van de interviews om een eventuele tweede impressie mee te nemen in de analyse. Deze reductie is tevens uitgebreid met een abstractie op basis van het begrip van de theorie en de aanvullende databronnen en inductie van de onderzoeker. Deze is dan ook zo beschreven. Door middel van reduceren en abstraheren is een uitgebreide, maar een te bevatten dataset ontwikkeld die gebruikt is voor nadere analyse.

De tweede stap van de analyse is een cross case-analyse van de verschillende contexten en units van analyse binnen deze studie. Hier is gezocht naar zowel overeenkomsten als verschillen met als doel toekomstige onderzoeksproposities te vormen. Ook de importantie van

de relaties en hoe deze eruit ziet / dient te zien is bijgevoegd in een visuele uitwerking van het voorgestelde conceptuele model.

4. Empirische bevindingen

In de bijlagen zijn de uitgewerkte interviews integraal toegevoegd. Deze zijn gereduceerd en geabstraheerd met het in acht nemen van eventuele aanwezige bias van de onderzoeker.

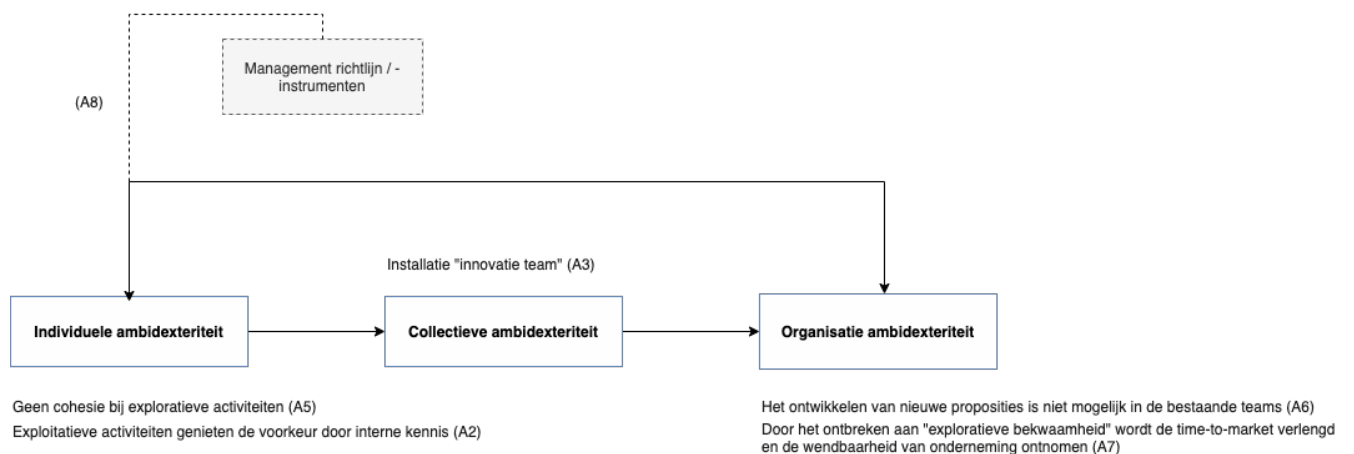
4.1 Single Case analyse: Customer Service (Case-study A)

Er zijn in totaal vier interviews afgenomen binnen deze eenheid van analyse (case-study). De functieprofielen varieerden van topmanagement (1), lijnmanagement (1) tot operationeel personeel (2). De betreffende afdeling kent 85 man personeel en rapporteert aan het hoofd van divisie (TMT) van het regionale gebied waarin het actief is.

Het cohort operationeel personeel lijkt in de interviews een voorkeur te hebben voor exploratief ingerichte activiteiten. De groep beschrijft dat er ruimte voor exploratie bestaat, maar dat deze in de dagelijkse praktijk meer moeite kost om tijd voor te reserveren bij het (lijn) management dan exploitatieve activiteiten. Zoals een lopend klantproject. De recente installatie van nieuw topmanagement zou echter wel voor een verbetering hiervan hebben gezorgd (A1). Het lijn- en topmanagement binnen de case study lijkt dit te verklaren door de positie van de onderneming als marktleider en een opeen schakeling van jaren waarin het perfectioneren van de executie centraal heeft gestaan. Dit heeft geresulteerd in zeer rigide processen en managementsystemen die de organisatie op het gebied van winstgevendheid en exploitatief vermogen heeft verrijkt, maar dit als neveneffect de ruimte voor exploratie heeft doen slinken (A4). Dit effect heeft mogelijk een verband met topmanagement richtlijnen en de strategische koers van de organisatie. Er zou derhalve gesteld kunnen worden dat de managementrichtlijn wordt beïnvloed door de organisatorische ambidexteriteit weergegeven in de geïnduceerde lijn uit

deze unit van analyse (A8).

Er wordt een voorkeur beschreven op exploitatieve activiteiten door zowel (lijn) management als de ervaring van het operationeel personeel (A2). Het initiëren van exploratieve activiteiten is grotendeels een individueel initiatief en zou daarmee een zeer beperkte cohesie van deze activiteiten tot gevolg hebben (A5). Er is gekozen om een exploratief gericht, separaat team te installeren in de onderneming vanuit de gepredestineerde thematiek van digitalisering om toekomstbestendigheid van de onderneming op dit vlak zoveel mogelijk te waarborgen (A3). Het zou namelijk door de grootschalige werkdruk van de zogenaamde dagelijkse waan niet mogelijk zijn om dit in de bestaande teams te ontplooiën (A6). Dit zou dan ook tot effect hebben dat de onderneming een langere time-to-market heeft ten opzichte van concurrenten en opkomende spelers, maar ook wendbaarheid ontbeert om in te spelen op ontwikkelingen in de markt met een adequaat antwoord en snelheid (A7).



Figuur 4.1. Visualisatie uitkomst case-study A: Customer Service

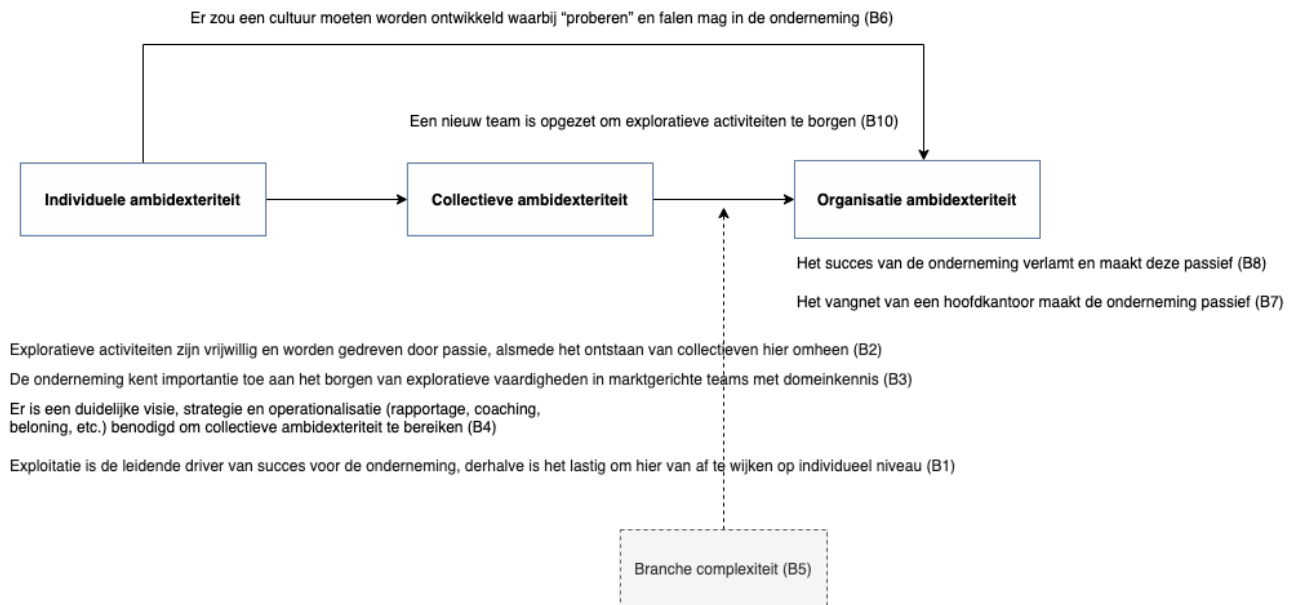
4.2 Single case analyse: Specialist Sales (Case-study B)

Er zijn in totaal vier interviews afgenomen binnen deze unit van analyse (case-study). De functieprofielen varieerden van topmanagement (1), lijn management (1) tot operationeel personeel (2). De betreffende BU kent 18 man personeel en rapporteert aan de hoofd van divisie (TMT) van het regionale gebied waarin deze actief is.

Door een ingerichte beloningsstructuur op omzet binnen deze case-study haar deelnemers en de koppeling met het marktleiderschap en de marktvolwassenheid zou het lastig zijn om op individueel niveau af te wijken van de drivers van succes welke zijn ontworpen op de exploitatieve business (B1). Binnen de betreffende onderneming is een spreekwoordelijke stroming van lopende business zeer solide en groot, waardoor startende successen in het exploratieve domein niet voldoende worden gewaardeerd vanuit de bestaande managementrichtlijnen en instrumenten. Daarom is het voor individueel functioneren een lastige keuze om hier wel een focus op te hebben, waar dergelijke activiteiten ook enige investering en commitment uit de onderneming vragen en deze tevens beschikbaar moet zijn.

Doordat de onderneming geen passende managementinstrumenten toepast op exploratieve activiteiten ontstaan deze vanuit individuele passie die zich vormen in een collectief rondom een bepaald domein (B2 + B3). Dit effect is echter beperkt doordat deze teams geen formele functiehuisen bevatten of strategische doelen. Het ontbreken hiervan wordt benoemd als potentiële ‘disabler’ van deze collectieven die ingericht zijn om ambidexter ingericht te worden (B4). Het topmanagement team zou echter wel achter deze initiatieven staan en initieerde deze vooral top-down. De beperkte institutionalisering zou echter individuele optie kunnen belemmeren en daarmee de collectieve ambidexteriteit doen beperken. Het oprichten van exploratief gericht team (digitalisering focus) naast de bestaande exploitatieve teams zou niet voldoende zijn om structurele ambidexteriteit te bereiken (B10).

Er wordt gesteld dat 90% van het collectief binnen deze unit van analyse geen tot zeer beperkte ervaring heeft met exploratieve vaardigheden. De individuen schatten dit zelf anders in. Er zou een verdeling te maken zijn tussen de activiteiten die met volume en die met complexiteit te maken hebben. Daar zou nog weinig convergentie zijn, terwijl het een potentieel het ander kan 'enablen'. Daar zou collectieve ambidexteriteit bij kunnen ondersteunen. De complexiteit van de branche zou derhalve wel bepalend zijn voor de noodzaak van collectieve ambidexteriteit (B5). Voor veranderende en / of verdeelde markten zou derhalve collectieve ambidexteriteit van domein specifieke teams mogelijk een grotere invloed hebben op de organisatorische ambidexteriteit. Daarbij lijkt dit besef van de veranderende complexiteit en stakeholdersveld de ontwikkeling van de positie van de onderneming erbinnen te legitimeren. Omgekeerd is een lange periode van positief resultaat en continue groei een potentieel verlamme factor voor de onderneming (B8). Het hebben van een vangnet in de vorm van een hoofdkantoor zou ook kunnen leiden tot een passievere benadering (B7). Om dit te voorkomen wordt een verband benoemd dat de organisatorische ambidexteriteit uitgedrukt in een cultuur waarin gefaald en geëxperimenteerd kan worden positief effect kan hebben bij het totstand komen van zowel individuele- als collectieve ambidexteriteit (B6).



Figuur 4.2. Visualisatie uitkomst case-study B: Specialist Sales

4.3 Single case analyse: Project House Cranes (Case-study C)

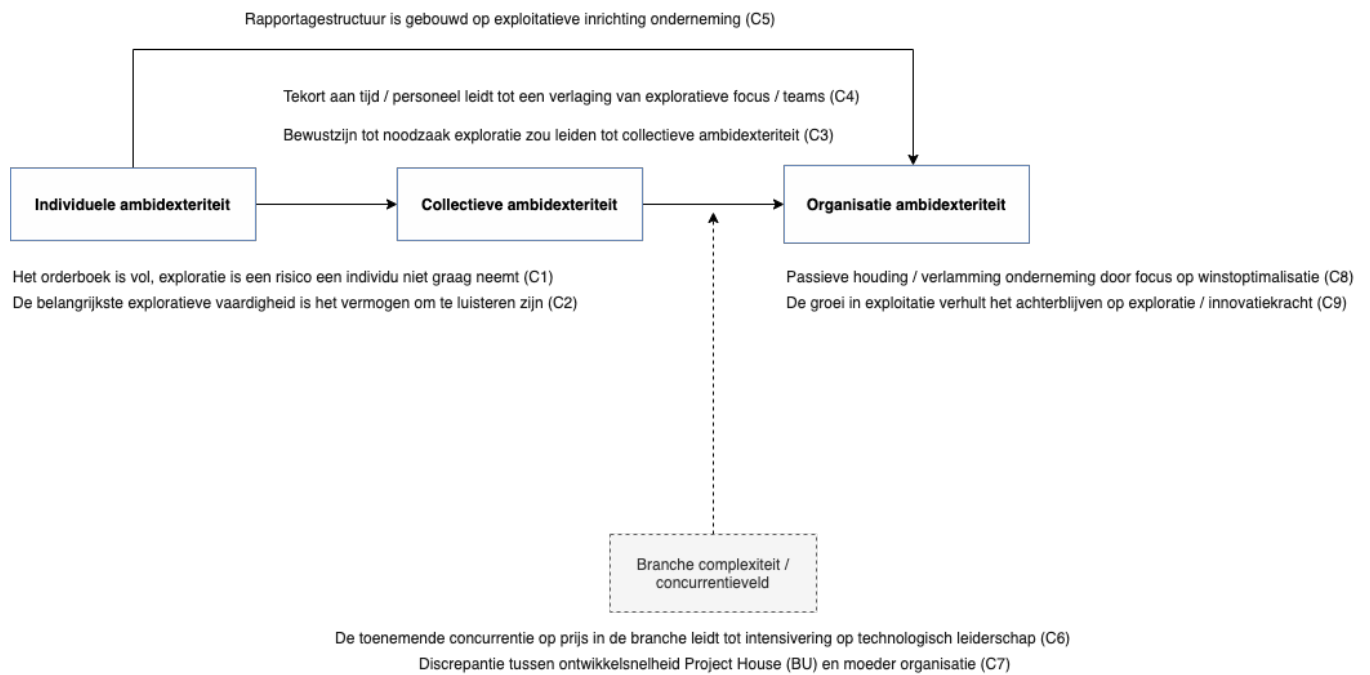
Er zijn in totaal drie interviews afgenomen binnen deze unit van analyse. De functieprofielen varieerden van topmanagement (1), lijn management (1) tot operationeel personeel (1). De betreffende BU kent 60 man personeel en rapporteert direct aan het hoofdkantoor (TMT) en indirect aan de regionale CEO (TMT). Deze BU heeft een internationaal mandaat en een bepaalde maat van autonomie binnen haar eigen marktsegment en is daarmee contextueel licht afwijkend van de twee andere units van analyse.

De context van de case-study is een autonoom functionerende projecten divisie die zich richt op een nichemarkt en daar marktleiderschap heeft bereikt. Na de mondiale pandemie is een clustering van orderbevestigingen in een enkel fiscaal jaar gevallen. Hierdoor is een backlog ontstaan en druk op de BU. Dit zou daarnaast het effect hebben dat exploratieve activiteiten als een bedreiging wordt gezien en een risico voor een individu om te initiëren in een onderneming

waar de exploitatie de volledige capaciteit uitput van een individu of een collectief (C1 + C4). Dit wordt versterkt door een op exploitatie ingerichte managementstructuur (C5). Jarenlange focus op winstoptimalisatie zou daarnaast een organisatie passief kunnen maken (C8), waarbij de groei in exploitatie het achterblijven van new business development verhuld (C9).

Hoewel de context van deze (tijdelijke) druk op de BU in deze case-study sterk medieert, wordt de noodzaak rondom het bereiken van collectieve ambidexteriteit gezien (C3). Dit zou verklaard worden door het wijzigende concurrentieveld binnen de branche, waardoor de positie van de onderneming onder druk is komen te staan (C6). Hiermee is unit van analyse C afwijkend van de andere twee units, wellicht doordat deze markt meer afbakening kent en een sterk concurrentieveld. Dit zou ook een discrepantie creëren tussen de moederorganisatie en de BU (C7). Wanneer de BU ervoor kiest om sneller te bewegen dan de onderneming ontstaat potentieel een gat tussen vraag en aanbod van technologie tussen deze twee en dit beïnvloedt de concurrentiepositie van het project house negatief.

Door de autonomie van deze case-study is de invloed van organisatorische ambidexteriteit van de moederorganisatie wellicht beperkter en is de collectieve ambidexteriteit mogelijk van nature ook groter. Mogelijk komt dit voort uit focus en specialisatie op een nichemarkt, waar de overkoepelende organisatie veel grotere en meerdere marktsegmenten tegelijk wenst te bedienen. Hoewel deze generalistische aanpak leidt tot een situationele positie waarin exploitatieve optimalisatie over de hele bedrijfsas kan worden bereikt, heeft dit mogelijk ook invloed op het innovatieve vermogen van de onderneming. In het verlengde liggen exploratieve activiteiten of ontwikkelingen minder in het strategische vizier met verschillende mogelijke gevolgen die de continuïteit van een onderneming kan beïnvloeden.



Figuur 4.3. Visualisatie uitkomst case-study C: Project House Cranes

4.4 Cross case analyse

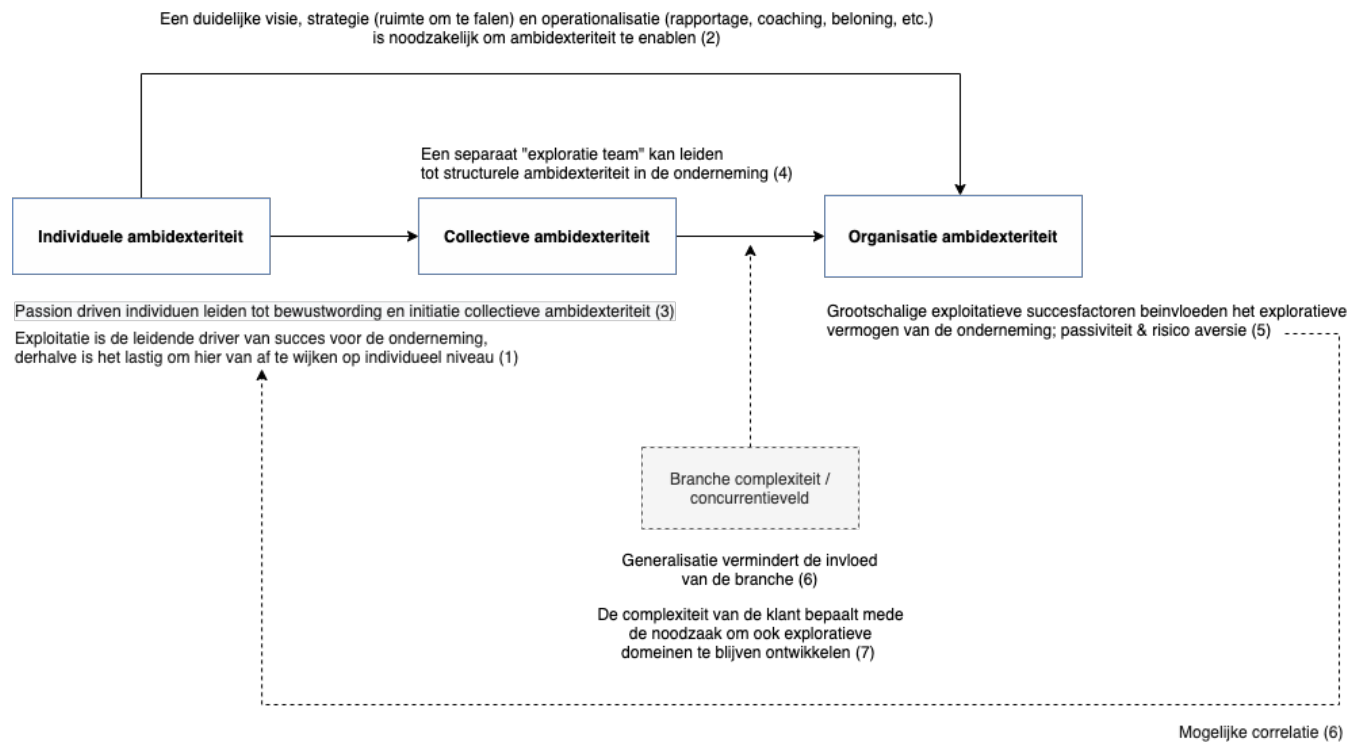
De functie van de verschillende units van analyse die het invult voor een onderneming kent een natuurlijk onderscheid; sales, service en een projecten organisatie. Wanneer tezamen geanalyseerd biedt het echter een holistisch beeld van de onderneming, waarbij de autonome projectorganisatie (case study C) mogelijk als een controlemechanisme kan worden gezien.

