



THESIS: HOE ONTWIKKELT TEAMAMBIDEXTERITEIT?

Sander Wijgh 549733

PMB 2019-2021

1 Inhoud

1.	Inleiding	2
1.1	Het belang van ambidexteriteit.....	2
1.2	De uitdaging van ambidexteriteit.....	2
1.3	Team ambidexteriteit.....	2
1.4	Onderzoek tot nu toe	3
1.5	Methodologie	4
1.6	Onderzoek tot nu toe en bijdrage van dit onderzoek	4
2	Literatuuronderzoek.....	6
2.1	Ambidexteriteit	6
2.2	Teams	8
2.3	Leren binnen teams.....	8
2.4	Ambidexteriteit in teams.....	10
2.5	TMT en Middenmanagementteams.....	11
2.6	Contextuele ambidexteriteit	11
2.7	Leiderschap.....	12
3	Methodologie	14
3.1	Onderzoek aanpak.....	14
3.2	Cases.....	14
4	Bevindingen.....	17
4.1	Organisatiecontext	17
4.2	Beschrijving van de cases	23
	Team 1	23
	Team 2	27
	Team 3	30
4.3	Cros case analyse.....	34
	Invloed van leiderschap in de verschillende fases	38
5	Conclusie en Discussie.....	40
5.1	Discussie	40
5.2	Implicaties en toekomstig onderzoek	42
5.3	Conclusie	44
6	Appendix.....	45
7	Bijlage 1 Topic guide.....	45
8	Literatuurlijst	46

1. Inleiding

1.1 Het belang van ambidexteriteit

Het overleven van organisaties is afhankelijk van de vraag of zij in staat zijn zich aan te passen. Vanuit het perspectief van organisatie ecologie zijn organisaties in essentie niet veranderbaar en zullen uiteindelijk falen. Vanuit een ander denkbeeld kunnen organisaties leren om zichzelf aan te passen en op die manier overleven. (O'Reilly & Tushman, 2008) De capaciteit van organisaties om strategische vernieuwing te combineren met het exploiteren van de huidige competenties, is een belangrijke manier voor bedrijven om relevant te blijven in een sterk veranderende omgeving. (March, 1991). De capaciteit om tegelijkertijd te exploreren zowel als exploiteren staat in de literatuur bekend als organisationele ambidexteriteit (Birkinshaw & Gibson, 2004). Organisaties die ambidexteriteit realiseren, komen tot betere financiële prestaties dan bedrijven die dit niet doen. (He & Wong, 2004). Organisaties die in een stabiele omgeving functioneren hebben andere karakteristieken dan organisaties die in een veranderende omgeving functioneren. Om door de tijd heen te kunnen overleven is het voor organisaties essentieel dat zij instaat zijn zich aan te passen aan veranderingen die voortkomen uit technologische en milieu gerelateerde veranderingen. Voor organisaties die dit niet beheersen is de kans van falen groter dan voor organisaties die hiertoe wel instaat zijn. (O'Reilly & Tushman, 2013)

1.2 De uitdaging van ambidexteriteit

Het combineren van exploratie en exploitatie is een uitdaging voor bedrijven omdat de vereisten die beide vormen van ondernemen vragen, haaks op elkaar staan. Exploitatie gaat voornamelijk over efficiëntie, controle, zekerheid en het inperken van variatie. Daartegenover vergt exploratie een mentaliteit van zoeken, ontdekken, autonomie, innovatie en het stimuleren van variatie. Daarnaast hebben organisaties een hang naar exploitatie ten koste van exploratie omdat de resultaten van exploitatie goed in te schatten zijn voor de toekomst. Een te grote focus op exploitatie is op korte termijn effectief maar op de lange termijn funest voor de overlevingskansen van een organisatie. De uitdaging is om voldoende energie in exploitatie te steken om op korte termijn de organisatie te kunnen continueren en voldoende te exploiteren om de levensvatbaarheid in de toekomst te kunnen garanderen. (March, 1991) (Tushman & O'Reilly, 1996). Een risico van exploratie is de hogere waarschijnlijkheid dat er een groter aantal ideeën van slechte kwaliteit geproduceerd zullen worden. Een van de moeilijkheden voor organisaties om te kiezen voor voldoende exploratie is dat organisaties van nature de neiging hebben om exploitatie voor te laten gaan in het maken van investeringsbeslissingen. De achterliggende reden hiervoor is dat bij exploitatie de kans op succes op de korte termijn groter is. Bij exploratie is het maar de vraag of er überhaupt succes behaald wordt. (O'Reilly & Tushman, 2013) Omdat exploratie en exploitatie inherent van elkaar verschillen, vereisen beide vormen van ondernemen haaks op elkaar staande investeringen. Om een goede balans te vinden zullen schaarse middelen moeten worden verdeeld binnen de organisatie. TMT speelt de belangrijkste rol in het maken van deze beslissingen, daarnaast speelt het middenmanagement een belangrijke rol in het omgaan met de tegenstrijdigheden die hieruit voortvloeien. (Floyd & Lane, 2000)

1.3 Team ambidexteriteit

Beslissingen om tot exploratie en exploitatie te komen worden op topniveau genomen. Het doorvoeren van dit soort vernieuwingen vergt een inspanning van de totale organisatie op alle niveaus. Hierbij moet optimaal gebruik gemaakt worden van de bestaande competenties zowel als het ontwikkelen van nieuwe. Deze dualiteit heeft tot gevolg dat rolconflicten ontstaan in managementfuncties. Met name het middenmanagement heeft te maken met uiteenlopende rollen die top down en bottom up invloed hebben op de organisatie. Dit is gerelateerd aan hun centrale positie in de organisatie waarin zij signalen vanuit de operatie vertalen naar het topmanagement zowel

als het doorvoeren van strategische beslissingen richting de operatie (Floyd & Lane, 2000). Wendbaarheid is in situaties van intensieve concurrentie essentieel voor organisaties. Steeds vaker kiezen organisaties ervoor om in teamverband de bedrijfsvoering in te richten. Een van de redenen hiervoor is dat de benodigde competenties die nodig zijn om wendbaar te kunnen werken te omvangrijk zijn voor een individu. Vanuit dat oogpunt zijn teams beter in staat de complexiteit die vanuit de organisatie ontstaat aan te kunnen.(Dionne et al., 2004) Daarnaast vormen teams een omgeving waar ervaringen gedeeld kunnen worden, nieuwe ideeën kunnen ontstaan en waar impliciete kennis kan worden geconserveerd.(Nonaka et al., 2006) Teams zijn de eenheid van analyse in dit onderzoek omdat het lerend vermogen van een organisatie leunt op de interactie en actie die tussen de mensen in de organisatie plaatsvindt. Een belangrijk element om het succes van organisaties te voorspellen is het lerend vermogen dat de teams in deze organisaties hebben. (A. C. Edmondson, 2002) Ambidexteriteit kan bekeken worden door de lens van lerend vermogen van teams. Dat wil zeggen dat de leden van een team tegelijkertijd exploratief en exploitatief leervermogen laten zien. Dit gebeurt doordat leden van het team nieuwe kennis en competenties aanleren zowel als het combineren, verfijnen en implementeren van bestaande kennis en competenties (Jansen et al., 2016),(A. C. Edmondson, 2002),(Kostopoulos & Bozionelos, 2011). In dit onderzoek wordt specifiek de focus gelegd op ambidexteriteit binnen middenmanagementteams en wordt gezocht naar de manier waarop er in deze teams de balans gezocht wordt tussen exploratief en exploitatief leren. Specifiek wordt er gekeken naar hoe middenmanagementteams in de tijd deze vaardigheid ontwikkelen. Op die manier wordt de dynamiek binnen de onderzochte teams blootgelegd. Hieruit vloeit de onderzoeksvraag:

Hoe ontwikkelt ambidexteriteit in middenmanagementteams?

1.4 Onderzoek tot nu toe

De oorsprong van deze paradoxen is het nastreven van zowel exploitatie als exploratie door organisaties. In de literatuur veelvuldig geschreven over ambidexteriteit in deze context. Ambidexteriteit is in drie delen uiteen te zetten door een onderscheid te maken tussen structurele ambidexteriteit (Tushman & O'Reilly, 1996), contextuele ambidexteriteit (Birkinshaw & Gibson, 2004) en temporale ambidexteriteit, (O'Reilly & Tushman, 2013). Contextuele ambidexteriteit beschrijft de manier waarop en met welke eigenschappen de organisaties worden in gericht waardoor het mogelijk wordt gemaakt om ambidexter te werken. Dit vanuit de vraag hoe individuen omgaan met het invullen van exploitatie en exploratie binnen hun werk. (Birkinshaw & Gibson, 2004). Onderzoeken die dit onderwerp bekijken hebben voornamelijk de organisatie en topmanagementteam als niveau van analyse (Jansen et al., 2009),(Raisch et al., 2009). Topmanagementteams hebben de zeggenschap over het portfolio van een organisatie. Vanuit deze positie controleren en verdelen zij de beschikbare middelen van de organisatie. De bepalende positie van deze teams maakt dat zij directe invloed uitoefenen op de keuzes die leiden tot ambidexteriteit. Middenmanagementteams hebben een andere rol binnen organisaties. Zij zijn voornamelijk verantwoordelijk voor het vertalen van beleid richting de operatie van organisaties en het terugvertalen van signalen vanuit de operatie richting het topmanagement. In de bestaande literatuur is nog weinig onderzoek gedaan naar op welke manier teams, die lager in de organisatie opereren, ambidexteriteit ontwikkelen. Daarnaast richt bestaand onderzoek zich met name op exploratief gerichte teams, zoals New Product Development (NPD) teams of TMT's. In deze teams ligt de drang om vooral te zoeken naar nieuwe oplossingen, waardoor wellicht kansen om bestaande competenties te verfijnen niet maximaal benut worden (Kyriakopoulos & Moorman, 2004). Onderzoek dat gericht is op exploitatief gerichte teams op middenmanagement niveau is schaars in de literatuur. In dit type teams is mogelijk het risico aanwezig dat kansen om het aanleren van nieuwe competenties door exploratie, verdrongen wordt door exploitatiefocus. Dit is de focus op het leerproces gericht op het verfijnen van bestaande competenties. (Benner & Tushman, 2002). Op welke manier middenmanagementteams ambidexter leervermogen ontwikkelen is om deze reden het onderwerp van dit onderzoek. Onderzoeken naar ambidexteriteit zijn voornamelijk meer

statisch opgezet en kijken naar de invloed van teams op organisationele ambidexteriteit.(Simsek et al., 2005)(Dionne et al., 2004)(Jansen et al., 2009)(Batt-rawden et al., 2019) In dit onderzoek is naar ambidexteriteit in teams gekeken als een proces waardoor binnen teams zelf ambidexteriteit ontstaat. Dat wil zeggen ambidexter leervermogen.