Het benoemen van een managementrichtlijn wordt als een te beperkte factor gezien op individuele- en collectieve ambidexteriteit. In alle drie de case studies komt naar voren dat het management zowel exploratief als exploitatieve activiteiten dient te ‘enablen’ middels een duidelijke visie / strategie en operationalisatie ervan. Om een individu exploratieve ruimte te bieden in deze context kan daarnaast het realiseren van ruimte om te kunnen experimenteren positief doen beïnvloeden.

De context van deze casestudies betrof een op exploitatie ingerichte organisatie die

tevens zeer succesvol is voor een geruime periode. Dit succes zou leiden tot een passieve houding in de organisatie en aversie rond het nemen van risico. Opvallend is een mogelijke correlatie (6) met individuele ambidexteriteit. De these zou hier een omgeving betreffen waarbij de organisatie met deze situationele omstandigheden minder snel resources alloceert aan individuen met een exploratieve focus, opdracht of idee en daarmee de organisatorische ambidexteriteit in gevaar brengen. Dit terwijl intrinsieke motivatie (passie, 3) zou leiden tot het opzetten van collectieven gericht op verdieping en daarmee meer ambidexter ingericht op groei over meerdere assen. Het separate exploratieve team zou kunnen bijdragen aan structurele organisatorische ambidexteriteit, maar zou niet voldoende zijn. De ‘passion driven’ collectieven binnen een organisatie zouden mogelijk de te ontwikkelen activiteiten van dit exploratieve team moeten omarmen en borgen in haar go-to-market strategie. Hierdoor kan dit potentieel een nieuwe exploitatieve standaard van de onderneming te maken en de continuïteit voor de lange termijn trachten te borgen.

Door een generalistisch productaanbod zou het modererende effect van de branche beperkt zijn (6). Daarentegen wordt de complexiteit van de klant benoemd als modererende factor. Dit is een propositie voortkomend uit dit onderzoek en was niet voorzien vanuit de literatuurstudie van dit onderzoek.



Figuur 4.4. Visualisatie cross case analyse

5. Conclusie

Het doel van dit onderzoek is om de relatie te verklaren tussen ambidexteriteit op individueel, collectief en organisatorisch niveau. Dit door middel van exploratief, inductief onderzoek binnen de empirische setting van een multinationale onderneming. De onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt: *Hoe beïnvloedt collectieve ambidexteriteit (het team) de ambidexteriteit op organisatie-niveau?*

Binnen de onderzoeksetting was gedurende een middellange periode de strategische voorkeur zichtbaar op alignment en het verhogen van procesmatige efficiëntie, ofwel activiteiten en vaardigheden binnen het exploitatieve domein. Binnen deze setting lijkt initieel het aanbrengen van een balans tussen exploratieve en exploitatieve activiteiten de route naar ambidexteriteit en daarmee de beantwoording van de onderzoeksvraag. Dit kan bijvoorbeeld door specifieke rollen toe te kennen in de collectieven of door het oprichten van nieuwe collectieven. Dit beleid kan worden geïnitieerd vanuit het topmanagement team (O'Reilly & Tushman, 2008; Birkinshaw & Gibson, 2004; Rosing et al., 2011), maar is het effectiefst wanneer toegepast door het zogenaamde eerstelijnsmanagement (Amabile et al., 2004). Vanuit de analyse van deze case study zou dit mogelijk kunnen zijn door herijking van de strategie en de daarbij behorende doelen van een collectief (team), inclusief de afstemming met de managementinstrumenten zoals rapportage- en beloningsstructuur. Hierdoor is individuele ambidexteriteit van deze 'frontlinie' managementlaag bepalend in de herkenning en de daadwerkelijke configuratie van collectieven door bijvoorbeeld balans aan te brengen in exploratieve en exploitatieve activiteiten (structureel), ambidextere doelen te stellen en, of de toekenning van specifieke rollen binnen deze collectieven (contextueel). Dit lijkt dit samen te hangen met de mogelijkheden die hiervoor worden geboden in het topmanagement team

waaruit de organisatorische ambidexteriteit in verband lijkt te staan met de benodigde individuele ambidexteriteit binnen de functielaag van frontlinie management.

Binnen het collectief is de relatie tussen het individuele en organisatorische domein van ambidexteriteit beperkt in de perceptie van het operationeel personeel. Het individu ervaart niet dezelfde configurationele vrijheid om een collectief te vormen, noch de eigen doelen te bepalen en de mate van ambidexteriteit in zijn of haar activiteiten zoals het topmanagement. Deze worden gestuurd vanuit de bestaande doelen van het collectief waarbinnen zij opereren. Als het management echter deze collectieven ambidexter inricht, dan lijkt zowel contextuele als structurele ambidexteriteit tevens mogelijk binnen het collectieve domein. Daarmee kan worden gesteld dat de leader opening- en closing behavior van het frontlinie management van cruciaal belang is in het bereiken van ambidexteriteit op collectief niveau.

Een belangrijke vondst in dit onderzoek is de gestelde noodzaak van het vooropstellen van de succesfactoren van deze collectieven wanneer vanuit dit niveau een verhoging van de organisatorische ambidexteriteit wenst te worden bereikt. Hierop is een investeringsbeslissing benodigd om de beschikbaarheid van menselijk kapitaal in deze teams garant te stellen, tevens om een werkwijze te installeren waarbinnen individuen worden aangespoord om ideeën te genereren, in te brengen en te ontwikkelen. Het toekennen van gewichtigheid lijkt daarmee een opdracht voor het topmanagement team in haar strategie en de operationalisatie daarvan. Om ambidexteriteit te bereiken in een onderneming waarin een disbalans is tussen het exploitatieve of exploratieve domein is de methode van benadering cruciaal. Ambidexteriteit is daarmee het vermogen om verschillende benaderingen naast elkaar en gelijktijdig te beheersen, zoals de metaforische bril van het ‘complexe systeem’ en de ‘volume operatie’ (Moore, 2005).

Een onderzoekspropositie die binnen dit onderzoek naar voren komt, is de benodigde convergentie tussen strategie en operationalisatie op beleid van exploitatieve en exploratieve

activiteiten. Waar exploitatieve activiteiten veelal middels kwantitatieve methoden te meten zijn (omzet, klanttevredenheid, etc.) is dit te formaliseren in het beoordelen van resultaat en (individueel of collectief) functioneren. Binnen dit onderzoek komt echter naar voren dat een organisatie ook een informeel beleid kan bedrijven voor haar exploratieve activiteiten. Echter, het ontbreken van dezelfde formele effectuering als bij de exploitatieve activiteiten kan potentieel negatieve gevolgen hebben op de ambidexteriteit van een organisatie; door de gepercipieerde vrijheid van het individu of het collectief en de beperkte toekenning van legitimiteit van exploratieve activiteiten.

Vanuit de cross case-analyse komt de opzet van een exploratief ingericht (innovatie) team naar voren als mogelijke oplossing in het borgen van structurele ambidexteriteit voor de onderneming. Gesteld wordt echter dat dit onvoldoende zou zijn om de bestaande onderneming te mobiliseren in de exploratieve activiteiten van dit team richting het exploitatieve domein. Deze gestructureerde aanpak van een geformaliseerd innovatieteam bestaat naast informelere op 'passie' gedreven initiatieven. Deze initiatieven laten daarmee ook een vorm van contextuele ambidexteriteit toe binnen de collectieve ambidexteriteit van de onderneming dankzij de informele ruimte die zij genieten in het benoemde leiderschap van het eerstelijnsmanagement. Er lijkt formalisatie (managementinstrumenten, inrichting rapportage- en beloningsstructuren) benodigd te zijn in de configuratie van deze collectieven in met name de exploratieve activiteiten om dit succesvol bij te laten dragen aan de organisatie ambidexteriteit.

Afsluitend, hoewel mogelijk collectieve ambidexteriteit wordt bereikt binnen deze collectieven, is het borgen van deze vaardigheid binnen de bestaande business units en operationele teams niet of beperkt genoemd. Het bij elkaar gooien van verschillende ingrediënten maakt nog geen koken. De relatie tussen de collectieve ambidexteriteit en de organisatorische ambidexteriteit lijkt te worden verklaard door de individuele ambidexteriteit

van de eerste managementlaag en de configurationele keuzes deze kan maken binnen de langetermijnstrategie van de onderneming. Het toekennen van legitimiteit aan deze collectieve ambidexteriteit binnen onderneming en daarmee deze zo veel mogelijk invloed te laten hebben op de mate van ambidexteriteit van een organisatie is essentieel. Dit kan mogelijk door zowel exploratieve als exploitatieve activiteiten, -vaardigheden en -rollen te borgen in zowel strategie als beleid van de onderneming.

6. Discussie

Deze studie heeft onderzocht of de verklaring tussen de relaties tussen de verschillende domeinen van ambidexteriteit in een onderneming, met name de convergentie binnen de organisatie van het individu en de collectieven en om haar invloed op ambidexteriteit van de gehele organisatie te duiden. Hieruit bleek dat individuele ambidexteriteit van het eerstelijnsmanagement een grote rol lijkt te spelen in het vormen van collectieve ambidexteriteit naast die van het TMT. Deze collectieve ambidexteriteit draagt bij aan organisatorische ambidexteriteit (Hansen & Birkinshaw, 2007), maar in dit onderzoek blijkt dat de inrichting van deze collectieven gelijkenissen vertonen met de concepten van van Birkinshaw & Gibson (2004); ‘contextuele ambidexteriteit’ en ‘structurele ambidexteriteit’, maar dan in veel kleinere context dan de gehele organisatie.

De meeste onderzoeken op het gebied van organisatorische ambidexteriteit zijn ontworpen vanuit het perspectief van het topmanagement team. Hoewel deze methodologische keuze van veel bestaande literatuur goed te volgen is doordat het formuleren, bepalen en waken over de langetermijnstrategie en bijbehorende investeringen in de regel haar oorsprong kent in dit niveau – biedt het mogelijk geen volledig beeld. Binnen deze studie kwam naar voren dat exploratieve activiteiten en vrijheden binnen dit domein in niet-geformaliseerd, informeel beleid haar vorming kennen. Het opkomende effect hierachter, welke zou kunnen leiden tot formalisatie, zou mede haar oorsprong kunnen vinden binnen het individuele en collectieve domein van een onderneming. Daarmee hebben de inzichten welke zijn verworven vanuit de drie units van analyse in de case study van dit onderzoek bevestigd dat dit onderzoek potentieel bijdraagt in de voorgestelde conceptuele relatie zoals voorgesteld binnen deze studie.

Binnen deze studie staat het concept van ambidexteriteit centraal. Dit concept gaat over

de evenwichtigheid tussen de exploratieve en exploitatieve vaardigheden binnen een onderneming, collectief en, of individu. Dit evenwicht kan gelijktijdig aanwezig zijn door het te borgen in separate taakomschrijvingen of verantwoordelijkheden (structureel) of middels een co-existentie vanuit de vaardigheid van met name het individu om de afweging in de balans tussen deze twee domeinen te kunnen maken (contextueel). Een belangrijk kenmerk dat terugkomt in deze empirische setting is echter de vooringenomen focus en mogelijk zelfs overdaad binnen het exploitatieve domein en daarbij behorende set vaardigheden. Een mogelijk verklarende oorzaak hiervan is de volwassenheid van de onderneming en haar positie als marktleider. Hierin is haar exploitatie tot een procesmatige activiteit verworven, terwijl de vaardigheid van ambidexteriteit niet nader is ontwikkeld of zelfs is afgenomen. Tevens is de gevraagde complexiteit vanuit de omgeving van de onderneming en de (beperkte) aanwezigheid van disruptieve innovatie in de volwassen markten binnen deze setting potentieel modererend hierop. Dit is een verwachting die voortkomt uit deze studie, maar kan nader worden onderzocht in eventueel vervolgonderzoek.

De empirische setting van dit onderzoek betrof een regionale aftakking van een multinationale onderneming, waarbij sterk aangestuurd wordt op exploitatief succes. De daarbij ontstaande protectionistische invulling van de regionale strategie is er een waarbij risico zoveel mogelijk is beperkt en winstgevendheid vergroot (De Bilde, persoonlijke communicatie, 2021). De omgeving van deze onderneming heeft daarnaast mogelijk een modererend effect doordat de gevraagde complexiteit van een klant mede kan bepalen in hoeverre de exploratieve vaardigheden en snelheid van de onderneming behoren te zijn in het ontwikkelen van nieuwe proposities en, of het omarmen of ontwikkelen van nieuwe technologie.

In aanvulling hierop dient te worden gesteld dat hoewel deze studie met de uiterste (voor)zorg is ontworpen, de externe validiteit van dit onderzoek in het geding is door haar

beperkte generaliseerbaarheid. Dit onderzoek heeft plaatsgevonden binnen de context van een multinationale onderneming met een reeds benoemde exploitatieve fixatie. Deze setting kan in mogelijk vervolgonderzoek nader worden geanalyseerd. Ook de interne betrouwbaarheid van het onderzoek kan onverhoopt zijn aangetast door de relatie van de onderzoeker als werknemer van de organisatie. Hoewel dit toegang bood tot de benodigde data kan er ook sprake zijn van sociaal wenselijkheid in de antwoorden en vooringenomenheid in de analyse. Derhalve is besloten om transparantie te bieden in dit onderzoek door zowel de analyse als het bronmateriaal beschikbaar te stellen in de bijlagen en eventueel op aanvraag bij de onderzoeker. Tevens dient te worden benoemd dat de opzet van semi-gestructureerde interviews als hoofdinstrument in deze studie weliswaar toelaat om patronen te herkennen en een cross case-analyse uit te voeren, maar ook haar methodologische beperkingen kent in verregaande generaliseerbaarheid. Dit zou kunnen betekenen dat de conclusies in dit onderzoek louter op kunnen gaan voor een vergelijkbare contextuele inrichting.

Een aanvullende limitatie kan zijn ontstaan vanuit de selectiecriteria van de betreffende eenheden van analyse. De selectie van de onderzoekspopulatie kan er mogelijk voor hebben gezorgd dat er een smaller beeld van de totale situatie is ontstaan. Als laatste punt dient ook te worden benoemd dat de afdelingen die doorgaans zijn gebouwd op exploratieve vaardigheden (zoals business development, research & development en aanverwant) met name worden geborgd in de moederorganisatie en niet in de onderzochte regionale onderneming.

Verder kan een intrinsieke (individuele) waarde toekenning en mogelijk zelfs verheffing van exploratieve activiteiten binnen de onderzoekspopulatie worden benoemd. Door een recente personele wijziging in het topmanagementteam is voor een hernieuwde strategische koers gekozen om te investeren in het ontwikkelen van innovatieve of nieuwe business cases door middel van exploratie-gedreven teams en het trachten te borgen van ambidexteriteit en

cross-disciplinairiteit in ‘passion driven teams’. Hierdoor kunnen bepaalde sociaal wenselijke antwoorden worden gegeven in anticipatie op deze koerswijziging van de onderneming. Deze worden met name verwacht binnen de intrinsieke ambidexteriteit op individueel niveau. Er is getracht om deze invloed te beperken door de keuze voor semigestructureerd interviews om bij te sturen wanneer dit werd herkend.

De inductieve opzet van deze studie en de analyse gebouwd op een kwalitatieve onderzoeksmethode heeft beperkingen in generalisatie. De toegevoegde wetenschappelijke waarde van dit onderzoek zit echter niet in de generaliseerbaarheid en toepasbaarheid van de resultaten binnen andere of soortgelijke ondernemingen, maar dienen te worden gezien als onderzoeksproposities en -richtingen voor potentieel vervolgonderzoek welke voldoen aan de eisen die worden gesteld aan deze generaliseerbaarheid en aanverwante methodologie. Indien de duur van het onderzoek het had toegelaten was een zogenaamde triangulerende methodologie van een zowel kwalitatieve- als kwantitatieve aanpak wenselijk geacht om dit mogelijk te maken.

De geboden uitkomsten zoals beschreven in de analyses van de case studies en in de conclusie van dit onderzoek kunnen bijdragen aan een dieper begrip over de rol van een collectief ten opzichte van de ambidexteriteit van een onderneming. Deze studie toont binnen haar empirische setting een aantal richtingen aan hoe dit kan worden getoetst. Op alle mogelijke relaties in het voorgestelde conceptuele model hebben overeenstemmende analyses plaatsgevonden in hoofdstuk 4.4, alsmede binnen de beperkte context van de single case analyses die hieraan voorafgingen.

De dynamiek, samenwerking en mogelijke veranderingen van de dynamiek in bestaande teams kan in nader onderzoek worden getoetst als mogelijk verklarend concept tussen collectieve- en organisatie ambidexteriteit. Een aanvullende propositie voor vervolgonderzoek

zou kunnen zijn hoe zwaar de externe gevraagde complexiteit binnen de omgeving van de onderneming sturend zou moeten zijn in de intensiteit van het willen bereiken van organisatorische ambidexteriteit binnen een onderneming, alsmede de potentiële aanwezigheid en, of opkomst van disruptieve technologie bij concurrenten of substituten.

Referentielijst

Ahuja, G. and Lampert, C. M. (2001). 'Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions'. *Strategic Management Journal*, 22, 521-43.

Amabile, T. M., & Conti, R. (1999). Changes in the work environment for creativity during downsizing. *The Academy of Management Journal*, 42(6), 630-640.

Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32.

Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696-717.

Birkinshaw, J., Gibson, C. (2004). Building Ambidexterity Into an Organization. *MIT Sloan Management Review*, 47-55.

Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288-307.

Christensen, C. M. (1997). The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Creswell, J.W. (2006). Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches. 53-84.

Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Eisenhardt, K.M. en Graebner, M.E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.

Fairbank, J.F., en Williams, S.D. (2001), Motivating creativity and enhancing innovation through employee suggestion system technology. *Creativity and Innovation Management*, 10(2), 68-74.

Frese, M., Teng, E., en Wijnen, C.J. (1999), Helping to improve suggestion systems: Predictors of making suggestions in companies. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1139-55.

Frishammer, J., Florén, H., Wincent, J. (2011). Beyond managing uncertainty: Insights from studying equivocality in the fuzzy front end of product and process innovation projects. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 58(3), 551-563.

Glaser, L., Fourné, S.P.L. & Elfring, T. (2005). Achieving strategic renewal: the multi-level influences of top and middle managers' boundary-spanning. *Small Bus Economics*, 45, 305-327.

Good, D., en Michel, E.J. (2013). 'Individual ambidexterity: exploring and exploiting in dynamic contexts', *The Journal of Psychology*, 147(5), 435-453.

Govindajaran, V., Trimble, C. (2005). The Innovation Value Chain. *Harvard Business Review*, June 2007.

Haas, M. R. (2010). The double-edged swords of autonomy and external knowledge: Analyzing team effectiveness in a multinational organization. *Academy of Management Journal*, 53(5), 989-1008.