1.5 Methodologie

In een Nederlandse Retail organisatie met ongeveer 100.000 werknemers is binnen drie van de twaalf middenmanagementteams nagegaan hoe deze teams om gaan met de paradoxen die ontstaan door het combineren van exploratief en exploitatief leren. Middels het afnemen van semigestructureerde interviews met de leden van deze teams is gekeken vanaf het moment van samenstelling van de teams tot aan het uitvoeren van het onderzoek. De teams zijn anderhalf jaar voor de uitvoering van dit onderzoek gevormd om de vernieuwde strategie van het bedrijf vorm te geven. Elk van de teams bestaat uit 5 leden. De eindverantwoordelijke is de manager die rapporteert aan de directie van het bedrijf. De andere teamleden zijn ondersteunend aan de manager en rapporteren aan hem of haar. De enige uitzondering hierop is de HR-business partner. Deze is wel lid van het team maar rapporteert aan de landelijke HR-manager. Deze functionaris is daarmee een HR-sparringpartner voor de eindverantwoordelijke manager en alle medewerkers in het district dat door de teams wordt aangestuurd. Elk van de teamleden heeft de verantwoordelijkheid voor het halen van de eigen 'Key Performance Indicators' (Kpi). De interviews zijn via online conference calls afgenomen en vervolgens getranscribeerd. Er zijn per team overzichten van de ontwikkeling gemaakt en de transcripties zijn via Atlas.ti gecodeerd. De onderzochte teams zijn geselecteerd om via een crosscase analyse te vergelijken. De teams opereren in eenzelfde context waardoor onderling vergelijk mogelijk is geweest. Bij aanvang van het onderzoek is aan de directie toegang gevraagd tot alle 12 middenmanagementteams. Nadat dit verzoek is afgewezen is via het eigen netwerk toegang verkregen tot drie van de twaalf teams. De onderzochte teams opereren in Zuid-Holland en een gedeelte van Noord-Holland. De generaliseerbaarheid van de resultaten kunnen hierdoor beperkt zijn. Het onderzoek is verricht middels een kwalitatieve methode en is exploratief opgezet. De focus van de semigestructureerde interviews ligt op het proces van het bereiken van ambidexteriteit. De elementen die in de interviews behandeld worden hebben hun oorsprong in de literatuur over team-ambidexteriteit en zijn in willekeurige volgorde in de interviews behandeld aan de hand van een topic-list. Deze is te vinden in de bijlagen als bijlage 1. In de interviews zelf is ruimte gelaten voor opkomende teameigenschappen of processen die mogelijk ook invloed hebben op de het ambidexter leervermogen van teams. Met dit onderzoek is een begin gemaakt om te achterhalen hoe het proces in middenmanagementteams verloopt waarmee ambidexter leervermogen bereikt kan worden. Het verrijkt de literatuur over ambidexteriteit door te verklaren hoe het proces van het vinden van de balans tussen exploitatief en exploratief leren binnen middenmanagementteams ontwikkelt. In de literatuur zijn verbanden gezien tussen processen en de competenties van organisaties. De competenties van organisaties komen voort uit routines, structuren en processen. (O'Reilly & Tushman, 2008) Op die manier kan gesteld worden dat processen in een organisatie de bron kunnen zijn van ambidexteriteit. Door met name naar het proces te kijken waarmee middenmanagement teams ambidexter leervermogen ontwikkelen draagt dit onderzoek bij aan de groeiende literatuur over dit onderwerp.

1.6 Onderzoek tot nu toe en bijdrage van dit onderzoek

Hoewel er in de literatuur steeds meer geschreven is over het leerproces van teams, weten we nog weinig over de rol in de organisatie lageregelegen teams, in het proces van verandering van organisaties. Met dit onderzoek bouw ik voort op het concept van contextuele ambidexteriteit door het proces te bekijken dat middenmanagement teams volgen om ambidexter leervermogen ontwikkelen en welke eigenschappen hieraan bijdragen. Dit onderzoek voegt op drie manieren toe aan bestaande literatuur.

Contributie aan de literatuur:

1. Teams op middenmanagement niveau hebben ten opzichte van topmanagement geen zeggenschap over portfolio. Zij moeten bij uitstek de vertaling maken van beslissingen van senior management en de vertaling van consequenties van veranderende omgevingen. Door te bekijken hoe deze teams omgaan met deze uitdagingen van enerzijds het verfijnen en verbeteren van bestaande kennis en het vormgeven van nieuwe kennis draagt dit onderzoek bij aan de bestaande literatuur.
2. Door een dynamische invalshoek te kiezen en te bekijken hoe de teams door de tijd heen omgaan met deze uitdaging ten opzichte van een statische manier van kijken, wordt bijgedragen aan de bestaande literatuur.
3. Door naar de combinatie van de invloed van leiderschap en context op ambidexter leervermogen van teams te kijken is inzicht gegeven in een aantal mechanismen die mogelijk positief werken op het combineren van exploratief en exploitatief leren.

In verschillende onderzoeken wordt beschreven dat ambidexteriteit bereikt kan worden door een context te creëren die dit ondersteunt en mogelijk maakt. (O'Reilly & Tushman, 2008) (Guttel & Konlechner, 2009) (Gil-Marques & Moreno-Luzon, 2020) Er is niet goed beschreven hoe het proces verloopt binnen middenmanagement teams. Met dit onderzoek is getracht hier een dieper inzicht in te vormen door onderliggende voorwaarden van contextuele ambidexteriteit te analyseren binnen deze teams en hoe het proces richting ambidexteriteit verloopt. Doordat de teams op een lager niveau in de organisatie opereren is de organisatie context van invloed op de teamcontext van de onderzochte teams. De dynamiek die deze organisatiecontext doormaakt is van invloed op de manier waarop deze teams omgaan met exploratief en exploitatief leren. Effecten van vormen van leiderschap die in topmanagement optreden lijken ook in middenmanagement positief te werken op de verdeling van tijd binnen de teams tussen exploratief en exploitatief leren.

2 Literatuuronderzoek

De verschillende thema's uit de literatuur die een rol spelen in het bereiken van ambidexteriteit in teams worden in het volgende hoofdstuk verder uiteengezet. Hiermee vormt het de basis van de interviews die gehouden zijn om informatie op te halen binnen de teams en verdere analyse van de data mogelijk te maken.

2.1 Ambidexteriteit

Het woord ambidexteriteit heeft van oorsprong de betekenis dat een persoon beide handen even efficiënt kan gebruiken. In bedrijfskunde is dit woord overgenomen om de capaciteit van organisaties te beschrijven om tegelijkertijd te kunnen exploiteren als exploreren. De achterliggende reden voor organisaties om ambidexter te willen zijn is om ervoor te zorgen dat zij mee kunnen bewegen met de eisen die een veranderende omgeving aan deze organisaties stelt. De fundamentele vraag achter ambidexteriteit is of het voor organisaties mogelijk is om zichzelf aan te passen en als dit mogelijk is hoe op welke manier gebeurt dat. Deze vraag is relevant omdat de routines, processen en competenties die nodig zijn voor exploitatie fundamenteel anders zijn dan die voor exploratie. (March, 1991)(O'Reilly & Tushman, 2008) Exploreren is in essentie het zoeken naar en experimenteren met nieuwe alternatieven. Autonomie, innovatie en het omarmen van variatie zijn daarbij sleutelbegrippen. Het bedrijfsresultaat dat hieruit voortvloeit is vaak onzeker en het is maar de vraag of er überhaupt resultaten uit voort vloeien. Als dit al gebeurt heeft het vaak veel tijd nodig voordat de investeringen iets opleveren. Exploitatie bevindt zich aan de andere kant van het spectrum en gaat in essentie over het verfijnen en verbeteren van bestaande assets en is gericht op het maximaliseren van bedrijfsresultaat op de korte en middellange termijn. Efficiëntie, controle zekerheid en het beperken van variatie zijn sleutel begrippen die hierbij doorslaggevend zijn.(March, 1991) (O'Reilly & Tushman, 2008) Hoe organisaties exploratie en exploitatie kunnen combineren is uitgebreid beschreven. March beschrijft deze uitdaging als: ***"This is the fundamental tension at the heart of an enterprise's long-run survival. The basic problem confronting an organization is to engage in sufficient exploitation to ensure its current viability and, at the same time, devote enough energy to exploration to ensure its future viability (1991, p. 105)."***