Hansen, M.T., en Birkinshaw, J. (2007). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206.

Juuni, P., Sarala, R. M., Taras V., en Tarba, S. Y. (2013). Organizational ambidexterity

and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299-312.

Kostopoulos, K. C., & Bozionelos, N. (2011). Team exploratory and exploitative learning: Psychological safety, task conflict, and team performance. *Group & Organization Management*, 36(3), 385-415.

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.

Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of topmanagement team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646-672.

Luzon, M. D. M., & Pasola, J. V. (2011). Ambidexterity and total quality management: Towards a research agenda. *Management Decision*, 49(6), 927-947.

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

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

Moore, G.A. (2005). Strategy and your stronger hand. *Harvard Business Review*, December 2005, 62-72.

O'Reilly, C.A., en Tushman, M.L. (2013). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206.

Porter, M.E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, March 1979.

Revilla, E., & Knoppen, D. (2012). Contextual antecedents and performance of team

vision in product development. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(8), 911-912-931.

Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *Leadership Quarterly*, 22, 956-974.

Santos, J.F.P. en Williamson, P.J. (2005). The new mission for multinationals. *MIT Sloan Management Review*, 56(4), Summer 2005, 46-54.

Schilling, M. (2010). Strategic Management of Technological Innovation. *McGraw - Hill*.

Smith, W., & Tushman, M. (2005). Managing strategic contradictions: A topmanagement model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5), 522-523- 536.

't Hart, M. et al., 2016. Het vergroten van de adaptiviteit bij Defensie. *Militaire Spectator*, 18(7/8), 320-335.

Tushman, M. L., Smith, W. K., & Binns, A. (2011). The ambidextrous CEO. *Harvard Business Review*, 89(6), 74-74.

Tarba, S.Y., Jansen, J.J.P., Mom, T.J.M., Raisch, S., Lawton, T.C. (2020), A microfoundational perspective of organizational ambidexterity: Critical review and research directions *Long Range Planning*.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*.

Van Assen, M. (2021, 26 september). Ambidextere Organisatie. *Prof.dr.ir Marcel van Assen*. <https://www.vanassen.info/kennis/ambidextere-organisatie/>

Van Dijk, C., Van Den Ende, J. (2002). Suggestion systems: Transferring employee

creativity into practicable ideas. *R&D Management*, 32(5), 387-395.

Volberda, H. W. and Lewin, A. (2003). 'Co-evolutionary dynamics within and between firms: From evolution to coevolution'. *Journal of Management Studies*, 40, 2111-36.

Yin, R.K. (2018). Case Study Research and Applications Design and Methods (6th edition). Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Zacher, H., Robinson, A.J., Rosing, K. (2014). Ambidextrous Leadership and Employees' Self-Reported Innovative Performance: The Role of Exploration and Exploitation Behaviors. *The Journal of Creative Behavior*, 50(1), 24-46.

Zimmermann, A., Raisch, S. and Birkinshaw, J. (2015). 'How is ambidexterity initiated? The emergent charter definition process'. *Organization Science*, 26, 1119-39.

Zimmermann, A., Raisch, S., & Cardinal, L. B. (2017). Managing Persistent Tensions on the Frontline: A Configurational Perspective on Ambidexterity. *Journal of Management Studies*, 55(5), 739–769.

Bijlagen

B.1 Uitwerking interviews

Noot: De opnamebestanden zijn beperkt beschikbaar met oog op de privacy en kunnen worden aangevraagd bij de onderzoeker.

Case Study A1: Head of Customer Service

Cohort: Customer Service, BU Digital Industries (RC-NL)

Functiegroep: Senior Management

Profiel respondent

Functieprofiel	Eindverantwoordelijk / top-management-team afdeling Customer Service binnen business unit.
Managementscope	85 man, verdeeld over 4 sub-afdelingen
Jaren actief	36 jaar
Opleidingsprofiel	Ingenieur, elektrotechniek

Gegevens interview

Het interview is digitaal afgenomen via Microsoft Teams op 18 mei 2021 om 13:02 uur (GMT+1) en was vooraf ingepland. Er is een opname van dit interview met als bestandsnaam “Opname_Interview_A1.mp4”. Dit bestand is vertrouwelijk vanuit de privacy van de geïnterviewde en op aanvraag (beperkt) beschikbaar bij de onderzoeker.

De vragenlijst van het interview is vooraf niet gedeeld met de respondent. Het interview

is semi-gestructureerd afgenomen, waarbij er ruimte was om door te vragen en in te zoomen waar door de interviewer noodzaak werd gezien.

Individuele ambidexteriteit

Reductie

In vergelijking met andere business units en de machtsdiscussie (zoals beschreven onder het kopje *Organisatie ambidexteriteit*) gaat het over het vermogen om de klant te begrijpen en vanuit die positie de voortrekkersrol te hebben bij het ontwikkelen van nieuwe activiteiten (met een exploratief karakter); “Omdat ik er van overtuigd ben dat ik niet een buitengewone gave heb om naar klanten te kunnen luisteren. Iedereen kan naar klanten luisteren. De vraag is alleen of je wilt luisteren.” (Head of Customer Service, 2021, 20:22) waarbij Head of Customer Service het heeft over het vermogen om naar de klant te luisteren dan de traditionele ‘product push strategie’, “(...) Maar ik zie daar dus heel veel aversie tegen, het durven accepteren dat de uitkomst kan zijn dat we maar weinig producten gaan leveren maar heel veel dienstverlening – om daar open in te gaan – vereist een open houding. Ik wil dat we het probleem van de klant oplossen. En ja ik ben het met je eens dat dit meer in mijn aard als service man zit dan bij een producten man dat zit.” (Head of Customer Service, 2021, 21:20).

Na het benoemen van een case study rond “engines as a service” als nieuw verdienmodel van Rolls Royce motoren voor vliegtuigen die opkwam vanuit een marktontwikkende trend antwoordt Head of Customer Service: “Bij de aandrijftechniek (binnen Siemens) is die slag nog steeds niet gemaakt. Het kan iets te maken hebben met de CAPEX investering en een lagere drempel, maar wij hadden daar ook meer kunnen doen als we daarop hadden ingezet. We zijn in die zin dan toch verslaafd aan risicoloos doenzchuiven en dat is toch lekker.” (Head of Customer Service, 2021, 25:29).

Abstractie

Een duidelijk beeld wordt geschetst waarin ambidexteriteit als vereiste wordt gekoppeld aan de noodzaak om te blijven ontwikkelen vanuit de gedachte dat de exploratieve kant moet worden gefinancierd vanuit de lopende inkomstenstromen. Speelveld van de firma is in transitie en de customer serviceafdeling zou daaropaan moeten sluiten, echter is de rapportage structuur anders ingericht (focus op verhoging vermogen exploitatie). Dit zorgt er dus voor dat de individuele vrijheid om te kunnen kiezen voor een louter exploratieve aanpak mogelijk wordt verhinderd.

Het hiaat ofwel de reden dat dit niet altijd succesvol is wordt beschreven vanuit een individuele bril van (top) management die vanuit organisatiepolitiek (macht) niet bereid willend is tot enige vorm van verandering en louter inzetten op het verbeteren van bestaande activiteiten. Het lijkt op individueel niveau te worden bekeken, vanuit hoe zij hun taken invullen voor de bredere organisatie.

Hoewel niet in exacte woorden benoemd lijkt de geïnterviewde vanuit zijn positie in de organisatie van mening te zijn dat dit hij meer inzicht heeft doordat hij dichter tegen de klant aan staat dan de productmanagers die de macht hebben door het exploitatieve domein te beheersen. Het succes van de organisatie lijkt hiermee modererend te werken op de risico bereidheid en verlaagt deze. De incentivering voor het individu is immers niet of weinig gebaseerd op exploratieve meetpunten.

Collectieve ambidexteriteit

Reductie

“Traditioneel is het zo dat een serviceorganisatie altijd bezig is met exploitatie, (...) het gaat allemaal over wat er al is en dat zo maximaal mogelijk uitnuten. Bij collega's van mij op

dezelfde positie in andere landen is dat ook zo, het is zelfs de enige driver vanuit HQ waar langs wij worden aangestuurd.” (Head of Customer Service, 2021, 02:19). Er wordt aangegeven dat het takenpakket in de kern staat vastgelegd en dat er een verwachtingsstramien bestaat en dat dit al heel lang zo is.

“Er is een plan gaande dat de service business in 2025 twee keer zo groot moet zijn, daar is een split gemaakt tussen “bestaand portfolio” en “nieuw portfolio”” (Head of Customer Service, 2021, 03:26). Hierbij moet 60% van die verdubbeling afkomstig zijn vanuit het vergroten van het resultaat uit het aanbod van het huidige portfolio.

“Ik ondersteun die strategie absoluut niet” (Head of Customer Service, 2021, 04:00). De uitleg is dat in de markt ook progressie zit, waarbij installateurs zichzelf ontwikkelen tot integrator en daarmee de zogenaamde onderkant van de markt afsnoept. De remedie hiertegen zou volgens Head of Customer Service innovatie zijn en daarop te focussen. “Het enige wat wij kunnen doen is bezig zijn met wat morgen en overmorgen relevant is. Ik geloof absoluut niet in een strategie in het bezig zijn met exploiteren, tenzij dat vernieuwend is in het exploiteren.” (Head of Customer Service, 2021, 04:57). Deze vernieuwing zit hem dan in de vorm waarop het werk wordt uitgevoerd, zoals een prestatiecontract op basis van sensoren in plaats van een standaard raamcontract. Volgens Head of Customer Service moet je daar continu naar op zoek zijn om relevant te blijven.

Abstractie

Respondent lijkt aan te geven dat het bestaande of geïnstitutionaliseerde aanbod van diensten en oplossingen niet afdoende is om de groei-doelstelling van 100% stijging in 2025 te realiseren en dat dit moet worden ondervangen door nieuw te ontwikkelen dienstverlening in samenspraak met de klant dient te gebeuren en los dient te staan (in eerste instantie) van de

bestaande organisatie.

Management richtlijn / invloed branche

Reductie

“(…) Al dat soort (interne) trajecten zijn allemaal gedigitaliseerd, omdat daar ook een manager zit die we daarop drijven als het om onze business en onze processen.” (Head of Customer Service, 2021, 11:24). De verschillen in innovatie worden gewogen en een aantal oude industrieën of productgroepen waarbinnen de organisatie actief is zien we al jaren geen radicale innovatie meer, maar louter incrementele verbeterstapjes. “Aan de andere kant is het tegelijkertijd is het ook een business (de drives productgroep) waar het veel lastiger is om binnen te stappen.” (Head of Customer Service, 2021, 24:09).

Abstractie

Processen zijn vastgezet en worden geoptimaliseerd voor meerdere bedrijfsonderdelen, waaronder het functioneren van het (midden) managers en hun teams. Dit om continuïteit in de lopende activiteiten te waarborgen, te sturen en op af te rekenen. De genoemde punten en systemen zijn allemaal gebaseerd op de exploitatieve vaardigheden van de organisatie. Veelal activiteiten die zich ook met een “harde” metric laten meten.

Er wordt tevens aangegeven dat in de productgroepen waar hoge mate van technologische volwassenheid is bereikt er gekeken moet worden naar andere vormen van innovatie zoals het businessmodel.

Organisatie ambidexteriteit

Reductie

“(Voorbeeld lostrekken nieuw team) We hebben een soort kweekvijver nodig om dat te doen slagen, want dat lukt niet in de bestaande organisatie, dan krijgt het te weinig aandacht. Het kan zijn dat je dat later ‘terug’-integreert.” (Head of Customer Service, 2021, 16:00). Head of Customer Service beschrijft dat dit positieve voorbeelden zijn, maar dat dit niet in de gehele organisatie zo gaat. “Ons traditionele stuk (de product business), daar is een enorme worsteling om de divisie te ondersteunen met de vaardigheden die leiden tot ambidexteriteit.” (Head of Customer Service, 2021, 16:59) de rol wordt hierin beschreven dat de producten tak van de organisatie doordat zij de spreekwoordelijke geldader zijn van de organisatie zich niet geroepen voelt om deel te nemen in nieuwe explorerende activiteiten die dat nog niet zijn. “Dat heeft alles te maken met de macht uitoefening of het verslaafd zijn aan de macht en dat dus niet uit handen willen geven” (Head of Customer Service, 2021, 17:48) waarmee Head of Customer Service stuurt op de rol van de productmanagers die beslissend willen zijn in trajecten waarin zij slechts “een productje levert die het mogelijk maakt”. Dat is waar de organisatie moeite mee heeft.

“(…) Wanneer de opdracht van [[prospect/klant]] zou binnenkomen, dan is het cruciaal om die business vooralsnog te separeren van de lopende business, omdat wanneer je dat in elkaar vervlecht dan is dat innovatieve wat we daar inleggen zoveel energie gaat vragen van het management dat je de lopende business waar we keihard op drijven dat je die veronachtzaamt en dat je daar schade gaat lijden. Ik geloof dat hoe je organisatie organiseert dat je dat ene op een verantwoorde manier blijft uitnuttten en dat andere ook voldoende zuurstof geeft om te groeien zonder dat dit kannibaliserend werkt op je organisatie.” (Head of Customer Service, 2021, 13:08)

Interviewer stelt vervolgens de vraag of dit macht is of de aversie tegen risico. “Mijn beeld is dat het macht is, (...) er is zeker bereidheid in de organisatie om een risico te nemen en

dat dit niet automatisch gerelateerd is aan een productgroep maar een DI (*de Business Unit*)“ (Head of Customer Service, 2021, 18:26). In essentie legt Head of Customer Service uit dat de interne discussie zich met name ontfermt over distributiekkanalen en methodiek in plaats van de inhoudelijke technologische keuze rondom dit nieuwe verdienmodel en / of product-marktcombinatie.

“Als je ziet wat er gebeurt met de product business, iedereen snapt dat dit een metoo-business wordt en dat je moet je dus ook inzien dat je daar een stap moet maken – zonder je huidige business weg te schuiven.” (Head of Customer Service, 2021, 22:25), hierop wordt de opmerking gemaakt dat dit dus meer zit in businessmodel innovatie dan sec productinnovatie en Head of Customer Service bevestigt dit, maar geeft wederom aan dat de product managers hun best doen om het traditionele business model in stand te houden (de volume operatie).

Abstractie

Wanneer nieuw te ontwikkelen vaardigheden of producten en / of diensten worden uitgevoerd binnen de bestaande business units zijn er te veel processen en individuele of collectieve belangen die dit potentieel kunnen verhinderen en daarmee een time-to-market in gevaar brengt, alsmede de uitkomst van de go-to market strategie in zijn geheel. Om een open vizier te houden en wendbaar te blijven moet dit worden voorkomen, maar ook om niet de aandacht te verliezen. Hiermee wordt benadrukt dat het zwaartepunt in succes weging sterk ligt bij de exploitatieve activiteiten van de organisatie.

In contradictie of in aanvulling wordt wel sterk benadrukt dat de houdbaarheid van de bestaande product-marktcombinaties beperkt zijn en er worden met name IT-gerelateerde voorbeelden gegeven. Een discipline die niet van oudsher in de organisatie is ingebakken. Door

het ontbreken van vaardigheden op dit nieuwe domein ontstaat wellicht onzekerheid, doch met bewustzijn. Het lijkt er op een bewuste vorm van onbekwaamheid dat leidt tot mogelijke (beperkte) bevrozing van strategische keuzes die gemaakt moeten worden hieruit volgend.

Aanvullend / ongeclassificeerd

Niet ter sprake gekomen, het interview werd afgesloten.

Case Study A2: Manager Customer Service Team

Cohort: Customer Service, BU Digital Industries (RC-NL)

Functiegroep: Management

Profiel respondent

Functieprofiel	Lijnmanager, CS team “Engineering, Consulting & Field Service”
Managementscope	17 man, 1 team
Jaren actief	23 jaar
Opleidingsprofiel	Ingenieur, automatisering

Gegevens interview

Het interview is digitaal afgenomen via Microsoft Teams op 18 mei 2021 om 10:00 uur (GMT+1) en was vooraf ingepland. Er is een opname van dit interview met als bestandsnaam “Opname_Interview_A2.mp4”. Dit bestand is vertrouwelijk vanuit de privacy van de geïnterviewde en op aanvraag (beperkt) beschikbaar bij de onderzoeker.

De vragenlijst van het interview is vooraf niet gedeeld met de respondent. Het interview is semi-gestructureerd afgenomen, waarbij er ruimte was om door te vragen en in te zoomen waar door de interviewer noodzaak werd gezien.

Individuele ambidexteriteit

Reductie

“Mijn rol is tweeledig, extern bij de klant (...) om ze op het juiste ‘automatiseringspad te krijgen’ en intern vind ik minder belangrijk dan extern” (Manager Customer Service Team, 2021, 01:31) Manager Customer Service Team geeft aan dat hij zijn rol ziet om ervoor te zorgen

dat zijn organisatorisch genomen hun werk te kunnen laten doen, waar de organisatie hier mogelijk niet in voorziet.

Na de uitleg over zijn management methodologie voor zijn team, geeft Manager Customer Service Team duiding aan in hoeverre dat voor hem leidend is in zijn dagelijkse werkzaamheden. Hij geeft stelling aan dat de business voorrang kent ten opzichte van dit model. “Als Ilse (manager, red.) glimlacht, maar mijn hele kostenplaats gaat down the drain, het interesseert me dat helemaal niks.” (Manager Customer Service Team, 2021, 08:10).

Abstractie

Het is heel expliciet dat de afdeling in kwestie een projectmatig / dienend orgaan is van het regionale bedrijf direct aangestuurd door externe klantvragen. Het verdienmodel vindt zichzelf terug in de urenvergoeding. Interessant is dat Manager Customer Service Team zelf, hoewel niet expliciet, lijkt aan te geven een sterke persoonlijke voorkeur te geven om “bij de klant te zijn”. Met zijn achtergrond kan dat louter voorkeur zijn, maar het kan ook impliceren dat het exploitatieve karakter van deze werkzaamheden sterk de voorkeur kennen. Dit wordt dan ook bevestigd wanneer zijn management instrument (kostenplaatsen voor de uren) de facto wordt overruled indien de lopende business floreert. Later in het gesprek wordt ook bevestigd dat de sturing gericht is op order intake en niet op sec inhoudelijk resultaat of het vangen van nieuwe verdienmodellen of product-markt combinaties.

Collectieve ambidexteriteit

Reductie

Manager Customer Service Team geeft aan een heel divers team te hebben van 17 man, waarbij slechts één of twee dezelfde taak hebben. “Het is niet het focus van het team om

volledig te exploreren, maar ze mogen hier best wel heel erg veel focus voor reserveren – alleen wij zitten natuurlijk wel vast aan business doelstellingen en daar lopen we nog wel eens geregeld tegen aan. Want ze moeten allemaal uren schrijven” (Manager Customer Service Team, 2021, 06:13), waarmee Manager Customer Service Team zelfs een getal gaf van 1200 – 1500 uur per jaar moet een medewerker ‘productief’ zijn, waar hij vervolgens op dient te sturen als manager – al hoeft dat niet direct extern factureerbare uren te zijn, maar ze moeten wel een kostenplaats hebben. “Ze kunnen ook op algemeen schrijven of op allerlei andere plekken als ze maar toestemming krijgen. Maar ik moet eerlijk zeggen dat ik daar heel soepel mee omga. Als ik 20 jaar geleden een uur op algemeen had geschreven stond mijn baas meteen naast me, maar daar hebben we denk ik wel een hele grote transitie in doorgemaakt. Als de juiste dingen maar gedaan worden.” (Manager Customer Service Team, 2021, 07:19)

Abstractie

Vanuit het perspectief van de lijnmanager heeft het team de mogelijkheid om ook exploratieve taken uit te voeren, mits deze maar vallen binnen het opgelegde domein dat hij heeft ontvangen vanuit het topmanagement. Hiermee wordt direct bevestigd dat de afdeling geen open vizier heeft om “echt” nieuwe ontwikkelingen te initiëren of te onderzoeken wanneer deze niet binnen het gestelde kader vallen. Dit impliceert een streng beleid, waar winstgevendheid en operationele perfectionering centraal staan.