Hoe moet worden omgegaan met deze twee uitdagingen wordt vanuit de literatuur is om deze structureel te scheiden zodat beide in hun eigen omgeving kunnen floreren. Deze scheiding maakt het mogelijk om de uiteenlopende vereisten die beide invalshoeken vragen mogelijk te maken.(Tushman & O'Reilly, 1996)(Benner & Tushman, 2002). In welke mate deze scheiding moet bestaan is afhankelijk van meerdere factoren. Wanneer de scheiding te groot is kan verlies van synergie optreden.(Raisch et al., 2009)(Jansen et al., 2009) Organisationele ambidexteriteit is in drie delen uiteen te zetten door een onderscheid te maken tussen structurele ambidexteriteit (Tushman & O'Reilly, 1996), contextuele ambidexteriteit (Birkinshaw & Gibson, 2004) en temporale ambidexteriteit, (O'Reilly & Tushman, 2013). Contextuele ambidexteriteit beschrijft de manier waarop en met welke eigenschappen de organisaties worden in gericht waardoor het mogelijk wordt gemaakt om ambidexter te werken. Dit vanuit de vraag hoe individuen omgaan met het invullen van de met elkaar conflicterende vereisten die exploitatie en exploratie vragen binnen hun werk. (Birkinshaw & Gibson, 2004). Ook binnen de afzonderlijke units van een bedrijf is zijn prestatie voordelen te behalen met ambidexteriteit. Door het gezamenlijk gebruik van middelen ten behoeve van zowel exploratie als exploitatie binnen een businessunit van een organisatie, zijn positieve effecten gevonden op de prestatie van deze units. Hierbij is de toegang tot middelen een belangrijke factor om te bepalen hoe deze units moeten worden aangestuurd. Bij beperkte toegang tot middelen is van belang dat er door het management gezocht wordt naar een goede balans. In units waar middelen ruim beschikbaar zijn is het bijvoorbeeld het nastreven van gelijktijdige exploratie en exploitatie gewenst. (Cao et al., 2009) De ambitie om als organisatie ambidexteriteit na te streven brengt op verschillende manieren tegenstrijdigheden tot stand. Raisch, Birkinshaw, Probst en Tushman bekijken in 2009 een zevental artikelen en herkennen hierin vier contradicties met betrekking tot organisationele ambidexteriteit. Zij zien dat organisaties op meerdere manieren kunnen werken aan deze vaardigheid.

1. Differentiatie tegenover integratie

De vereisten die nodig zijn om te exploreren staan diametraal tegenover de vereisten van exploitatie. Om elk van deze vaardigheden juist te kunnen voeden met resources is structurele scheiding van belang. Het gevaar schuilt in een te stringente scheiding waardoor voordelen van de corebusiness onbereikbaar worden voor de afgescheiden exploratieve divisie. Een andere optie is om beide vaardigheden binnen dezelfde unit te laten plaatsvinden. Het gevaar hiervan is kannibalisatie van het een op het ander. Differentiatie en integratie kunnen complementair aan elkaar zijn maar dit vergt een continue aandacht van het management om de balans intact te houden.

2. Individueel tegenover organisationeel

Om ambidexteriteit te bereiken binnen eenzelfde unit kan gekozen worden om exploratie en exploitatie in verschillende units onder te brengen. Binnen teams kan ambidexteriteit bereikt worden door in een team exploratie en exploitatie bij aparte individuen onder te brengen. Hier is nog steeds min of meer sprake van enige mate van differentiatie. Wat ook een mogelijkheid is, is om op individueel niveau mensen te laten kiezen waaraan te werken. Dit kan zowel sequentieel als parallel gebeuren.

3. Intern tegen over extern

Nieuwe kennis en competenties kunnen binnen de eigen organisatie ontwikkeld worden. Dit kan zoals gezegd door integratie of via differentiatie. Een andere mogelijkheid is om dit middels externe partijen te ontwikkelen. Belangrijk hierbij is dat gedeelde of aangetrokken kennis geïntegreerd moet worden in de bestaande organisatie, een ontwikkeld absorptievermogen van de organisatie is hierbij van belang. Beide zijn essentieel maar een juiste balans tussen intern en extern ontwikkelde kennis belangrijk. Doorschieten in de ene of andere richting werkt averechts.

4. Statisch tegenover dynamisch

Om ambidexteriteit te bereiken hebben onderzoekers een palet aan organisationele oplossingen ontdekt. Dit zijn voornamelijk statische oplossingen door een bepaalde configuratie van de organisatie voor te schrijven. Door een veranderende omgeving waarin veel organisaties zich begeven is het niet aannemelijk dat een bepaalde configuratie alleen tot duurzame ambidexteriteit leidt. Aanpassingen gedurende de tijd zijn nodig. Ambidexteriteit kan alleen een dynamische competentie worden wanneer het topmanagement geregeld en bewust schaarse middelen op verschillende manieren verschuift tussen exploratie en exploitatie doelen. In de literatuur over ambidexteriteit zijn drie manieren waarop de spanning tussen exploratie en exploitatie beschreven worden te herkennen. Door binnen een organisatie een structurele scheiding aan te brengen kunnen de tegenstrijdige vereisten van exploratie en exploitatie beschikbaar worden gemaakt. (Tushman & O'Reilly, 1996) Daarnaast kan exploratie en exploitatie in termen van tijd worden ingedeeld. Zo kan er binnen een organisatie tegelijkertijd aan beide worden gewerkt. Ook kan ervoor gekozen worden om dit sequentieel in te richten. Hierbij worden exploitatie en exploratie in de tijd afgewisseld. (O'Reilly & Tushman, 2013) Als derde is de contextuele aanpak beschreven. Hierbij ligt de focus voor organisaties op de integratie van exploratie en exploitatie in het gedrag van mensen. Ook hier is een temporale component aanwezig waarbij op individueel niveau en op afdelingsniveau, zowel tegelijkertijd als sequentieel aan exploratie en exploitatie gewerkt kan worden. Op die manier wordt bijgedragen aan de ambidexteriteit van de organisatie. (Gibson & Birkinshaw, 2004) In dit onderzoek is gekeken naar de dynamiek in teams die invloed hebben op ambidexteriteit binnen deze teams om hiermee een dynamisch perspectief te schetsen van ambidexteriteit als een proces.