Management richtlijn / invloed branche

Reductie

De ruimte om te exploreren worden wel specifiek thematisch geformaliseerd in een kostenplaats, waardoor personeel dit niet expliciet hoeft te vragen. Volgens Manager Customer

Service Team bedraagt dit ongeveer 30% van de totale uren. “Als ik eerlijk mag zijn, dan denk ik dat die overige 70% het zwaarst weegt. Want als ik het vergroot en er zou 100% vraag zijn naar billable hours, zouden we nooit die 30% investeren.” (Manager Customer Service Team, 2021, 11:03)

“Ik was net het woord ‘project’ afgeleerd, maar ineens mocht het weer. Die verandering is stevig ingezet met de komst van Dirk (CEO). (Doorvraag: komt dat door een veranderde markt of louter de komst van de nieuwe CEO) Ab-so-luut de komst van Dirk, dat helemaal niets met branche te maken. Dat is gewoon van bovenaf aangestuurd.” (Manager Customer Service Team, 2021, 21:39) De toegankelijkheid van de CEO wordt ook benoemd als een positieve impuls om nieuwe vaardigheden te bekijken en eventueel te overwegen, dat verandert de organisatie.

Abstractie

Wanneer er doorgevraagd wordt op de vragen vanuit het domein van collectieve ambidexteriteit en de mogelijkheden om een “richting” te kiezen vanuit het team wordt een 70/30 verhouding benoemd, maar dit had in de ogen van het management 100% kunnen zijn. Het impliceert tolerantie en beperkt sturend beleid. Opvallend is dat de recente komst van nieuw leiderschap een positieve impuls geeft aan de organisatie om dit wel te doen en daarmee daadwerkelijk een verandering wordt ingezet. Iets dat op verschillende manieren in het gesprek duidelijk naar voren is gekomen.

Organisatie ambidexteriteit

Reductie

In het gesprek werd doorgevraagd of Manager Customer Service Team als manager binnen de

organisatie niet met enige risico aversie opereert. Dit omdat hij schetst in de ideale wereld met 100% werk, altijd daar volledig op in te zetten waar de tegenwerping wordt voorgelegd of hij dan geen 50% meer personeel zou moeten aannemen om exploratieve focus te grijpen met een case-study vanuit louter exploratie als voorbeeld (restaurant Noma). “Ik denk dat we (als Siemens Nederland) niet zo goed zijn in die dubbele focus. De focus ligt op het zoveel mogelijk en zo snel mogelijk verkopen van producten, nog steeds.” (Manager Customer Service Team, 2021, 14:19)

“Eigenlijk hebben we niet zoveel expertise nodig, het is gewoon een lopende band model met echt superveel producten. En daar zijn we heel erg goed in.” (Manager Customer Service Team, 2021, 15:15), waarop hij aanvult dat hij niet weet hoe de focus is op hoofdkantoor niveau, maar vult wel aan dat nieuwe productgroepen heel moeilijk worden geacht om succesvol te verkrijgen buiten het ‘normale doosjes schuiven’.

“Je visualiseert je een grote lopende band met allerlei dozen. Daar is de gehele organisatie omheen opgebouwd, want iedereen is die dozen aan het oppakken en inpakken en heel snel aan het werk om zo snel mogelijk van die dozen te verwerken. Ineens gaat er iemand rommelen en die vraagt aan iemand achter die lopende band of hij wil helpen. Dat vinden ze gewoon moeilijk, want dan lopen er allerlei dingen in de soep. Dat is dan precies de reden waarom ik denk dat we een nieuw groepje creëren die niet achter de lopende band hoeven staan, die dan kunnen focussen op iets heel nieuws zodat je in ieder geval niet die mensen achter die lopende band hoeft te storen.” (Manager Customer Service Team, 2021, 17:25).

Later in het gesprek komt het onderwerp ter sprake dat 10-15 jaar geleden het leiderschap had besloten om binnen het regionale bedrijf geen projecten meer uit te voeren, maar volledig te richten op het “schuiven van dozen”. Dit bleek een succesvolle exploitatieve zet, maar volgens Manager Customer Service Team heeft dit naar alle waarschijnlijkheid ook

veel potentiële business gekost en is de achterstand van kennis over de domeinen van de klant daar mede debet aan en dus haak je af bij de klanten die al verder zijn dan jij. Vervolgens sluit hij af met: “Ik sta hier achter de lopende band en ik heb al 100 pakketjes verwerkt en jij gaat zeuren over een moeilijk half pakketje. Daarom groeit dat pakketje ook nooit door naar duizend of tweeduizend pakketjes, want ja de klant klopt elders aan.” (Manager Customer Service Team, 2021, 24:55).

Abstractie

Bij het benoemen van een zeer exploratief gedreven organisatie in een voorbeeld, wordt het duidelijk in de mimiek dat dit niet als iets goeds wordt gezien. Vervolgens komen er verscheidene aanvullende vormen en manieren om aan te duiden hoe exploitatie in de organisatie op een nummer 1 positie staat. Er wordt zelfs gerefereerd dat enige vrijheid om iets anders te doen als regionaal bedrijf het behalen van een positief EBIT is en dat dit ook de volledige focus vraagt van de organisatie.

Wederom wordt wel aan het einde een draai gemaakt naar de toekomst. Dat het model van totale exploitatieve focus vasthouden waarschijnlijk niet zal leiden tot lange termijn succes van de firma, waarbij de metaforische lopende band zeer visueel blootlegt wat er in de ogen van Manager Customer Service Team gaande is.

Aanvullend / ongeclassificeerd

Een afsluiter is een anekdote over een bekende die in een zekere business case behoefte had aan Siemens apparatuur, maar in een nieuw soortige business case. Siemens gaf aan niet de kennis, noch de investering te willen doen om uit te zoeken hoe dit kon werken en wees de aanvraag af. Uiteindelijk worden nu op globale schaal units geïnstalleerd volledig uitgerust met

apparatuur van een directe concurrent. Volgens Manager Customer Service Team een direct resultaat van het niet kunnen en willen bedienen van deze geavanceerd klant in de ogen van de firma.

Case Study A3: Field Service Engineer

Cohort: Customer Service, BU Digital Industries (RC-NL)

Functiegroep: Medewerker

Profiel respondent

Functieprofiel	Solution Engineer, CS team “Engineering, Consulting & Field Service”
Managementscope	N.v.t.
Jaren actief	6 jaar
Opleidingsprofiel	Onbekend

Gegevens interview

Het interview is digitaal afgenomen via Microsoft Teams op 12 mei 2021 om 10:30 uur (GMT+1) en was vooraf ingepland. Er is een opname van dit interview met als bestandsnaam “Opname_Interview_A3.mp4”. Dit bestand is vertrouwelijk vanuit de privacy van de geïnterviewde en op aanvraag (beperkt) beschikbaar bij de onderzoeker.

De vragenlijst van het interview is vooraf niet gedeeld met de respondent. Het interview is semi-gestructureerd afgenomen, waarbij er ruimte was om door te vragen en in te zoomen waar door de interviewer noodzaak werd gezien.

Individuele ambidexteriteit

Reductie

“Op papier ben ik een solution engineer. (...) Daarnaast was mijn focus om digitalisering te ontdekken, ontwikkelen en te kijken wat we ermee kunnen. Nu twee jaar later

is het eigenlijk alleen nog maar digitalisering.” (Field Service Engineer, 2021, 00:22), dit sluit aan op de benoemde “kostenplaats” waarbij het thema digitalisering een van de gebieden is waar budget beschikbaar is voor exploratieve activiteiten. Op de vraag of dit voor zijn rol een shift was van de lopende business naar het “zoeken” van nieuwe activiteiten en technologieën wordt dit bevestigd met een verhouding van 100/0.

Gedurende het bespreken van de rollen in het team wordt aangegeven dat bij sommige uitdagingen hij soms z’n team aan de slag laat gaan, om zelf in de organisatie politiek te bedrijven en daardoor niet meer bezig is met zijn eigen functie.

Abstractie

Hoewel stellig een 100/0 verhouding wordt genoemd, is er toch enige twijfel zichtbaar bij het uitspreken hiervan. Wellicht dat dit afkomstig is vanuit situaties in het verleden waar dit niet 100% aanwezig was. Dit ontwikkelde zich later in het gesprek dat het zeker niet vanzelfsprekend is om dit als focus te hebben en dat hij wel een aanjager lijkt te zijn om met “nieuwe dingen” bezig te zijn vanuit de technologie en de gelieerde onderwerpen voor de onderneming. Hierin wordt ook duidelijk dat dit de persoonlijke voorkeur is om te onderzoeken, te ontwerpen en te bezien wat nieuwe gebieden zijn en / of kunnen zijn voor de middel- / -lange termijn strategie voor de onderneming vanuit zijn rol.

Collectieve ambidexteriteit

Reductie

“Toen ik nog in mijn [[exploitatieve]] (gereduceerd voor onderzoek) rol zat, toen was alles duidelijk en eenvoudig te regelen om mijn werk te kunnen doen – want iedereen weet wat het is en daar worden geen vragen over gesteld. (...) Nu sinds ik [[exploratief ben gefocust]]

(idem.) moet ik me als techneut ineens gaan verdedigen waarom ik iets nodig heb – terwijl de organisatie me vraagt dit te doen” (Field Service Engineer, 2021, 03:10). Wanneer wordt doorgevraagd of het gezien moet worden als uitvoeren en intern politiek bedrijven, dan wordt dit bevestigd met de opmerking “de spijker op z’n kop, (...) ik kan bij niemand aankloppen voor mijn [[huidige uitdagingen]]”.

Zonder directe vraag wordt aangegeven dat geld geen rol speelt in heel veel beslissingen, met name in het exploitatieve domein. Met name omdat de organisatie bekend is met de kosten en dit kan plaatsnemen. Terwijl veel kleinere uitgaven die niet bekend zijn, moet veel meer moeite voor gedaan worden om te realiseren.

“Omdat ik deze rol nu speel, hoeven zij dat minder te doen.” (Field Service Engineer, 2021, 07:20) is het antwoord op de vraag of hij in zijn team mensen ziet met dezelfde focus – terwijl ze er wel mee in aanmerking komen of zullen komen. “Als wij [[project (1)]] zouden winnen, dan zou dat heel erg vanuit Duitsland worden ondersteund – dus dan worden vanzelf wel alle neuzen dezelfde kant op gezet. Dat is wel echt anders dan als we het als NL zouden aanvliegen. (...) Dus maakt voor ons ontwikkeling niet heel veel uitmaken omdat Duitsland het 100% ondersteunt. Dat is logisch en niet erg. (...) In dit soort trajecten worden we nooit voor 100% meegenomen, als Duitsland het doet. Daarom borgen we ook de vaardigheden niet voldoende in onze lokale organisatie om het de volgende keer zelf te doen.” (Field Service Engineer, 2021, 13:05)

Abstractie

In navolging op het individuele stuk, is enige irritatie wel merkbaar, mogelijk om het een eenzame strijd is. Met name het voorbeeld dat de product manager hem niet kan helpen zijn functioneren, want het valt nog niet onder een productnummer. Dit lijkt kortzichtigheid,

waar dit wel heel relevant kan zijn voor de betreffende manager op termijn. Alleen hierin slijpelt door dat er een totale fixatie is voor het hier en nu, dit lijkt enige disconnect te veroorzaken tussen deze afdelingen / rollen.

(1) Naam klant / project weggelaten in verband met vertrouwelijkheid / privacy.

Management richtlijn / invloed branche

Reductie

“Ik wil wel zeggen dat ik in zekere zin wel de ruimte krijg, maar dat is dan meer op een afdeling of ‘onder mijn manager’. (...) Als puntje bij paaltje komt, dan gaat de waan van de dag gewoon voor. Ik bepaal de prioriteit niet.” (Field Service Engineer, 2021, 09:40)

Wanneer het onderwerp snelheid van verandering in de branche wordt aangehaald is het stellig: “Alles draait om availability in onze markt (automatisering). Het moet draaien, het mag niet stilvallen, om wat voor reden dan ook. En als dat betekent dat je daardoor 20 jaar lang hetzelfde gebruikt... ja dan is dat prima zolang we dat blijven ondersteunen. En dat doen we.” (Field Service Engineer, 2021, 20:30). Aansluitend wordt bevestigd dat downtime bij de klant ervoor zou zorgen dat wij ook alles meteen laten vallen om dat op te lossen. Dat blijft de cultuur van de organisatie en absolute prioriteit lijkt hieruit te blijken wat de oorsprong ook is. Verder in het gesprek wordt bevestigd dat de branche sterk modereert in keuzes, waarbij de focus op stabiliteit enorm kan vertragen.

Abstractie

De twijfel rondom het hebben van een exploratieve focus of de ruimte ervoor is aanwezig. Meermaals wordt de zogenaamde waan van de dag in het interview als prioriteit

benoemd. Vanuit dit perspectief is de wens om stabiliteit modererend voor de branche.

Organisatie ambidexteriteit

Reductie

In het interview wordt aangegeven dat het heel lastig is om de pijlers van exploratie en exploitatie goed in te schatten. Met name omdat de organisatie zo vergevorderd is in de exploitatieve vaardigheden en veelal kan leunen op het hoofdkantoor voor exploratieve durf / nieuwe richtingen zoals digitalisering; “Ik denk dat we door het opvangnet dat we hebben vanuit Duitsland (hoofdkantoor), dat we een beetje lui zijn geworden” (Field Service Engineer, 2021, 16:00).

Op dit punt wordt doorgevraagd op de mogelijk aanwezige aversie ten opzichte van risico in het exploratieve domein, mede door het gegeven dat de organisatie internationaal zo groot is en door het bestaan van deze metaforische vangnetten. “Ja, daar durf ik achter te staan.” (Field Service Engineer, 2021, 17:05) klinkt de bevestiging. Aanvullend wordt aangegeven dat de situatie in de Duitse organisatie onbekend is, maar dat de budgetten waarschijnlijk aanzienlijk hoger liggen, maar wel gefixeerd op verbetering en niet specifiek op vernieuwing. “Ik steek mijn hand ervoor in het vuur dat er soms niet wordt geïnvesteerd in echte innovatie, want dat zien we als besparing” (Field Service Engineer, 2021, 19:10).

“Er spelen echt wel leuke dingen, er worden goede initiatieven gestart en er is echt wel budget. (...) Maar het blijft hangen in de organisatie en er is altijd wel iets waarom het niet kan of lukt.” (Field Service Engineer, 2021, 27:11); hieruit kan worden gesteld dat het exploratieve vermogen wordt gehinderd binnen de organisatie.

Abstractie

Ogenschijnlijk is de geïnterviewde niet heel erg geïnteresseerd in de ontwikkelingen die voorbij gaan aan zijn afdeling. Niet vanwege desinteresse, maar omdat dit voor hem niet zichtbaar kan zijn. Daarnaast is het blikveld ook volledig vanuit Nederland gebaseerd, waarbij wederom wordt aangegeven dat de focus anders ligt dan op het hoofdkantoor. Aanvullend worden de initiatieven die overblijven volgens de geïnterviewde nauwelijks of niet benut door de stroperigheid van de organisatie of in ieder geval de processen die geïnstalleerd zijn.

Aanvullend / ongeclassificeerd

Na wat twijfel wordt een ontwikkeling aangehaald binnen de organisatie rondom klantbenadering / -transparantie. Waar een beslissing niet werd genomen omdat het te moeilijk zou zijn. Naar de visie van de geïnterviewde mag dit geen reden zijn, maar moet er juist een wedervraag volgen met wat het kost om het te realiseren en wat het eventueel zou oplossen. Een manager behoort dat in zijn ogen nooit te accepteren. Bij doorvragen is ook tijd geen excuus en onbegrip wordt uitgesproken.

Case Study A4: Solution Architect

Cohort: Customer Service, BU Digital Industries (RC-NL)

Functiegroep: medewerker

Profiel respondent

Functieprofiel	Solution Architect, CS team “Engineering, Consulting & Field Service”
Managementscope	N.v.t.
Jaren actief	20 jaar
Opleidingsprofiel	Elektrotechniek / Business Information Management

Gegevens interview

Het interview is digitaal afgenomen via Microsoft Teams op 21 mei 2021 om 11:06 uur (GMT+1) en was vooraf ingepland. Er is een opname van dit interview met als bestandsnaam “Opname_Interview_A4.mp4”. Dit bestand is vertrouwelijk vanuit de privacy van de geïnterviewde en op aanvraag (beperkt) beschikbaar bij de onderzoeker.

De vragenlijst van het interview is vooraf niet gedeeld met de respondent. Het interview is semi-gestructureerd afgenomen, waarbij er ruimte was om door te vragen en in te zoomen waar door de interviewer noodzaak werd gezien.

Individuele ambidexteriteit

Reductie

“(…) Nieuwe activiteiten ontwikkelen. Dat zou ik zelf graag altijd willen.” (Solution Architect, 2021, 01:40) – waarbij het woord “willen” specifiek wordt gebruikt. Toen hier op werd

doorgevraagd leek de nuance terug te keren, want het probleem dat vervolgens wordt beschreven is het gebrek aan degelijke kennisborging in de organisatie nadat iets is geprobeerd binnen het exploratieve domein van de geïnterviewde.

In de zoektocht naar een verklaring worden zowel financiële als inhoudelijke noodzaak niet bevestigd als ontbrekend; die zouden er wel altijd al zijn geweest. Alleen “te druk met de usual stuff” is het response dat wel volgt op de waarom vraag. Doorvragende of de verhouding tussen exploratieve en exploitatieve focus goed ligt of niet een bepaalde kant op moet eindigt op een stellig antwoord: “Als je ziet hoeveel moeite je moet doen om iets voor elkaar te krijgen binnen deze organisatie, dan denk ik jeetje mina.” (Solution Architect, 2021, 03:29)

“Het is niet echt concreet geregeld wat je focus is of moet zijn. Ik vind het heel erg dat iets niet heel structureel geregeld, maar dat is wellicht mijn persoonlijke valkuil” (Solution Architect, 2021, 06:41) – met een glimlach wordt deze wens herhaaldelijk uitgesproken.

Abstractie

‘Mondjesmaats begint het te komen’ impliceert dat dit over een langere periode mogelijk niet werd uitgevoerd; dit werd ook bevestigd. Het gesprek gaat vervolgens over dat het makkelijker is om iets wat men kent te verbeteren en dat het enorm veel energie kost om in de organisatie iets nieuws te ontplooien. “Dan krijg je allemaal lastige vragen”. Er lijkt ook een sterke voorkeur voor exploratieve werkzaamheden door te sijn.

De contradictie binnen de wens om structuur voor focus in het exploratieve domein zat een glimlach onder. Dit wordt gepercipieerd als iets wat niet bestaat. De afweging is in hoeverre dit een individuele wens is van de geïnterviewde of dat dit een ongemakkelijkheid is na 20 jaar dienst waarin structuur centraal stond en staat in een exploitatie-gefocusste onderneming.

Collectieve ambidexteriteit

Reductie

Wanneer de team dynamiek ter sprake komt wordt er aangegeven dat er een mix bestaat van mensen in het team van mensen die graag aangestuurd willen worden wordt aangegeven, maar dat was niet exact de vraag waarna het wordt aangescherpt naar type activiteiten en vaardigheden en dus niet alleen autonomie. Dit zou in het verlengde liggen en zal deze groep mensen waarnaar gerefereerd wordt ook niet voor elkaar krijgen. Er wordt wel meegegaan in het gegeven dat beide vaardigheden binnen een organisatie waardevol zijn.