2.2 Teams

In een tijd waarin concurrentie steeds intensiever wordt en de noodzaak voor bedrijven om wendbaar te zijn steeds groter is geworden, is het voor individuen steeds lastiger om alle benodigde competenties eigen te maken. De complexiteit en benodigde tijd die deze uitdagingen met zich meebrengen zijn beter uit te voeren in team verband. Teams zijn beter in staat om de complexe taken die organisaties drijven, uit te voeren. Van uit die behoefte leunen organisaties steeds meer op de kracht die teams in zich hebben om deze uitdagingen aan kunnen (Dionne et al., 2004). Teams zijn cruciaal in het proces van organisationele transformatie. Om die reden kiezen organisaties er voor om werkzaamheden te structureren door gebruik te maken van teams (Barrick & Stewart, 1998). Doordat in organisaties het gebruik van team enorm is toegenomen, is ook het onderzoek naar de factoren die bijdragen aan het succes van teams gegroeid (Gilson et al., 2005). Teams zijn een sterke en positieve omgeving om ervaringen te delen, nieuwe ideeën te genereren en impliciete kennis over te dragen. Tegelijkertijd zijn organisaties van meerdere factoren afhankelijk voor het creëren van nieuwe kennis (Nonaka et al., 2006). Organisaties maken gebruik van teams die op meerdere manieren van elkaar kunnen verschillen. Voorbeelden hiervan zijn crossfunctionele teams ten opzichte van teams met een specifieke taak, intra-functionele teams. Teams met een beperkte levensduur tegenover teams die voor onbepaalde tijd worden opgezet en teams die door een manager geleid worden tegenover teams die zelfsturend zijn. Omdat het leervermogen van teams gebaseerd is op sociaalpsychologische factoren, kan men ervan uitgaan dat de manier waarop teams leren voor alle teamvormen dezelfde mechanismen werkzaam zijn. In alle gevallen gaat het om de interactie tussen mensen en in het bijzijn van anderen. (A. Edmondson, 1999)

2.3 Leren binnen teams

Gedrag dat leidt tot leren binnen teams bestaat uit activiteiten waardoor er binnen een team informatie verkregen en verwerkt wordt waardoor dat team zich kan aanpassen en verbeteren. Een aantal voorbeelden van deze activiteiten zijn het ophalen van feedback, het delen van informatie, hulp vragen, het delen van gemaakte fouten en experimenteren. Door het uitvoeren van deze activiteiten kan een team veranderingen in de omgeving waarnemen en inzicht krijgen in de veranderde vereisten die de omgeving stelt. Daarnaast kan een team ontdekken welke onverwachte gevolgen er zijn ontstaan naar aanleiding van eerder handelen en op die manier daarvan leren. (A. Edmondson, 1999) De capaciteit om binnen teams te leren, in de literatuur samengevat als 'team learning capability' (TLC). TLC kan gezien worden als een construct van de tweede orde. Dit houdt in dat wanneer een construct ontstaat doordat er andere factoren of een combinatie van andere factoren optreedt, dit construct vorm krijgt. (Luthans et al., 2007) TLC is hier een voorbeeld van omdat drie verschillende constructen eraan ten grondslag liggen: 'Trusting team climate' (TTC), 'Relationship learning in teams' (RLT) en 'Employee commitment' (EC). (Batt-rawden et al., 2019) RLT wordt beschreven als een activiteit tussen teamleden waarbij zij informatie delen en als team interpreteren en integreren. Hierdoor wordt een gemeenschappelijk begrip gecreëerd. De bandbreedte van de invloed op het gemeenschappelijk gedrag van het team wordt hierdoor beïnvloed. De oorsprong van het concept RLT komt van een onderzoek door Selnes and Sallis (2003), (Slåtten et al., 2017) Het is aannemelijk om te veronderstellen dat TTC een belangrijke rol speelt in de manier waarop teamleden functioneren ten opzichte van elkaar. TTC is bepalend voor de normen en waarden die in een team plaatsvinden en op die manier het gedrag van de teamleden beïnvloeden. Wanneer teamleden zich niet volgens deze normen en waarden gedragen kan dit tot gevolg hebben dat de populariteit van individuen negatief wordt beïnvloed, met zelf buitensluiten door het team tot gevolg. (Batt-rawden et al., 2019) Vertrouwen is een belangrijk element dat in teams bijdraagt aan het delen van ideeën, effectieve communicatie en interactie tussen de leden van een team. (Idris et al., 2015) EC staat voor de mate waarin teamleden bereid zijn om hun tijd te investeren in relatie tot het succes van het team. Hierbij is op te merken dat deze investering niet per se resulteert in een hogere efficiëntie. Wat opvalt is dat EC een mechanisme lijkt te zijn dat bijdraagt aan het leren van een organisatie doordat er een grotere stroom van informatie ontstaat tussen de leden van een team. Ook

zorgt het ervoor dat teamleden meer informatie en kennis met elkaar delen en dat dit op een efficiëntere manier gebeurt (Delic et al., 2017) In de zoektocht naar het ontstaan van ambidexteriteit in teams en hoe dit proces zich voltrekt zijn deze elementen van waarde om te bekijken in dit onderzoek. In het bijzonder omdat blijkt dat TLC vooral ontstaat in de vorm van gedrag en processen. Het gaat voornamelijk om de momenten waar beslissingen voortkomen uit het delen van informatie en kennis binnen een team.(Batt-rawden et al., 2019).