Abstractie

Hoewel niet expliciet benoemd lijkt de individuele voorkeur voor exploratieve activiteiten tevens een waarde oordeel te bevatten. Het zou moeilijker zijn en daarmee “beter” werk is wat hieruit lijkt te komen. Het lijkt alsof er weinig cohesie is in het team rond dergelijke exploratieve activiteiten, omdat deze niet geborgd zijn in de bestaande processen zoals de exploitatieve activiteiten dat wel zijn. Dit kan een verklaring bieden voor individuele uitvoering van de activiteiten met een exploratieve grondslag, waardoor het collectief minder effectief zou kunnen zijn in deze activiteiten. Dit is echter niet aanvullend gemeten en derhalve speculatief.

Management richtlijn / invloed branche

Reductie

Er wordt gesteld dat het management beperkte controle over de werkafwisseling van het team, omdat de noodzaak niet wordt gezien. Dit komt volgens de geïnterviewde door de beperkte capaciteit om de visie van de organisatie te vertalen in concrete stappen en actiepunten. “Ze zeggen dan: in deze tijd gaat de verandering veel te snel, dat is niet bij te houden. Dan denk

ik ja, ho ho – dan gaan we er heel snel overheen. <<Dat klinkt bijna als een smoes?>> Dat ben ik ook van mening. Je zou op business unit level moeten sturen in plaats van op techniek als je het niet weet.” (Solution Architect, 2021, 08:04)

De herkomst van dit gedrag zou komen uit het vakgebied van de afdeling, door het zijn van een serviceorganisatie; die zouden zijn opgeleid om brandjes te blussen – daar komen ze vandaan en dat is nog steeds zo. Hierop wordt doorgevraagd door het eerder benoemde managementdoel aan te halen dat er een verdubbeling moest worden bewerkstelligd in de komende periode van jaren, waarvan een flink percentage uit nieuwe activiteiten. “Ja, ja” – waarbij de moeilijkheid wordt benadrukt en anekdotisch wordt verwezen naar de huidige werkvorm dat voortvloeit uit de brandjes-blus-houding.

Er wordt nog bevestigd dat het huidige topmanagement positief bijdraagt aan ambidexter beleid. Hierbij lijkt specifiek te worden gewezen naar de vorige CEO die zoveel mogelijk risico uit de organisatie gehaald.

Abstractie

De inrichting van de werkzaamheden en de doelen van de afdeling worden gekarakteriseerd als sub ideale condities voor exploratie en het vinden van nieuwe business- en servicemodellen. De koppeling aan techniek hierin is wellicht onvermijdelijk, maar lijkt wel veelvuldig te worden gedaan door zowel management als team. De verbetering hiervan met het nieuwe management wordt beschreven als evident ten opzichte van de periode ervoor (5 – 10 jaar).

Organisatie ambidexteriteit

Reductie

In het gesprek komt naar voren dat het management soms in een spagaat terecht komt waarbij de dagelijkse waan prioriteit krijgt toegekend, maar tegelijkertijd ook de zoektocht naar wat het nieuwe is of moet zijn dezelfde prioriteit krijgt toebedeeld. Toch merkt de geïnterviewde dat de exploitatieve focus leidend is. “Men vindt het ook lastig om te zeggen wat prio heeft, dat merk je vooral op het management vlak. (...) Een manager moet informeren of bemiddelen wie er voorrang krijgt; welke prio. (...) Met de doelstelling van ons topmanagement om te verdubbelen gaat er voor zorgen dat je dit veel meer zal gaan krijgen.” (Solution Architect, 2021, 11:12). Opvolgend wordt bevestigd dat dit een beslissing is van het topmanagement en niet van het collectief of de individu in de uitvoerende teams.

Abstractie

Vanuit het perspectief van het regionale bedrijf wordt meermaals het ontbreken van een focusgebied aangehaald als problematisch. Dit zou in lijn liggen met het onvermogen tot prioritisering van het topmanagement in het vinden van de balans tussen exploitatieve en exploratieve activiteiten. Bij keuze wordt dan per facto de exploitatie verheven boven exploratie binnen de bestaande afdelingen / processen / keuzes.

Aanvullend / ongeclassificeerd

“Er is een innovatiebudget, maar dat geven we niet uit. Dat wordt opgepot en bij de winst gestopt ofzo. Zo van kijk eens hoe goede groene cijfers (als Nederland). Eigenlijk zou je moeten zeggen, het is vuurrood. Want we hebben onze investeringen niet gehaald.” (Solution Architect, 2021, 21:08).

Vervolgens werd ook een voorbeeld van de WBSO regeling genoemd, waar we louter lopende klantprojecten terugkoppelen en niet direct-WBSO gekoppelde onderwerpen. Hierin wordt de gewenste, diepere focus op exploratie benadrukt. “We nemen de tijd niet om hier de vruchten van te plukken. We planten zaadjes, maar geven het heel weinig water en de vruchten plukken we er niet van (WBSO). Ik vind dat zonde.” (Solution Architect, 2021, 26:30).

Case Study B1: Head of Sales

Cohort: Industry Specific Sales, BU Digital Industries (RC-NL)

Functiegroep: Senior Management

Profiel respondent

Functieprofiel	Eindverantwoordelijk / MT, OEM / Vertical sales
Managementscope	18 man, verdeeld over twee sub-afdelingen
Jaren actief	14 jaar
Opleidingsprofiel	Mechanical Engineering

Gegevens interview

Het interview is digitaal afgenomen via Microsoft Teams op 28 april 2021 om 09:37 uur (GMT+1) en was vooraf ingepland. Er is een opname van dit interview met als bestandsnaam “Opname_Interview_B1.mp4”. Dit bestand is vertrouwelijk vanuit de privacy van de geïnterviewde en op aanvraag (beperkt) beschikbaar bij de onderzoeker.

De vragenlijst van het interview is vooraf niet gedeeld met de respondent. Het interview is semi-gestructureerd afgenomen, waarbij er ruimte was om door te vragen en in te zoomen waar door de interviewer noodzaak werd gezien.

Individuele ambidexteriteit

Reductie

De focus-verhouding is overwegend exploratief; “Mijn focus is 80% nieuwe activiteiten ontwikkelen en 20% het verbeteren van bestaande operaties” (Head of Sales, 2021, 01:15). “We

zijn een ambidextreuze organisatie aan het opbouwen, ik vind dat rete complex. Ik vind alleen de rol van vertical lead (exploratieve strategie) alleen hoogstaander dan die van regulier accountmanager (exploitatie).” (Head of Sales, 2021, 06:45); dit koppelt hij aan de herkomst van de beoogde groei van de organisatie, omdat de organisatie marktleider is zal daar de groei een stuk moeilijker zijn wordt aangegeven.

“Als ik een duw in de rug zou krijgen, dan zet ik mijn innovatieve voet naar voren – volle bak.” (Head of Sales, 2021, 08:51). Het probleem dat achter deze hypothetische keuze wordt aangehaald is dat de zogenaamde waan van de dag voorrang kent en je als individu binnen de organisatie daarmee wordt teruggetrokken in de bestaande processen.

Abstractie

Er lijkt een duidelijke individuele / persoonlijke voorkeur te zijn voor exploratieve activiteiten te ontplooien. Dit is ook te verklaren met de opdracht die hij als *head of sales* binnen de onderneming heeft met als focus gebied kernindustrieën te verdiepen. Hij geeft aan dit op verschillende niveaus in de organisatie aan te sporen; van product management tot topmanagement team. De balans echter tussen exploratie en exploitatie is lastig doordat de organisatie zeer sterk is gericht op exploitatieve activiteiten. Hierdoor is het tevens soms lastig zoals wordt aangegeven om een focus op exploratieve activiteiten te hebben, waar deze niet door het collectief wordt gedragen.

Collectieve ambidexteriteit

Reductie

Naar aanleiding van de aangegeven focus op exploratieve activiteiten, wordt ingegaan op het team. Hier wordt aangegeven dat dit situationeel, ergo: zelfs heel persoonlijk te zijn. “Ik

focus mij op de persoon en zijn vermogen tot innovatie” (Head of Sales, 2021, 02:00), waar specifiek wordt vanuit het perspectief van de manager. “En als ik zie dat daar iets anders noodzakelijk is (innovatie, red.), dan pak ik het zelf op.” (Head of Sales, 2021, 02:45). Deze operationele inmenging wordt vervolgens aangeduid als een impuls en goede daad richting de verantwoordelijk accountmanager die dit niet op eigen ‘exploratieve kracht’ had kunnen doen. “Als ik zie dat het minder gaat (ontwikkeling klant, red.), dan zit ik daar wat dichterbij of positioneer ik daar mensen omheen.” (Head of Sales, 2021, 04:16).

De houding van het collectief zou voortkomen uit de krachtige marktpositie en winstgevendheid van de onderneming. “Hoeveel fout of goed we ook doen in die volumestroom, heel veel impact hebben we niet (...) Daarom zie je ook veel mensen zo reageren, je eigen bijdrage daaraan is ook relatief gering. Je (vanuit sales) zou daar nog een promilletje EBIT aan toe kunnen voegen, maar *nobody knows, nobody cares*. Zo groot is het.” (Head of Sales, 2021, 11:16).

Er wordt besproken dat een 100% score op ‘het zijn van ambidexter’ onmogelijk is en ook onnodig. “Als je naar sales kijkt, daar hebben we zo’n 50 feet on the street. Als 10% daarvan een exploratieve focus heeft, dan is dat al veel. De aanleiding daarvoor is ook heel helder; oudere leeftijd en dus een track record van 20 jaar product sales. -*Dus de job to be done is daar uitbouwen?*- daar is de basis gaan uitbouwen. Ik denk dat sales daar nog verder is dan de product-BU’s – dat is bijna 100% daar. Bij een afdeling als CS wordt van nature zijn die wat meer exploratief door individuele benadering.” (Head of Sales, 2021, 16:37).

Abstractie

Door zijn positie in het management lijkt hij een goed beeld van de collectieve activiteiten en vaardigheden te hebben. Hierdoor kan hij ook bijsturen op het vinden van nieuwe

kansen / activiteiten, maar ook “bijspringen” wanneer dit niet gedragen kan worden door het individu naar zijn inschatting. Zodoende probeert hij de balans te bewaken tussen uitbouwen en zoeken van commercieel resultaat die binnen zijn management scope vallen. Mogelijk dat dit continuïteit waarborgt voor het collectief, maar laat ook inzien in welke maten de verdeling bestaat binnen het team.

Dit komt terug in de deelgebieden die worden benoemd als “volume”. Dit zou de producten business weerspiegelen waar de organisatie marktleider in is. De nuance met exploratieve activiteiten zou hem dan zitten in diepere marktkennis, klantbegrip en daarmee complexere vraagstukken die soms ook moeten worden ontwikkeld.

Management richtlijn / invloed branche

Reductie

In de nieuwe (regionale) strategie is ervoor gekozen om medewerkers met exploratief vermogen in een bredere functie te zetten om nieuwe activiteiten te ontwikkelen buiten zijn of haar bestaande dagelijkse taken. De positie die de organisatie heeft in de industrie zou zwaarder wegen dan de industrie waarbinnen zij actief zijn.

Abstractie

Impliciet wordt hiermee gesteld dat de inrichting van deze nieuwe strategie samenhangt met het exploratief vermogen van een medewerker op deze nieuwe laag van middenmanagement.

Organisatie ambidexteriteit

Reductie

“Zo’n levertijden thema (...) Dan gaan we met z’n allen volle bak de operatie in. Zo’n corporate heeft heel erg de neiging om terug te vallen.” (Head of Sales, 2021, 09:10). Hierop wordt doorgevraagd waar de focus van de totale organisatie ligt, daar wordt direct op gereageerd dat het volledig exploitatie-gedreven is met de kanttekening van de regionale vestiging. Dit zou komen omdat het ‘te makkelijk’ is geworden voor de organisatie om dit te blijven doen, aanvullend wordt benoemd dat dit zou komen door de positieve winstgevendheid die daar bij komt. “Wij zijn marktleider en hebben daarmee een beetje de luiheid van een marktleider” (Head of Sales, 2021, 10:55).

Wanneer het succes van de onderneming wordt besproken, wordt gevraagd naar een bredere focus dan louter sales en de eigen afdeling. De metaforische machine van exploitatie wordt geschetst met veel ervaring, redundantie en bijval binnen de onderneming, maar die van exploratie wordt geschetst als een machine die nog niet gebouwd is. “In die volume stroom hebben we processen en iedereen valt ook lekker terug op het procesje als het lastig wordt.” (Head of Sales, 2021, 12:10). Aansluitend wordt doorgevraagd op de aansturing van de organisatie, of het leiderschap dan ook niet de focus moet leggen op het bouwen van die exploratieve machine; “Ja, (...) -lange pauze-, Je moet die grijze massa weer in beweging krijgen. Mensen moeten weer leren nadenken en niet weer in die processen. Dat trucje kan je op een gegeven moment. Nu kom je in een wereld waarin je misschien wel zelf iets moet gaan verzinnen. -Ondernemerschap dus?- Ja. Feitelijk wel, dat is een goed wordt. Ook nog eens competitief. Ook tegen nieuwe concurrenten, die we nog niet kennen.” (Head of Sales, 2021, 13:00).

De oplossing hiervoor is “en-en”. Vooral het trainen van de bestaande teams om ook exploratief te kunnen handelen. Maar ook waar openingen komen zoveel mogelijk exploratieve mensen aan te nemen. Ook wordt het creëren van een nieuwe (exploratief activiteit gerichte)

afdeling los van de bestaande organisatiestructuur benoemd. “Het zou een fout zijn door te denken met het oprichten van deze nieuwe afdeling dat we er dan zijn. De basis is dat er in het MT een samenwerking is tussen mensen met dezelfde intrinsieke overtuiging. *-Is die er?* - Nee, niet 100%. Er zijn mensen waarvan ik zeker weet dat ze ja zeggen op de strategie in het MT-overleg, maar zodra ze eruit lopen ‘nee’ doen. Dan ben je niet intrinsiek aan het samenwerken. Dat los je niet op daar afdelingen los te zetten. Je ontkomt er niet aan door heel bot mensen eruit te schoppen. (...) Het losse team is feitelijk een soort compensatie, omdat een gedeelte van de organisatie nog niet meedoet. (...) Het is goed dat ze apart zitten en hoe dat dan met ons moet gaan samenwerken dat zien we dan wel. (...) Alleen het is compenseren, want je werkt niet intrinsiek samen. Je hebt nu zes schouders en een of twee tillen niet mee.” (Head of Sales, 2021, 20:00).

Er wordt gerefereerd naar het behalen van een goede balans in exploratie en exploitatie als iets dat mogelijk ondoenlijk is en zeer complex. “Ambidexteriteit is een vaardigheid die wij als huidig MT nog niet onder de knie hebben. En daar gaan we ook nog eens in met een team die niet allemaal hetzelfde voorland ziet. (...) Wij kunnen als MT ambidex zijn, maar ons team moet dat ook zijn. Wij moeten dat uitdragen naar het hele team, en dus ook de detractors. Op een gegeven moment moet je door en moeten die mensen misschien wat anders gaan doen.” (Head of Sales, 2021, 22:50).

Abstractie

Het marktleiderschap en daaraan gekoppelde inkomstenstroom en winstgevendheid is een tweezijdig fenomeen voor de onderneming. De keerzijde ervan is het ontstaan van een passieve houding binnen de onderneming. Aansluitend hierop is het gegeven dat de onderneming een derivaat is van een Duitse moeder, waarmee de afhankelijkheid van de

binnenkomende stroom en de kennis binnen het hoofdkwartier de onderneming verlamd.

Echter wordt de noodzaak en het besef van het borgen van exploratieve vaardigheden wel meerdere keren aangehaald. Wanneer deze er niet is, moet er worden ingezet om deze te ontwikkelen (collectief). Hiermee wordt indirect aangegeven dat binnen de operationele teams er louter een exploitatieve focus is en een exploratief karakter wordt verwacht vanuit de positie van de geïnterviewde. Het topmanagement team kent daarnaast een versplinterde focus, waarbij zij niet acteren op de gemaakte afspraken. De oprichting van een team gericht op de ontwikkelingen in de markt en daarmee exploratief van aard zou onvoldoende zijn om de organisatie mee te nemen in de noodzakelijke veranderingen aldus de geïnterviewde.

Aanvullend / ongeclassificeerd

Niet van toepassing.

Case Study B2: Vertical Lead

Cohort: Industry Specific Sales, BU Digital Industries (RC-NL)

Functiegroep: Midden management

Profiel respondent

Functieprofiel	Vertical Lead Intralogistics // Global Account Manager
Managementscope	5 man
Jaren actief	16 jaar
Opleidingsprofiel	Technische Bedrijfskunde

Gegevens interview

Het interview is digitaal afgenomen via Microsoft Teams op 29 april 2021 om 09:43 uur (GMT+1) en was vooraf ingepland. Er is een opname van dit interview met als bestandsnaam “Opname_Interview_B2.mp4”. Dit bestand is vertrouwelijk vanuit de privacy van de geïnterviewde en op aanvraag (beperkt) beschikbaar bij de onderzoeker.

De vragenlijst van het interview is vooraf niet gedeeld met de respondent. Het interview is semi-gestructureerd afgenomen, waarbij er ruimte was om door te vragen en in te zoomen waar door de interviewer noodzaak werd gezien.

Individuele ambidexteriteit

Reductie

“Als vertical lead denk ik dat mijn voornaamste rol is om nieuwe activiteiten te ontwikkelen, maar we moeten ook beter worden in wat we doen. Daarmee is het iets van beide.” (Vertical Lead, 2021, 02:27). Door het opdoen van diepere marktkennis bij exploratieve

activiteiten wordt je automatisch beter in hetgeen dat je al deed wordt aangegeven. Dat gezegd hebbende zou een 80/90% focus met exploratieve activiteiten de voorkeur kennen.

“Ik zit nu 16 jaar bij de onderneming en daarmee 16 jaar accountmanager en een half jaar team lead bij de vertical. Het is nu heel makkelijk om te zeggen dat ik me bij het eerste het prettigst voel. Alles wat nieuw is, is lastiger. Dus op dit moment voel ik me het meest thuis in mijn rol als relatiebeheerder (de exploitatie man) door mijn ervaring en dat is niet helemaal eerlijk. *-Zou de organisatie je daar meer mee kunnen helpen om dat te veranderen, door bijv. sturing, rapportagevormen, etc.?-* Met sturing zeker.” (Vertical Lead, 2021, 18:00).

“Twee jaar geleden ben ik een innovatie traject begonnen waar we nul ervaring en succes mee hadden geboekt op dat moment. Toen zei het management direct dat ik de projectleider was, omdat de organisatie het niet kende. Ik had zelf echter die ervaring ook niet. Ik vond dat heel lastig. (...) Het was een goed leertraject, maar ik heb dat best als stressvol ervaren omdat ik dat nog nooit gedaan had. *-Zou je het nu anders doen?-* Nee, ik had hem niet aangenomen (glimlach). Maar ik zou hem nu weer zelf doen, maar ik weet niet of ik er gelukkig van zou worden.” (Vertical Lead, 2021, 30:00).

Abstractie

Na 16 jaar dienst als accountmanager een informele promotie gemaakt tot “vertical lead” om een meer exploratieve rol in te nemen. De rol zorgt er tevens voor dat de bestaande functie die nog steeds wordt bekleed rijker wordt ingevuld. Het lijkt of er met enige weemoed naar exploratieve activiteiten wordt gekeken, wat ook uit een casus uit het verleden blijkt. Ondanks de ietwat xenofobische houding die uit het gesprek lijkt te komen richting het exploreren van nieuwe activiteiten is er wel enige bereidwillendheid ondanks dat er zeer duidelijk wordt gesteld dat de individuele beoordeling louters plaatsvindt op het gebied van exploitatie.

Collectieve ambidexteriteit

Reductie

Het team werd besproken op vakgebieden en de match tussen de personen zou perfect zijn met een 50 // 50 verhouding tussen commercie en inhoud. Momenteel is het team gevormd, maar wordt het strategisch plan nog geschreven; “De kracht van het team komt er pas uit als we het plan gaat uitvoeren” (Vertical Lead, 2021, 08:00). Omdat het een eerste keer is om zo’n industrie-specifiek business plan te schrijven en omdat het naast de reguliere werkzaamheden zouden de individuen niet ten volste benut worden.