Exploratief leren is het aantrekken en inzetten van kennis dat buiten de bestaande marktoplossingen van een organisatie ligt. Strak omliggende definities voor het aangaan van problemen bestaan nog niet en moeten nog worden gevonden. Daartegenover staat exploitatief leren. Exploitatief leren is het verfijnen, verbeteren en gebruiken van kennis gericht op goed gedefinieerde oplossingen die te maken hebben met de bestaande marktoplossingen van een organisatie. Het is voor organisaties belangrijk om in staat te zijn zich aan te passen aan de omgeving om op die manier relevant te blijven. Door tegelijkertijd bestaande kennis te exploiteren als nieuwe kennis te ontwikkelen kan dit worden bereikt. (March, 1991) De twee vormen van organisationeel leren zijn ogenschijnlijk tegenstrijdig. Zij kunnen elkaar aanvullen in het bereiken van effectiviteit van de organisatie. Dit is het geval wanneer de organisatie een hoge mate van absorptievermogen bezit. Is er bij organisaties sprake van een laag absorptie vermogen dan is specialisatie effectiever. (Solís-Molina et al., 2018). Meerdere onderzoekers besteden aandacht aan ambidexteriteit op teamniveau. Een team is een nauw verbonden sociaal systeem is dat als eenheid functioneert. (Cronin et al., 2011) (Mathieu et al., 2017) Om die reden is het niet makkelijk te verdelen in een exploratief deel en een exploitatief deel. Structurele ambidexteriteit is om die reden binnen een team niet makkelijk te vinden. Ook temporale ambidexteriteit is niet waarschijnlijk omdat teams als eenheid redelijk onafhankelijk zijn en verantwoordelijk zijn voor het voltooien van dagelijks routine werk. Daarnaast moeten teams zich aanpassen aan de steeds veranderende eisen die de omgeving van ze vraagt.(Li et al., 2018) In het bereiken van ambidexteriteit is de invloed van de contextuele ambidexteriteit binnen een team waarschijnlijk van grotere invloed dan temporale en structurele ambidexteriteit. Het leren in teamverband is een proces waarbinnen een team in actie komt, op die acties feedback genereerd en hierop reflecteert. Op basis van deze reflectie past het team zichzelf om op die manier te verbeteren.(A. Edmondson, 1999) Hoe het proces verloopt waardoor kennis die is gecreëerd door individuen versterkt, verfijnd en geïntegreerd kunnen worden in de kennissystemen van organisaties wordt uitgelegd in de 'organisational knowledge creation' theorie. Klassieke organisatietheorieën hebben kennis lange tijd beschouwd als iets dat vaststaat en dat door mensen en organisaties ontdekt kan worden om vervolgens te kunnen gebruiken. In de jaren tachtig kwam hier verandering in door naar organisaties te kijken als een verzameling van processen die informatie en kennis als gevolg hebben. Vanuit dit perspectief werden niet alleen de expliciete aspecten van kennis meegenomen, zoals taal en documentatie. Ook impliciete kennisvormen 'tacit knowledge' zoals, vaardigheden en ervaring werden hierin serieus genomen (Nonaka, 1991). Rond dezelfde periode werd ook ontdekt dat kennis verankerd is in individuen waardoor bleek dat kennisontwikkeling tijdafhankelijk en context gevoelig is. Ook werd aangetoond dat kennisvorming meer gericht is op definitie van problemen en situaties dan op het vinden van een oplossing (Varela et al. 1991). Kennis die geuit kan worden door het te registreren, bijvoorbeeld door het op te schrijven, te tekenen of op een andere manier vast te leggen is expliciet. Kennis die is verankerd in individuen middels zintuiglijke ervaringen, bewegingen van mensen, ontwikkelde intuïtie of ongeschreven regels is impliciet (tacit). Hoe deze kennis kan worden omgezet tot bruikbare informatie in een organisatie kan worden gezien als een constant doorlopen proces dat via vier fases verloopt. Deze fases kunnen worden afgekort met SECI: 'Socialization'(Socialiseren), 'Externalization' (Externaliseren), 'Combination' (Combineren) en 'Internalization'(Internaliseren). Socialiseren heeft betrekking op het delen van impliciete kennis tussen individuen. Internaliseren heeft als doel impliciete kennis te vertalen naar expliciete concepten. Combineren heeft als doel het samenbrengen van verschillende vormen van expliciete kennis. Internaliseren richt zich op het verankeren van expliciete kennis in impliciete kennis (Nonaka et al., 2006). Een belangrijk doel van de deze theorie is om de omstandigheden waarin kennis kan ontstaan te identificeren. Dit maakt dat deze theorie vooral kijkt naar context. Context als medium voor het

ontstaan van interpersoonlijke relaties. Deze ruimte kan meerdere vormen aannemen, fysiek, mentaal en virtueel. Met name in teams worden de condities gecreëerd waarin dit mogelijk is (Nonaka et al., 2006).