“Mensen zijn aangenomen met een bepaalde missie en als je iedereen zou willen veranderen, dan denk ik niet dat dat gaat. (...) Je hebt een mix van beide nodig (exploratie // exploitatie, red.). Je moet daar heel veel voorzichtig mee zijn.” (Vertical Lead, 2021, 10:00). In het team wordt geschetst dat aan de ene kant heb de “nul tot één”-mentaliteit zit en aan de andere zijde de “één tot tien”-mentaliteit, als manager van het team kun je awareness creëren maar mensen veranderen gaat niet. “Ja, ik ben part of the group en niet de leader of the group. Daar zit verder geen status aan vast. (...) Ik denk dat ik die status wel moet krijgen.” (Vertical Lead, 2021, 12:30).

“Wanneer er een *need to change* is, dan veranderen mensen sneller dan hoe het nu het geval is waarbij we praten, terwijl we dat nog helemaal niet doen.” (Vertical Lead, 2021, 27:28) – het gesprek leidt tot een conclusie waarbij innovatieve activiteiten wellicht het beste passen in een los team vanwege de dynamiek die ontbreekt in de core organisatie die de nieuwe stroming tenietdoet.

Abstractie

De inhoudelijke kerncompetenties van zijn team worden benoemd als perfecte connectoren van elkaar en de basis van zowel exploratieve als exploitatieve vaardigheden. Hoewel dit wellicht niet overeenkomt met de gestelde definities vanuit het onderzoeksveld rond ambidexteriteit lijkt het resultaat dat hier wordt bedoeld wel enige overlap met de definitie van collectieve ambidexteriteit. Het gesprek leidt naar een model waarbij diepe inhoudelijke kennis en jarenlange ervaring gecombineerd met exploratieve focus zou kunnen leiden tot lange termijn succes voor het team en dus de onderneming.

Opvallend is de vrijwillige basis waarop dit gebeurt. De teams lijken gedreven door passie en niet door enige vorm van “moeten” of directe incentivering. Hierin mist de geïnterviewde dan ook een vorm van formeel leiderschap om zijn eigen rol goed te kunnen invullen. Door de vrijblijvendheid van het beleid rondom het creëren van deze exploratieve teams vervalt de mogelijkheid tot aansturing van het doel. Hierdoor kan het team niet functioneren zoals wellicht bedoeld en mogelijk is naar de capaciteiten welke het herbergt.

Management richtlijn / invloed branche

Reductie

Qua weging van succes en inrichten van de teams komt de richtlijn ter sprake die een (top) management team kan brengen; “Dat ligt aan je visie voor de toekomst. Als wij als bedrijf ergens naartoe willen, dan moet je denk ik die successen aanstippen waar je visie naar toe gaat. *-Dus je belangrijkste pijler voor succes is die stip op de horizon?-* Ja, want daarmee krijg je mensen mee en dat mensen denken dat moet ik ook een keer proberen.” (Vertical Lead, 2021, 14:05).

Op de vraag wat er wordt meegenomen in succes wordt een beeld geschetst tussen de

pijl omzet en bijvoorbeeld de kracht van de relatie of de nieuwe activiteiten bij een klant. “Finance is key” en er wordt aangegeven dat er vrijwel louter naar omzet te worden gekeken. Dit terwijl zijn rol als global accountmanager verder gaat dan alleen omzet, het zou ook gaan om acceptatie en de relatie met de onderneming.

Abstractie

Het ontbreken van een uitgesproken visie komt meermaals naar voren in het interview. De gestelde visie die aanwezig is zou te vaag zijn door het ontbreken van een duidelijk doel en eventueel tijdspad. Niet om per sé concreet en realistisch te zijn, maar om duidelijkheid te creëren waarop mensen kunnen aanhaken. Het volgen van deze visie is dan ook erg moeilijk, waar deze dan ook niet is geoperationaliseerd in vormen van rapportage structuur, beloning of directe targets vanuit het management en / of leiderschap.

Organisatie ambidexteriteit

Reductie

“Wij zijn een producten organisatie vanuit onze oorsprong en daar ligt ook het zwaartepunt (80/90%). We willen naar iets anders toe. Alleen nu wordt dit (vertical teams) er maar bij gedaan, zo van doen jullie dit er maar bij en dan als dat succesvol kunnen we hup ineens overstappen naar dit andere. Ik denk alleen dat dat zo eigenlijk niet goed werkt om dat er bij te doen. Je moet echt focus hebben, en daar horen targets en doelen achter en visie. Wat willen we bereiken? -*De stip op de horizon?*- Ja, die ontbreekt. (...) Het waarom ontbreekt, wat is het doel van de onderneming? (...) Ik weet het niet.” (Vertical Lead, 2021, 04:35). Het gesprek vordert rond een bilaterale aanpak, waarin massa en complexiteit tegenover elkaar staan in het beleid doch beiden worden uitgevoerd. Hoewel dit wordt bevestigd, is de huidige

focus op “massa is kassa” leidend en er wordt gesteld dat als je een verandering wil teweegbrengen in de organisatie dat de focus andersom zou moeten.

Vanuit een voorbeeld casus van een betrokken marktpartij wordt de inrichting besproken waarbij teams op hun vermogen te exploreren en exploiteren is ingericht, hieruit volgt de vraag of dit ook geïntegreerd zou moeten worden binnen de eigen onderneming als methodiek. Door middel van doorvragen blijkt dat de inrichting van het sales apparaat dit ook reeds zo te zijn ingericht, hoewel er overlap in kan zitten.

Abstractie

Er wordt nogmaals het ontbreken van een visie / route van de organisatie benadrukt. Dit terwijl het gesprek intern moeilijker wordt doordat de oude methode van massa invulling totaal een andere discipline lijkt dan de nieuwe wereld waar de zoektocht in en rond complexiteit centraal staat. Het (top) management is hier wel van bewust, maar blijft sturen op de doelen / KPI's van het volume systeem. Er zijn positieve veranderingen zichtbaar, maar er is nog een lange weg te gaan om de gewenste exploratieve focus aan te brengen. Een opmerking die in meerdere gesprekken naar voren komt, waar een positief waardeoordeel lijkt in te zitten rondom exploratie. Er wordt verder niet gereageerd op de balans tussen exploitatie en exploratie van de onderneming.

Aanvullend / ongeclassificeerd

De noodzaak van strategische visie wordt nogmaals aangestipt.

Case Study B3: Vertical Sales

Cohort: Industry Specific Sales, BU Digital Industries (RC-NL)

Functiegroep: Medewerker

Profiel respondent

Functieprofiel	Vertical / OEM Sales Manager
Managementscope	N.v.t.
Jaren actief	15 jaar
Opleidingsprofiel	Commerciële techniek

Gegevens interview

Het interview is digitaal afgenomen via Microsoft Teams op 28 april 2021 om 15:53 uur (GMT+1) en was vooraf ingepland. Er is een opname van dit interview met als bestandsnaam “Opname_Interview_B3.mp4”. Dit bestand is vertrouwelijk vanuit de privacy van de geïnterviewde en op aanvraag (beperkt) beschikbaar bij de onderzoeker.

De vragenlijst van het interview is vooraf niet gedeeld met de respondent. Het interview is semi-gestructureerd afgenomen, waarbij er ruimte was om door te vragen en in te zoomen waar door de interviewer noodzaak werd gezien.

Individuele ambidexteriteit

Reductie

“In mijn geval is het relatiemanagement; het oude vertrouwde blijven doen en daaruit uitbouwen vanuit je relatie. Alleen daar behaal je je doelen niet mee, je moet naar waardeverkoop” (Vertical Sales, 2021, 02:32). Hierin wordt een afbakening gemaakt tussen het

functieprofiel dat al geruime tijd wordt uitgevoerd en een nieuwe benadering waarbij de rol van de onderneming zich aanpast naar de zogenaamde uitdagingen van de klant, een zogenaamde verdieping. 40% van zijn tijd valt in de categorie “waarde verkoop”, welke gelijk wordt gesteld aan exploratie.

Abstractie

De rol van de onderneming verandert mee met de vraag van de klant en daarmee ook de rol van het individu. De verdieping die daar bij komt kijken is wellicht een directe vertaling van de complexiteit die toeneemt in de gehele branche van de betreffende klanten waarnaar wordt gerefereerd.

Collectieve ambidexteriteit

Reductie

Een exploratieve focus verschilt per medewerker. Dit zou komen door het verschil in persoonlijkheid van het individu en de doelen van de klant. Doch wordt gezegd dat wanneer het team de exploratieve vaardigheden zal borgen, dat er een collectief doel kan worden nagestreefd. Alle klanten hebben immers datzelfde doel van digitalisering, ‘het nieuwe’, ook. Ook de angst om te veranderen wordt benoemd voor het team.

Er wordt benadrukt dat met name kleinere klanten vooral met de waan van de dag bezig zijn, “mensen weten wat de voordelen zijn (van een digital twin), die zouden er ook wel mee willen beginnen, maar de mensen die er nu echt mee bezig zijn is maar 8% - ook bij de klant.” (Vertical Sales, 2021, 06:50). Er wordt aangegeven dat als leveranciers-organisatie er derhalve mogelijk een rol is weggelegd om de klant hierin te adviseren en mee te nemen. Het initiatief zou dan bij de organisatie liggen, wellicht ook vanuit een rol als technologie partner.

Abstractie

Niet iedereen in het collectief blinkt uit in exploratieve vaardigheden, doch zou dit wel moeten ontwikkelen om “bij” te blijven. Hiermee wordt een overgang geïmpliceerd van grote verandering van de kernactiviteiten van de organisatie. Opvallend is dat dit vanuit de aanpak en de rol wordt beschreven in plaats van uit vaardigheden of technologie.

Management richtlijn / invloed branche

Reductie

Gedurende het bespreken van de nieuwe stijl “waarde verkoop” gaan we direct in op de sturing vanuit het management: “er wordt op gestuurd (nieuwe activiteiten), maar de organisatie moet nog wel mee gaan bewegen. We weten wat we willen, alleen het moet nog goed ingericht worden -*Hoe bedoel je dat?*- Nu zitten we als organisatie nog echt op de producten verkoop, (...) ga ook nog meer die visie uitdragen waar wij als Siemens naartoe gaan – maar ook de visie van de klant erin betrekken. Zodat we minder puur producten verkopen, maar ook de klanten gaan helpen.” (Vertical Sales, 2021, 03:30). Hier wordt een tegenstelling gemaakt tussen volume operatie en complexe systemen. Er wordt geen overlap benoemd, het wordt benoemd of / of.

“De fase waarin het bedrijf zicht verkeert is bepalend of ze gaan vernieuwen ja of nee” (Vertical Sales, 2021, 08:20) waarna ook in gesprek wordt geconcludeerd dat de werkvorm bepalend is voor de acceptatie van verandering intern binnen de firma.

Intern moet er een pro-actief beleid komen van coaching en sturing op de nieuwe activiteiten. Er is ook overtuiging dat dit zal gaan gebeuren, maar dat het eigen initiatief bepalend hierin is.

Abstractie

Er is behoefte aan een duidelijke visie en een richting intern voor de toekomst. Daar aan gekoppeld tevens een coaching en sturingstraject op deze nieuwe activiteiten. Dit impliceert dat er reeds een routekaart ligt en louter hoeft te worden uitgevoerd. Het exploratieve domein wordt hiermee vanuit een pragmatische bril bekeken.

Organisatie ambidexteriteit

Reductie

Zodra de digitaliseringsactiviteiten een substantieel deel van de omzet gaan vertegenwoordigen zal de organisatie ook sneller veranderen is de verwachting. “Ik denk dat wij goed zullen worden in het nieuwe, maar nu zijn wij daar nog niet klaar voor. De gesprekken bij de klant beginnen nu pas op strategisch niveau en niet operationeel.” (Vertical Sales, 2021, 13:50). De organisatie moet eerst beter begrijpen wat de processen bij de klant zijn om succesvol te zijn, maar daarvoor zijn referentie projecten voor nodig. De collega’s die dergelijke projecten al hebben uitgevoerd kunnen mogelijk beter dit gesprek voeren wordt aangestipt.

“Mij maakt het niet uit hoe je het team noemt. We zijn één organisatie. Je moet capaciteiten bij elkaar gooien en één zo’n team moet het voor elkaar krijgen, zoals zo’n vertical team waar we nu mee bezig zijn.” (Vertical Sales, 2021, 17:50). Tevens wordt een interview aangehaald met een nieuw board member vanuit het hoofdkantoor die heel duidelijk stelt dat vallen en opstaan de methode is om verder te komen, om nogmaals het adagium “gewoon gaan doen en te beginnen” te benadrukken die meerdere keren in het gesprek werd aangehaald.

Abstractie

Resultaat legitimeert focus, maar is er nog niet en enig ondernemerschap en / of lef om risico te nemen om nieuwe activiteiten te ontwikkelen en uit te voeren ontbreekt. De nieuwe teams zouden dit wel moeten doen, maar doen dit dus nog niet. Er wordt gerefereerd naar het ontwikkelen van een dynamiek waarbij falen mag en veel geprobeerd moet worden, doch blijkt uit deze argumentatie dat dit er nog niet volledig is.

Aanvullend / ongeclassificeerd

Er moet meer gecomplimenteerd worden als je iets nieuws doet binnen de organisatie. Tevens wordt benadrukt dat de organisatie vanuit het topmanagement duidelijke doelen en een visie moet formuleren voor de toekomst. Sommige individuen moeten de keuze hebben of ze wel mee willen in de verandering.

Case Study B4: Marnix Struyk, Vertical Sales

Cohort: Industry Specific Sales, BU Digital Industries (RC-NL)

Functiegroep: Medewerker

Profiel respondent

Functieprofiel	Vertical / OEM Sales
Managementscope	N.v.t.
Jaren actief	0,5 jaar
Opleidingsprofiel	Bedrijfskunde

Gegevens interview

Het interview is digitaal afgenomen via Microsoft Teams op 29 april 2021 om 10:05 uur (GMT+1) en was vooraf ingepland. Er is een opname van dit interview met als bestandsnaam "[[file]]". Dit bestand is vertrouwelijk vanuit de privacy van de geïnterviewde en op aanvraag (beperkt) beschikbaar bij de onderzoeker.

De vragenlijst van het interview is vooraf niet gedeeld met de respondent. Het interview is semi-gestructureerd afgenomen, waarbij er ruimte was om door te vragen en in te zoomen waar door de interviewer noodzaak werd gezien.

Individuele ambidexteriteit

Reductie

Vanuit de rol zou er een groot gedeelte van de verantwoordelijkheid liggen in het operationaliseren van exploitatie zoals de onderneming kent, maar het individu is nieuw in de organisatie met een afwijkend profiel voor de rol. "Het zwaartepunt van mijn rol ligt bij

exploitatie-gerichte activiteiten, maar dat komt ook vooral omdat ik de routes in de organisatie nog niet heel goed ken.” (Struyk, 2021, 01:35), hoewel een meer gelijkmatige afwisseling van activiteiten (exploitatie / exploratie) wenselijker zijn was dit niet de verwachting in de huidige periode van het korte dienstverband.

De visie op de rol die wordt besproken includeert een exploratieve activiteit waarbij de bestaande business als een gegeven wordt gezien, maar deze kan worden uitgebreid aan de voor- en achterzijde van het proces. Dit zou alleen niet bij iedere klant / contactpersoon worden geaccepteerd en deze is hier modererend in het toegelaten explorerend vermogen van het individu of zelfs de gehele organisatie op klantniveau.

Dankzij de beperkte technische achtergrond ontstaat er tijd om op zoek te gaan naar het onderliggende probleem van de klant en samen daar een andere oplossing voor te zoeken dan te verzanden in een discussie rondom de techniek en producten die daar slechts gedeeltelijk aan bijdragen voor een oplossing.

Abstractie

Er lijkt een groot besef te zijn tussen de noodzaak van beide vaardigheden in het realiseren van succes. Echter door de pas korte duur van de arbeidsovereenkomst is ervoor gekozen om eerst goed begrip te ontwikkelen van de exploitatie van de onderneming en te zoeken naar mogelijkheden om op termijn te exploreren. Door een neutrale blik en een andere achtergrond kan er op zoek worden gegaan naar andersoortige uitdagingen dan de organisatie mogelijk gewend is vanuit het verleden.

Collectieve ambidexteriteit

Reductie

Er wordt doorgevraagd op de genoemde beperking van de klant tot het herkennen van ontwikkelingen in de markt en daarmee modererend voor het ontplooien van nieuwe activiteiten ook intern wordt herkend. Dit wordt bevestigd: “Ik denk dat er mensen zijn die buiten hun eigen kader durven te treden en dat er mensen zijn die heel comfortabel in hun eigen kader blijven zitten. *-Staan die kaders vast?*- We zitten in een transformatie waarbij de kades heel strak op productniveau / -segment waren gedefinieerd, de onderneming moet die kaders in mijns inziens in elkaar laten overlappen. *-Is dat een uitdaging voor het topmanagement team of zit dit meer op midden management?*- Het management moet daarvoor opdracht geven, het midden management moet dit uitvoeren en de mensen moeten hiervoor bereidwillend zijn. Daarom is het ook positief dat de laatste 5 jaar mensen van positie zijn gewisseld en daardoor heel veelzijdig zijn.” (Struyk, 2021, 03:47).

Het collectief ervaart een hoge werkdruk en daardoor ontstaan verschillen in bereidwillendheid om te ondersteunen bij het initiëren van nieuwe initiatieven binnen de onderneming, met name met een exploratieve focus. “*Het management zou dus ruimte moeten creëren om die exploratieve kant te kunnen bewandelen, want als ik het zo vertaal hebben ze daar geen tijd voor?*- Ja, en dan zul je moeten kiezen tussen de mensen die dat van nature in hun vingers hebben en mensen die zich prettiger voelen bij een gekaderde opdracht vanuit hun expertise.” (Struyk, 2021, 06:45).

“Ik moet gewoon de business gaan laten lopen zoals die altijd heeft gelopen en waar de kansen zich voor doen moet ik ook initiatieven opzetten en herkennen waar ik kan zeggen wij doen meer dan alleen (...)” (Struyk, 2021, 17:50). Waarbij een herijking van de rollen van toeleveranciers wordt geëvalueerd door het omarmen van producten van de onderneming.

Abstractie

Het gegeven dat in de laatste vijf jaar individuen zijn geswitcht van functies en daardoor een beter besef hebben van de overlap en verschillen tussen verschillende product BU's wordt benoemd als een enorm voordeel bij exploratieve vraagstukken. Het besef van overlap biedt een blik op de markt die er anders wellicht niet zou zijn. Echter is dit effect beperkt door een schaarste in tijd en daarmee dus ook in de dynamiek onderling om te exploreren. De exploitatieve taken (de running business) krijgt voorrang en daarmee wordt een reactieve cultuur ontwikkeld. De collectieve ambidexteriteit bestaat daarmee dus in zeer beperkte mate, omdat er geen ruimte wordt geboden door het management om te exploreren.

Management richtlijn / invloed branche

Reductie

“Doordat als je kijkt naar schepen, dan heb je het over hele grote objecten die altijd uniek zijn. Ze zijn niet gestandaardiseerd, daarmee is de eigen standaardisatie niets waard. De vraag of de engineer-to-order producten zoals een schip wel plaats heeft in een land als Nederland” (Struyk, 2021, 13:16). Deze blik op de marktomstandigheden laat zien dat wanneer er geen gestroomlijnd proces bestaat voor het primaire klantproces, dat de kosten snel oplopen en daarmee de business case van de eindklant in gevaar komt. Daarom wordt voorgesteld om een oplossing te ontwikkelen voor een ander marktsegment dan waar op dit moment op wordt gefocust.

De uitdaging is wellicht om weg te stappen uit de rol die de onderneming enkele jaren reeds vervult en op een hoger niveau in de organisatie van de klant te spreken over een andere rol die je zou kunnen spelen. Want de beslisser in deze markt zit elders in de organisatie dan in een andere markt.

Abstractie

Het krachtenveld tussen stakeholders binnen de industrie speelt een belangrijke rol bij het vermogen van een onderneming om verder te gaan dan het reguliere pad. Hiermee toont de geïnterviewde een omgevingsbesef dat dit doorbroken dient te worden om de mogelijkheid van exploratie in te zien.

Organisatie ambidexteriteit

Reductie

Doordat het zwaartepunt van het personeel een passie heeft voor techniek zou er een beperkt blikveld op de wereld zijn om exploratief te kunnen handelen. Het zou zelfs ongehoord zijn om verder te kijken dan voorbij de kernactiviteiten zoals die nu zijn. De organisatie zou enorm ingericht zijn op een aantal kernprocessen, waardoor flexibiliteit is komen te vervallen. Wanneer dit wel zou worden gedaan, dan ga je op de stoel zitten van je huidige klanten en dat vereist investering en de vraag is of de organisatie dit moet wensen. “Het is een deel identiteitscrisis natuurlijk. *-Ja, of keuzes? Jij pleit voor een keuze-* Ik ben onderzoekend om te kijken wat naar mijn inziens de beste oplossing te zoeken voor mijn markt en trek daar een jaar voor uit. Ik challenge daar ook de organisatie bij. (...) Wat ik nu merk is dat wanneer ik elke aanvraag oppak, ik geen enkele deadline haal en m’n succes niet behaal. De vraag is dus welke aanvragen willen we wel oppakken en welke niet. *-Is dat herkennen ook geen vorm van echte marktkennis?* - Nee, want dan zou je snel teruggrijpen naar je producten. Dit terwijl het interessante van deze onderneming is dat je zou kunnen ondersteunen in de gehele waardeketen.” (Struyk, 2021, 15:07).

De keuze van het management om exploratieve activiteiten op te gaan zetten wordt

beschreven als een goede strategische zet, maar de organisatie is daar niet klaar voor. Het initiatief rond een separaat team op digitalisering buiten de bestaande business units wordt positief beschreven. “(...) Ik heb het idee dat als de economie een conjunctuur heeft van 7 – 10 jaar dan varen wij een andere koers. Dan gaan wij verticals oprichten, daarna doen we het weer niet, dan voegen we het samen en daarna komen ze weer terug. Dat gevoel heb ik erbij.” (Struyk, 2021, 20:17).

Abstractie

Door een absolute focus op het perfectioneren van de exploitatie van de bestaande business is er geen ruimte meer voor flexibiliteit in de onderneming en dat kan de positie schaden. Wanneer daar geen gehoor aan wordt gegeven is het voor de onderneming onmogelijk om te voldoen aan de gewenste doorlooptijden in de markt. De organisatie zal daarin moeten veranderen als zij de klant op een andere wijze wil bedienen dan zij nu doet.

Aanvullend / ongeclassificeerd

“Het pad dat ik wil volgen is door te luisteren naar de klant en dan intern te kijken of we daar wat mee kunnen.” (Struyk, 2021, 24:01) – er wordt besproken dat de rol als leverancier anders is dan die als partner. Want als partner wordt je ingehuurd voor je resultaat en zul je mogelijk daardoor ook sneller innoveren om dat dan beter te doen. Wellicht dat de ruimte voor exploratie dan ook daar ligt voor de organisatie. De rol van dat nieuwe team is wellicht de sleutel tot het ontwikkelen van exploratieve vaardigheden en daarmee nieuwe marktontwikkeling door met de vakidioten van de klant samen te werken.

Case Study C1: Managing Director

Cohort: Project House Cranes (RC-HQ)

Functiegroep: Management

Profiel respondent

Functieprofiel	Director Cranes Project house
Managementscope	60 man
Jaren actief	17 jaar
Opleidingsprofiel	Economics / Finance Controlling

Gegevens interview

Het interview is digitaal afgenomen via Microsoft Teams op 21 juli om 16:30 uur (GMT+1) en was vooraf ingepland. Er is een opname van dit interview met als bestandsnaam “Opname_Interview_C1.mp4”. Dit bestand is vertrouwelijk vanuit de privacy van de geïnterviewde en op aanvraag (beperkt) beschikbaar bij de onderzoeker.

De vragenlijst van het interview is vooraf niet gedeeld met de respondent. Het interview is semi-gestructureerd afgenomen, waarbij er ruimte was om door te vragen en in te zoomen waar door de interviewer noodzaak werd gezien.

Individuele ambidexteriteit

Reductie

De exploitatieve rol en verantwoordelijkheid wordt beschreven als het realiseren en leveren van gehele projecten naar tevredenheid van de klant, tevens als naar tevredenheid van de medewerkers en met een bepaalde mate van winstgevendheid. De exploitatieve kant omvat

het doorontwikkelen van het portfolio en het daarmee vooruit (blijven) lopen in de markt van container terminals en wat daar speelt en daar de organisatie in mee te nemen.

“Het zwaartepunt is absoluut het exploitatieve. Waarom; mijn taak is de containerterminal markt te penetreren en te benutten. Dit is geen verzadigde markt, maar wel een zeer goed benutte markt. Als je een start-up bent of je hebt een heel nieuw product dan is het een andere situatie. Het team rondom IT/OT zou geheel andersom moeten reageren. Voor mij is daarom dan ook juist de uitdaging om naast de waan van de dag (...), ook om desondanks dat niemand er om vraagt wel focus te hebben op dat innovatieve.” (Managing Director, 2021, 01:45).

Hoewel niet specifiek binnen het individuele benoemd, wordt er wel gesteld dat er meer wordt afgerekend als er iets fout gaat dan beloond wanneer er iets goed gaat. Dit lijkt ook impact te hebben op de geïnterviewde waar hij eindverantwoordelijkheid over deze BU / autonome unit draagt. Dit terwijl als de organisatie zich wil ontwikkelen moet deze nieuwe vaardigheden ontwikkelen, waar andere (nieuwe) marktpartijen dezelfde kansen zien. Een wedervraag die opvolgend wordt gesteld is waarom een expert op een nieuw vakgebied voor deze onderneming zou moeten kiezen.

Abstractie

De duidelijke focus op exploitatie komt op meerdere momenten in het gesprek terug als verwachting vanuit de rapportagestructuur. Echter worden ook activiteiten in het exploratieve domein besproken en aangemoedigd. Er wordt specifiek aangegeven dat dit wel lastig is om goed te wegen wanneer exploratie mogelijk is. De druk van de spreekwoordelijke waan van de dag die op de deur klopt is dan ook veelal erg groot. Daarnaast wil de markt graag innovatieve oplossingen zijn, maar betalen zij pas als deze klaar zijn. Dit wordt met een glimlach benoemd

en komt later in het gesprek terug in een bepaalde mate van risico aversie.

De inrichting van exploratieve activiteiten lijkt een onderwerp waar de geïnterviewde als director speelt. Niet alleen voor het resultaat of de activiteit, maar ook om competitief te zijn, worden, of blijven aan de concurrent en voor de arbeidsmarkt als werkgever voor talent op deze (nieuwe) gebieden.

Collectieve ambidexteriteit

Reductie

Op de vraag of de verhouding in het team op beide stromingen hetzelfde is wordt met een zekere mimiek ontkent dat dit niet het geval is en benoemd als een grote uitdaging voor de onderneming. Er wordt geschetst dat als 10-15% exploitatief “ bezig zou zijn” dat dit ruim zou zijn. Er wordt een gelijkenis getrokken met het regionale bedrijf, ondanks het globale mandaat. De autonomie gaat verder, maar er wordt op “gedrilld” om het bestaande steeds beter te doen. Sinds de komst van nieuw leiderschap in de absolute top van de moederorganisatie is er pas verschil merkbaar daarin ten faveure van exploratieve activiteiten.

De wendbaarheid van het collectief richting, tegenover, naar verandering is in de lijn der verwachting. Wel wordt benoemd dat voor het team het moeilijk is om qua tijd en priorisering bestaande business verder uit te bouwen als nieuwe business te ontwikkelen. De waan van de dag loert altijd en niemand vraagt om iets nieuws. Dat moet uit jezelf komen wordt gesteld.

De weging en de nadruk ligt sterk op de exploitatie en dit wordt meermaals bevestigd in het gesprek. Dit sluit ook aan op de eerdere opmerking dat het hoofdkantoor deze rol niet voor deze BU ziet. In het gesprek wordt duidelijk dat het globale mandaat in het verleden breder was dan deze nu is en dat op hoofdkantoor momenteel de beslissingsbevoegdheid ligt. Derhalve

is er angst vanuit die hoek wanneer deze BU iets onderneemt zonder overleg, zeker waar deze BU in aantallen groter is dan de betreffende afdeling op het hoofdkantoor. Dit zou een angst zijn voor interne concurrentie.

Abstractie

Hoewel de noodzaak wordt erkend door de gehele organisatie, is het toch een ferme minderheid die exploratief vaardig is. Dit kent wellicht een oorzaak vanuit het beloningsmodel, waarbij deze activiteiten minder zwaar worden gewogen dan eventueel falen in het exploitatieve domein. Hier wordt ook druk op uitgeoefend vanuit het hoofdkantoor.

Vanuit het perspectief van de director is er sprake van een overvloed aan exploitatie. Enig tegengeluid moet dan ook vanuit het individu komen en de bestaande teams worden er nog niet actief op ingericht. Wel speelt de gedachte om te investeren in nieuwe teams die mogelijk separaat dienen te worden geïnstalleerd.

Management richtlijn / invloed industrie

Reductie

“Vanuit headquarter niveau worden wij als uitvoerende organisatie gezien, ondanks dat wij een globaal mandaat hebben. Daar komt weinig push voor innovatie. Sterker nog, er wordt gezegd houdt er maar mee op, want dat kunnen we beter vanuit HQ doen. Op regionaal niveau wordt het door de CEO absoluut omarmt en op gepusht. *-Is de rol van de CEO groot?* - Iedereen heeft uiteindelijk nog een verantwoordingslijn naar Duitsland toe, daarom is de impact redelijk beperkt. Door onze positie zijn we een redelijk vreemde eend. Maar voor mijn team is het een hele waardevolle boodschap en het helpt mij om het team mee te krijgen.” (Managing Director, 2021, 02:48).

De grootste uitdaging zou niet door een conservatieve markt / spelers in de markt komen, ook niet om met ze in gesprek te raken, maar om aannemelijk te maken dat deze organisatie de beste gesprekspartner is voor deze nieuwe onderwerpen. De klanten zijn zich bewust van de uitdagingen van morgen, maar zijn op zoek naar iemand die kan helpen. Daar heb je enorm veel nieuwe kennis voor nodig die je combineert met je branche expertise.

Abstractie

Hoewel de interne omstandigheden niet worden besproken als ideaal voor een exploratieve focus, wordt wel benadrukt dat nieuw leiderschap dit positief beïnvloedt. Er is nog steeds sprake van een gewenste focus van deze BU om louter exploitatief te handelen en dat nader te verbeteren.

De invloed van de markt is niet per definitie modererend, maar de opkomst van nieuwe spelers zou dit wel zijn. De ideale situatie zou zijn om nieuwe activiteiten in de bestaande onderneming te ontwikkelen en deze te combineren met de reeds aanwezige branchekennis. Dit impliceert indirect dat dit nog niet wordt gedaan.

Organisatie ambidexteriteit

Reductie

“Dit is eigenlijk de eerste keer dat ik mij kan vereenzelvigen met de visie op “AG-niveau” dat zo’n boodschap ook wordt uitgedragen in de woorden van jouw onderzoek op ‘het exploratieve’. Dat wij moeten veranderen en nieuwe dingen moeten doen. Ik denk ook dat dit broodnodig is voor de onderneming op dit moment.” (Managing Director, 2021, 06:15) – aanvullend wordt de hoop uitgesproken dat het nieuwe leiderschap op zowel regionaal als op internationaal niveau die 10-15% exploratieve groep te inspireren en te bekrachtigen om nieuwe

wegen te bewandelen.

“De grote uitdaging waar wij voor staan is hoe kunnen wij grote nieuwe innovatieve dingen maken, hoe kunnen we zoveel als mogelijk gewoon uitproberen. Moeten we dat doen door afdelingen te integreren? Moet dat met standalone units? De regionale CEO heeft de keuze gemaakt voor standalone units (IT/OT team met exploratieve focus). Dit kan ook misgaan, want je hebt eigenlijk niets. Het is een lege huls en je kunt niet voortboorduren op bestaande klantrelaties en technologie. Daar zit ook heel veel risico aan. (...) Het gaat erom dat we uitspreken te willen door ontwikkelen. (...) We zijn wel een hele volwassen organisatie, maar we willen groeien in deze nieuwe gebieden.” (Managing Director, 2021, 12:25)

Wanneer gesproken wordt over nieuwe activiteiten die onder het exploratieve domein zouden vallen wordt benoemd dat de onderneming relatief langzaam is om de markt op te gaan met nieuwe producten en diensten. De vraag wordt gesteld of dat te maken heeft met risicomijdend gedrag: “Dat heeft te maken dat we veel te verwend zijn. We bestaan al 150+ jaar, we verdienen goed geld met onze bestaande producten; het gaat toch goed? Waarom moeten we nu ineens investeren en een start-up willen zijn? (...) Naar mijn beleving is onze grootste obstakel dat we het te goed hebben en daarom gaan we ook geen nieuwe dingen doen.” (Managing Director, 2021, 17:50)

De durf van investering zou moeten komen uit het besef dat de onderneming nog geen grote organisatie zijn als het aankomt op de nieuwe vaardigheden waar de markt naar toe beweegt.

Abstractie

De organisatie wordt beschreven alsof deze is verlamd door succes en een langdurige periode van focus op procesverbetering en het optimaliseren van de winstgevendheid. Er begint

een besef te komen vanuit het topmanagement dat er moet worden geïnvesteerd in nieuwe gebieden, activiteiten en vaardigheden – maar dit is nog niet een alom geaccepteerde houding en visie binnen de onderneming. De positieve resultaten en de groeiontwikkeling verhullen derhalve wellicht het probleem van het uitblijven van groei op de nieuwe kernactiviteiten. Wellicht omdat deze nog niet genoeg worden meegenomen in rapportage en beloningsstructuren.

Aanvullend / ongeclassificeerd

Er wordt aangegeven dat het management ook in de spiegel moet kijken hoeveel ruimte en vertrouwen de teams en de individuen wordt geboden om exploratief bezig te zijn. Ook wordt benoemd dat op senior management niveau niet intrinsieke eerlijkheid bestaat om de zwakte op het gebied IT (exploratie) toe te geven.

Case Study C2: Project Manager

Cohort: Project House Cranes (RC-HQ)

Functiegroep: Midden Management

Profiel respondent

Functieprofiel	Project Manager
Managementscope	22 (afhankelijk van project)
Jaren actief	1 jaar
Opleidingsprofiel	Supply Chain Management

Gegevens interview

Het interview is digitaal afgenomen via Microsoft Teams op 20 juli 2021 om 10:30 uur (GMT+1) en was vooraf ingepland. Er is een opname van dit interview met als bestandsnaam “Opname_Interview_C2.mp4”. Dit bestand is vertrouwelijk vanuit de privacy van de geïnterviewde en op aanvraag (beperkt) beschikbaar bij de onderzoeker.

De vragenlijst van het interview is vooraf niet gedeeld met de respondent. Het interview is semi-gestructureerd afgenomen, waarbij er ruimte was om door te vragen en in te zoomen waar door de interviewer noodzaak werd gezien.

Individuele ambidexteriteit

Reductie

Er bestaat een historische perspectief van marktleiderschap van deze BU op de zogenaamde ‘standaard’ ship-to-shore cranes, maar de laatste jaren is een nieuwe focus aan het ontwikkelen van de markt op autonoom functionerende kranen. Daar zou een grote kans liggen

voor de onderneming om succesvol te worden. Al glimlachend wordt uitgelegd waarom de individuele focus tweeledig ligt op zowel exploratie als exploitatie: “Nu zeggen wij binnen de onderneming dat wij altijd innovatief zijn, maar als je al 20 jaar dezelfde ship-to-shore kraan bouwt die het gewoon goed doet dan blijft dat een beetje achter. Het is een beetje tweeledig; enerzijds moeten wij up to spec raken naar de laatste technologie. En alle basiskranen zo ontwikkelen dat door alle ontwikkelingen die nu plaatsvinden die hele autonomie daaraantoe kunnen voegen en dat dit kan op een manier zonder dat je hier met 30 engineers voor een jaar mee aan de slag bent, want ja klanten (container terminals) bedenken iets en willen dat de volgende dag al hebben.” (Project Manager, 2021, 01:16). Dit antwoord lijkt direct te komen vanuit zijn rol als project manager, waarop wordt doorgevraagd of die snelle ontwikkeling ook lukt in lijn met de verwachting van de klant. Dit zou lastig zijn en stapsgewijs gebeuren.

“De gedachtegang daarachter is dat als dit (standaardisatie) afgerond is; dan zijn we klaar. Ik probeer daar een soort continuous improvement van te maken om ervoor te zorgen dat we niet weer 20 jaar hetzelfde zullen gaan doen. Dat zal dan ook geen 20 jaar zijn, maar dan zal het elke 2/3 jaar zijn dat er geüpgraded moet worden.” (Project Manager, 2021, 02:15). In de beredenering komt sterk de afweging tussen resources (met name mankracht) en focus naar voren als fundament voor keuzes die leiden tot exploratieve activiteiten. Deze resources zouden dan onder andere ook vanuit de exploitatieve activiteiten afkomstig zijn; ‘schipperen’.

“Ik ben wel heel erg naar de lange termijn aan het kijken en zorgen dat het werk dat we nu doen daarop aan gaat sluiten. Omdat ik weet wat we nu doen, dat we daar nog niet zijn. Dat komt ook door mijn verleden, waarin ik altijd nieuwe innovaties de wereld in heb moeten duwen. (...) Dan moet je zoveel van alles afweten om ervoor te zorgen dat dat op lange termijn wordt goedgekeurd – ook zodat je niet 2 jaar later terug moet komen op een keuze. Vanuit mijn rol kijk ik ook heel erg naar wat moeten we over een jaar doen, over twee jaar, enzovoort.”

(Project Manager, 2021, 06:23).

Verder in het gesprek wordt de vraag gesteld in hoeverre de rol van de geïnterviewde is veranderd met 20 jaar geleden en of daar een inschatting van gemaakt kan worden. Er wordt aangegeven dat het verschil met name zit in een lagere complexiteit en dat de rol destijds wellicht meer een draaiboek-doorlopende-functie zou betreffen. In het huidige exploratieve domein wordt meer afstemming en co-creatie met de klant verwacht en betreft het een andere technologische skillset dan destijds. Dit wordt later in het gesprek nogmaals aangehaald dat dit de geïnterviewde ook intrinsiek motiveert omdat er juist geen draaiboek aanwezig zou zijn en dat juist het scherp maken wat vaag is de uitdaging vormt.

Abstractie

Er wordt meermaals bevestigd dat er een individuele voorkeur bestaat voor een exploratieve focus en dat hier ervaring voor aanwezig is. Vanuit de rol als project manager gaat dit echter wel gepaard met het “meenemen” van het collectief. De positie van de onderneming is volgens de geïnterviewde niet volledig in lijn met de individuele voorkeur, maar er is wel ruimte om exploratieve activiteiten te ondernemen en deze ruimte zou steeds groter worden.

Opvallend is dat de exploratieve capaciteiten ook worden benoemd als een competentie die ook de organisatie zou moeten omvatten om een klant goed te kunnen bedienen. Dit zouden klanten zijn die binnen het exploratieve domein actief zijn. Er wordt niet gespecificeerd hoe groot dit aandeel is, maar het zou wel sterk groeiende zijn. Opvallend is dat de snelheid van verandering dan ook als 10x sneller wordt aangegeven dan 20 jaar geleden. Dat resulteert in een resoluut beeld.

Collectieve ambidexteriteit

Reductie

Vanuit de metafoor van het draaiboek van het verleden wordt aan het verhaal toegevoegd dat dit een uitdaging is voor de onderneming: “Je merkt ook wel dat collega’s die al langer dan 20 jaar bij de onderneming werken toch ook wel terugvallen op het oude trucje. Dan mis je dan toch op sommige momenten wel essentiële informatie en dat is voor mij als project manager een hele leuke rol of dimensie in het werk om al die kleine stukjes informatie niet te missen en dus uiteindelijk te leveren wat er verwacht wordt of misschien wel meer dan dat.” (Project Manager, 2021, 05:32).

De verhouding tussen een exploratieve en exploitatieve focus en of aanwezigheid van capaciteiten die bij die werelden horen wordt ingeschat op 50% / 50%. Er wordt een voorbeeld gegeven van zijn direct leidinggevende die op zijn 17^e begonnen is bij de onderneming en nu richting zijn pensioen werkt en daardoor een zeer ingenomen visie heeft. Daaruit wordt ook benoemd dat door zijn leeftijd, ervaring en perspectief het ook wel eens botst. Er wordt gesteld dat dankzij die 50% / 50% verhouding er nu ook notie ontstaat binnen de teams en specialismen om op die 20 jaar ervaring van de BU voort te bouwen.

Risico wordt tot op zekere hoogte omarmd door de onderneming, maar er zou een weerstandscyclus in de teams ontstaan zodra de verandering ook echt zichtbaar en merkbaar begint te worden. Dit zou een jaar kosten en door heel veel interne discussie te faciliteren. De geïnterviewde geeft aan zelf potentie te zien vanuit het perspectief van de mogelijkheden in de markt en de aanwezige kennis en technologie in de onderneming. Zijn rol om het team mee te nemen in deze veranderingen ziet hij daarom ook als important. “Ik vind het leuker dan dit soort innovatietrajecten te doen, dan 20 ship-to-shore kranen – die standaard zijn - op te leveren zonder deze functionaliteit.” (Project Manager, 2021, 11:45)

Abstractie

Er wordt een gelijkopgaande verdeling in het gesprek wordt aangehaald tussen individuen binnen het collectief en daarmee is enige vorm van collectieve ambidexteriteit geborgd. De koppeling van de ervaring met de exploratieve vaardigheden zou dit dan ook bevestigen.

De beschreven weerstand tegen verandering correspondeert niet met de genoemde verhouding, maar lijkt wel verbetering in te zitten. De individuele voorkeur die wordt benoemd valt eerder onder de propositie van individuele ambidexteriteit leidt tot collectieve ambidexteriteit, maar door zijn rol als project manager zou dit mogelijk ook modererend kunnen werken op de richting van de projecten waar het individu aan werkt. Een mogelijk interessante dynamiek voor nader onderzoek.

Management richtlijn / invloed branche

Reductie

Binnen de BU wordt gekeken naar de specifieke rol van het individu en zijn of haar specialisme, maar ook sterk naar de manier van werken om teams ook cross-disciplinair in te richten. Dit om exploratie ook te bekrachtigen. Op de vraag of er ook inhoudelijk wordt gestuurd wordt het interne conflict van focus aangehaald dat terugvalt op de beperkte aanwezigheid van resources. Er zou niet genoeg personeel aanwezig zijn in de BU om de exploitatie en de exploratie voldoende te vullen, dit zou een wekelijks dilemma zijn. “We kunnen niet naar de toekomst als we ons huidige werk niet afronden” (Project Manager, 2021, 10:15).

Het zou niet gaan om de industrie die invloed heeft, maar de positie die gekozen wordt

binnen deze industrie. Door de branche waarin de BU actief is en het hyperspecialisme dat daardoor ontstaat maakt de focus van de BU mogelijk. De situatie waarbij de moeder een ontwikkelaar is van componenten voor de markt en zij een integrator zijn en gebonden zijn aan deze producten zien zij ook de limieten in van deze componenten en hebben daardoor een unieke doch veeleisende positie als externe-interne partij – spreekwoordelijk genomen.

Abstractie

De BU is een uitvoerende aftakking van een moederorganisatie die als kern activiteit het generaliseren van industriële toepassing behelst. Derhalve is deze BU ook een goede weerspiegeling van overige klanten van de moeder, hoewel met een gepredestineerde voorkeur voor technologie van de onderneming. Deze wisselwerking zou dan ook meer invloed hebben dan de branche, versterkt door de in te nemen positie als innovator in de markt.

Enige invloed die aansturing van de BU heeft op enige vorm van ambidexteriteit hangt samen met de beperkte personele middelen. Het is onduidelijk in hoeverre er ruimte is om te investeren in een verbreding hiervan om exploratieve activiteiten te enablen.

Organisatie ambidexteriteit

Reductie

Opvolgend aan de individuele invulling wordt doorgevraagd op het exploitatieve vermogen van de onderneming. Er wordt gevraagd of de kracht dan ook zit in het steeds beter, efficiënter en sneller uitvoeren van datgeen dat al 20 jaar gedaan wordt. Dat wordt bevestigd, maar met de opmerking dat concurrentie ondertussen dit vooral goedkoper kunnen, vanuit een niet Europese vestigingsplaats. Hoewel de eigen onderneming garant staat voor kwaliteit en service, kan het een flink bedrag schelen door hier in te snijden. Voor sommige klanten zou de

prijs dan ook een zwaarder wegende overweging betreffen.

Deze marktontwikkeling wordt gezien als de drijfveer voor het ontwikkelen van autonome kranen ('advanced automation projecten') omdat er op prijs niet altijd kan worden gewonnen. De autonome kraan laat toe dat er minder operators benodigd zijn en de efficiency plus veiligheid wordt verhoogd, waardoor de kostenbesparing over een andere as wordt behaald ten opzichte van niet-autonome kranen.

Er wordt bevestigd dat de verandering in de markt door het management al langer is voorzien en dat daarom ook enorm wordt gestimuleerd om exploratieve activiteiten te ondernemen. Wel wordt daarna benoemd dat de drukte vanuit de exploitatie enorm is en dat het nog nooit zo druk is geweest. De balans hiertussen zou wrijving veroorzaken; "Je moet ook gewoon nu dingen doen en je kunt niet alleen naar de toekomst kijken." (Project Manager, 2021, 12:30).

Door de unieke activiteiten van deze specifieke business unit zou er gesteld kunnen worden dat deze als een soort silo functioneert en dit een bijzondere werking vanuit het *management directive* creëert. Daarop wordt doorgevraagd of de organisatorische ambidexteriteit beperkt invloed heeft op deze BU. "Dit gaat 1-op-1 samen, wij gaan geen spullen van [[concurrenten]] in onze kranen zetten, maar spullen van de eigen onderneming natuurlijk. Wat we nu merken en daardoor komen we een beetje uit die silo als die er echt zou zijn is dat de benodigde componenten die benodigd zijn voor die fully autonomous kranen (exploratie) die maakt de onderneming nog niet altijd op het benodigde niveau. Soms moeten wij daarom de totale organisatie gaan adviseren en bewegen om op die niveaus het eigen portfolio te ontwikkelen. Zo proberen wij onze eigen olievlek van exploratie door te duwen binnen de organisatie." (Project Manager, 2021, 14:32). Hierop wordt dan ook gereageerd dat er sprake is van een paradoxale uitdaging waarbij de legitimiteit van de exploratieve activiteiten

binnen de business unit wellicht af kan komen te hangen van het afstappen van de eigen onderliggende technologie en te kiezen voor technologie van een andere leverancier. “Dat zou heel goed kunnen. Ik heb het idee dat we dit actief proberen te voorkomen, maar ja sommige dingen gaan niet zo snel bij het hoofdkantoor. Wij willen dan harder gaan dan dat wij kunnen, dus ja dan zijn wij ook met externe leveranciers nu ook aan het kijken of dit werkt.” (Project Manager, 2021, 15:35). Opvolgend wordt dit paradox nogmaals benoemd, waarop wordt toegegeven dat dit vooral wordt gedaan als zogenaamde kickstart om de eigen organisatie te valideren dat dit een gewenste richting is.

Er wordt gesteld dat derhalve deze BU ook buiten de corporate muren van de moederorganisatie zou kunnen bestaan, maar zonder deze muren zou er ook geen ruimte zijn om exploratieve vaardigheden te ontwikkelen die leiden tot nieuwe producten. Op de vraag of deze verhouding gezond is ten opzichte van de kosten, risico en de eventuele baten wordt bevestigend beantwoord. Er zouden maar een select aantal organisaties in staat zijn om te ontwikkelen wat voor ogen ligt en daar zou de onderneming er een van zijn.

Abstractie

De discrepantie dat wordt benoemd tussen de BU als zogenaamd ‘project house’ en de onderneming die aan de gehele industrie moet leveren resulteert in een bilaterale uitdaging. Wanneer de BU ervoor kiest om sneller te bewegen dan de onderneming ontstaat potentieel een gat tussen vraag en aanbod van technologie tussen deze twee. Dit lijkt dan ook een uitdaging te zijn van de BU die niet graag lijkt te worden erkend.

Hoewel niet nader onderzocht kan daarmee ook de vraag gesteld worden in hoeverre andere autonome marktpartijen (klanten) deze zelfde uitdaging hebben wanneer zij technologie afnemen van de onderneming. Hoewel deze meer keuzevrijheid ervaren dan de onderzochte

BU, zal dit mogelijk ook voorkomen. De directe koppeling echter tussen BU en onderneming zou mogelijk derhalve ertoe kunnen leiden dat organisatorische ambidexteriteit sterk wordt gemodereerd, in dit geval negatief vanuit technologisch perspectief.

Aanvullend / ongeclassificeerd

Er wordt enige nieuwsgierigheid uitgesproken hoe de betreffende Nederlandse regionale aftakking van de onderneming ‘mee zal komen’ in de exploratieve activiteiten van het hoofdkantoor en hoeveel weerstand hier zal ontstaan.

Case Study C3: Sales

Cohort: Project House Cranes (RC-HQ)

Functiegroep: Medewerker

Profiel respondent

Functieprofiel	Sales specialist
Managementscope	N.v.t.
Jaren actief	Onbekend
Opleidingsprofiel	Onbekend

Gegevens interview

Het interview is digitaal afgenomen via Microsoft Teams op 2 augustus 2021 om 15:00 uur (GMT+1) en was vooraf ingepland. Er is een opname van dit interview met als bestandsnaam “Opname_Interview_C3.mp4”. Dit bestand is vertrouwelijk vanuit de privacy van de geïnterviewde en op aanvraag (beperkt) beschikbaar bij de onderzoeker.

De vragenlijst van het interview is vooraf niet gedeeld met de respondent. Het interview is semi-gestructureerd afgenomen, waarbij er ruimte was om door te vragen en in te zoomen waar door de interviewer noodzaak werd gezien.

Individuele ambidexteriteit

Reductie

Er wordt aangegeven dat sales een functie is met een exploratieve aard, waarbij er wordt gezocht naar een match tussen klantvraag en aanbod van de onderneming. Hierdoor kan ook een nieuw gebied ontstaan waar overlap zit tussen veranderende klantvraag en ontwikkeling

van aanbod. Daar zou dan het onderscheid zitten tussen exploitatie en exploratie binnen het individuele functioneren van de geïnterviewde. Wanneer de veranderende klantvraag wel wordt herkend, maar niet kan worden beantwoord zou dit het hoofdkantoor doen verbazen, omdat ze meer door een tunnel kijken dan de BU. Dit zou zijn individuele vermogen tot een match maken van deze twee (vanuit sales perspectief) bemoeilijken of vertragen als gevolg van een te langzame R&D output.

Er wordt gesteld dat de klantverwachting zou zijn dat een nieuw idee binnen een jaar beschikbaar zou kunnen zijn, terwijl de onderneming daar vijf jaar over zou doen in ontwikkeling. De concurrent zou dit sneller kunnen en verder zijn door middel van het M&A beleid. Zij zouden slagvaardiger zijn.

De individuele voorkeur ligt in het exploratieve domein. In het gesprek wordt gezocht naar individuele vaardigheden en activiteiten, maar het narratief blijft beperkt tot het R&D vermogen van de onderneming.

Abstractie

Het vermogen om verandering in klantbehoeften op te vangen door de onderneming zou beperkt zijn, waardoor exploratieve vaardigheden worden ingeperkt van het individu. Dit zou daarmee ook de specifieke functie van de geïnterviewde dus impliciet beïnvloeden.

Collectieve ambidexteriteit

Reductie

In het collectief bepaalt het initiatief van het individu of er sprake is van een exploratieve of exploitatieve focus. Ook hier wordt het R&D vermogen benoemd als vertragende factor of zelfs als ontzegging van exploratieve activiteiten. Dit zou vooral ter sprake komen bij pogingen

om de lange ontwikkeltijd te verkorten door het binnen de BU te ontwikkelen in plaats van bij de geïnstitutioneerde afdelingen binnen het hoofdkantoor.

“Uiteindelijk zijn de binnenkomende euro’s (de business) de basis van alles. Anders waren we hier nu niet. Je merkt wel dat het lijn-management in het spagaat staat tussen wat we aan nieuwe dingen willen doen en wat ons R&D ons biedt. (...) Ons management moet de oren hangen naar het management in Duitsland. Terwijl als we naar de markt kijken weten we dat we naar rechts moeten en niet naar rechts. (*In gesprek:*) Wij zijn een wendbare speedboat, maar de grote olietanker bepaalt desondanks onze koers.” (Sales, 2021, 23:50). Gegeven dat binnen een totaal project dergelijke keuzes wellicht vrij beperkt zijn wat betreft besluitvorming van de klant, mede door onwetendheid wellicht. Het zou daarbij niet alleen om technologie gaan.

De collectieve ambidexteriteit van de BU zou door de houding van het moederbedrijf in het geding zijn door een focus op exploitatie. In het gesprek wordt dit meermaals benoemd vanuit zowel technologisch productontwikkeling als strategisch beleid.

Abstractie

De resultaten binnen het exploitatieve domein worden expliciet benoemd als de kern van rapportage richting het topmanagement. Echter is dit voor het lijn management van de BU een spanningsveld, welke inziet dat investering in exploratieve domeinen ook noodzakelijk is. Deze zouden de ruimte laten binnen het collectief om individuele keuzes toe te laten, wat het collectief daarmee meer ambidextreus zou maken. Dit zou meer worden bekrachtigd wanneer de functionele afdelingen de eigen richting mogen bepalen in tegenstelling tot het moederbedrijf.

Management richtlijn / invloed branche

Reductie

De invloed van de specifieke markt waarbinnen deze BU opereert zou niet sturend zijn voor zowel het exploratieve als het exploitatieve domein, het ligt vooral aan de logheid van de R&D. “Ik heb dat binnen andere BU’s ook ervaren, (...) het duurt gewoon te lang en we komen er niet mee weg in de markt.” (Sales, 2021, 07:40).

Abstractie

Er zou sprake zijn van hetzelfde effect in meerdere BU’s en daarmee geen (grote) invloed van de branche zijn waarin actief is. De grootste invloed is de zogenaamde ‘time to market’ van de onderneming. De invloed van het (lijn) management zou hierbij van zeer minimale invloed zijn.

Organisatie ambidexteriteit

Reductie

De onderneming heeft in de laatste jaren een smaller portfolio gekregen door bepaalde divisies af te stoten en een gerichtere strategie te vormen. Dit heeft echter niet bijgedragen in het versnellen of verbeteren van kernactiviteiten. Ook in recente ontwikkelingen moet de BU kiezen voor interne producten, waardoor het zou achterlopen op de concurrentie die deze verplichting niet heeft doordat een concurrent geen moederorganisatie heeft die sturend is in dergelijke keuzes. Deze sturing zou het vermogen tot exploreren enorm vertragen, waar de markt gezamenlijk sneller wordt bewogen. Wederom wordt het R&D vermogen aangehaald.

In het gesprek komt naar voren dat overnamebeleid mogelijk de snelste methode is richting technologisch leiderschap en de voornaamste concurrent zou hier sterk in zijn. Hoewel

de onderneming zelf veel acquireert valt dit buiten de branche van deze BU. De laatste overname (+- 10 jaar geleden) zou daarnaast dan ook niet goed geïntegreerd zijn en daarmee is de volledige waarde ervan niet benut.

Er zou angst in het topmanagement heersen en risico mijndend gedrag als het aankomt op strategische acquisities die voorbij gaan aan de exploitatieve markten waarin de onderneming actief is. De enige acquisities die plaats zouden vinden vallen namelijk niet onder de noemer exploratie. Ondanks dat er wel twee werden genoemd als voorbeeld, zou dit niet opgaan voor het bredere beleid. Met name wanneer er sprake is van noodzaak tot diepgang zou er eerder worden gekozen voor verbreding. Het beleid zou idealiter moeten worden gestuurd op veranderende klant- en marktbehoeften en dat is op dit moment niet voldoende aanwezig.

Er worden producten ontwikkeld die volgens het hoofdkantoor 'state of the art' zijn, maar de klant zou er geen behoefte aan hebben. De conclusie hieruit zou zijn dat de exploratieve vaardigheid hier ontbreekt. "Het heeft een bepaalde reden dat het een Proof of Concept (PoC) is ineens" (Sales, 2021, 20:00).

Abstractie

Voor de BU is het hebben van een conglomeraat als moederorganisatie een zege, maar ook een vertragende factor. Een die concurrenten niet zouden hebben. Met name in het ontwikkelen van nieuwe exploratieve proposities of het handelen binnen nieuwe domeinen of vakgebieden. Daar staat tegenover dat in het exploitatieve domein enorm veel kracht zit.

Het topmanagement zou beperkt risico nemen en zou idealiter moeten worden beoordeeld op het aansluiten op de veranderende markt- en klantbehoefte. Echter blijkt in de realiteit dat de exploratieve vaardigheden vanuit het hoofdkantoor niet op het niveau is naar wens van geïnterviewde.

Aanvullend / ongeclassificeerd

Er wordt bevestigd dat het onderwerp van het gesprek een dagelijks dilemma is voor het management van de BU.

B.2 Vragenlijst

Individuele ambidexteriteit

1. Kunt u uw rol beschrijven zoals u hem ziet?
2. Is deze rol gericht op het verbeteren van bestaande activiteiten of het ontwikkelen van nieuwe activiteiten, of allebei?
3. Wat zou de verhouding tussen beide zijn naar uw inschatting?

Collectieve ambidexteriteit

5. Hoe ziet dit team er uit in opzet?
6. Hoe schat u de rol van uw collega's in, zijn die allemaal gelijk op focus of verschillen die binnen het team?
 - 6.a. Zijn er collega's die een rol hebben in het team die meer een "uitbouw" of "zoekende" focus hebben denkt u?

Management enablement

7. Hoeveel invloed heeft de manager van uw team op het uitvoeren van activiteiten van deze twee typen?
 - 7.b. Is dit ook merkbaar in uw dagelijkse werkzaamheden?
 - 7.c. Of ziet u dit terug in uw rapportage structuur / beloningsbeleid / iets anders?
7. Hoeveel invloed heeft u als manager hier op?
 - 7.b. Heeft u de ruimte om hier in te sturen? Lukt dat?
 - 7.c. Geeft u hier ook incentives voor uit of rekent u functioneren er op af?
8. Denkt u dat de resultaten in beide richtingen gemeten en gewogen moeten worden als belangrijke pijlers voor organisatiesucces?
 - 8.a. Waarom wel / niet?

Organisatie ambidexteriteit

9. Zou u de organisatie zien als een die succesvol is in zowel het verbeteren en uitbouwen van bestaande activiteiten als het ontwikkelen van nieuwe?

9.a. Waarom wel / niet?

10. Hoe zou de organisatie dit meer kunnen doen als zij dit zou wensen? (inrichting, rapportage, sturing vanuit topmanagement)

11. Is de branche waarin de organisatie actief volgens u van invloed hierop?

Afsluiting

12. Zijn er nog punten die u wilt aanhalen uit dit gesprek en nader op wil toelichten?

Generiek // **Manager** // Teamlid