2.4 Ambidexteriteit in teams

Ambidexteriteit op individueel niveau kan gezien worden als een cognitieve balanceringsact. Mensen kiezen bewust of onbewust voor het werken aan exploitatie of exploratie. Dit kan tegelijkertijd of achtereenvolgens gebeuren. Onderzoek wijst op de cognitieve strijd die in mensen plaatsvindt waardoor er als het ware een compromis gesloten wordt. (Gilbert, 2006) Een ander perspectief wordt belicht door onderzoek dat zegt dat de meest succesvolle managers tegelijkertijd aan exploitatie en exploratie werken. (He & Wong, 2004)(Mom et al., 2007) Onafhankelijk van welke van de twee perspectieven plaats vindt, is het in elk geval van belang dat het individu in staat is om op een vloeiende manier tussen de twee vormen te schakelen. De ambidexteriteit van een individuele manager kan gezien worden als de manier waarop het gedrag van die persoon leidt tot de combinatie van exploratie en exploitatie activiteit binnen een bepaalde tijd (Mom et al., 2009) Er zijn meerdere invloeden ontdekt die dit proces beïnvloeden. Hoe het netwerk van een individuele manager is opgebouwd heeft invloed op de mate van ambidexteriteit. Het blijkt dat het net werk van managers die ambidexter zijn, sterk verschilt van managers die voornamelijk exploiteren of exploreren. Er is bijvoorbeeld een positief effect gevonden van schaarse externe netwerken op ambidexteriteit en hoe informeler de contacten zijn binnen de organisatie hoe groter de kans is op ambidexteriteit. Dit laatste vanwege de flexibiliteit in allocatie van middelen die ambidexteriteit vraagt. (Rogan & Mors, 2014) Hoe individuen intern omgaan met de uitdagingen van ambidexteriteit hoe hun houding is ten opzichte van het onderwerp en op welke manier zij in contact staan met anderen is van invloed hierop. Teams ontstaan wanneer individuen samen werken in teamverband. (Dionne et al., 2004) Het team is het niveau waarop dit onderzoek heeft plaatsgevonden.

Het bereiken van ambidexteriteit is moeilijk te behalen doel voor organisaties. De uitdaging is om te gaan met de tegenstrijdige vereisten die exploitatieve processen vragen van een organisatie tegenover de vereisten van exploratieve processen. Deze processen verlopen inherent anders in termen van tijd en vragen beide om dezelfde schaarse middelen. Om deze reden ligt kannibalisatie op de loer (March, 1991), (Smith et al., 2016). Ambidexter leervermogen daarentegen is het vermogen om zowel exploratief gerichte kennis en vaardigheden als exploitatieve kennis en vaardigheden op te bouwen. Beide typen leervermogens zijn fundamenteel anders (March, 1991). Exploratief leervermogen draait om het aanleren van kennis en vaardigheden gericht op nieuwe competenties. Exploitatief leervermogen draait om het verfijnen en verbeteren van kennis en vaardigheden gericht op bestaande competenties (Kostopoulos & Bozionelos, 2011).

Voor topmanagement is het van belang om zoveel mogelijk het gedrag van de teamleden te integreren. Hiermee spreekt het als een eenheid met één mond en richt het zich op dezelfde manier op dezelfde zaken. Op die manier zijn deze teams beter in staat om de processen in het team en de kwaliteit van informatieoverdracht vorm te geven. Ook het besluitvormingsproces dat ambidexteriteit in de organisatie bevordert heeft wordt daar positief door beïnvloedt. (Simsek et al., 2005) Een aantal factoren die leiden tot de integratie van het gedrag van topmanagementteamleden zijn bekeken in een onderzoek uit 2005. In dit onderzoek is bekeken welke invloed de collectivistische oriëntatie van de Ceo en de tijd dat de Ceo zijn rol bekleedt. Ook is de grootte van de teams en de diversiteit van de teamleden bekeken. (Simsek et al., 2005) Ander onderzoek laat zien dat het delen van leiderschap onder teamleden van een topmanagementteam, bevorderlijk is voor de zoektocht naar oplossingen tussen de spanning die ontstaat tussen onderliggende processen van exploratie en exploitatie. Wanneer verantwoordelijkheid gedeeld wordt tussen de leden van het topmanagementteam dan heeft dit tot gevolg dat er beter samengewerkt wordt bij conflicten en dat besluiten meer genomen worden met het belang van het gehele bedrijf in gedachten. (Mihalache et al., 2014) Andere sociaalpsychologische factoren kunnen een rol spelen in topmanagementteams. De rol van ondersteunend leiderschap heeft bijvoorbeeld een verschillend effect op aan de ene kant, teams met

een hoge mate van samenhang en aan de andere kant teams met een hoge mate van vertrouwen in hun kunnen. In teams met het laatst genoemde profiel kan bijvoorbeeld ondersteunend leiderschap uitgelegd worden als wantrouwen in de capaciteiten van het team.(Jansen et al., 2016)

2.5 Topmanagement en Middenmanagementteams

Onderzoek naar de antecedenten van ambidexteriteit binnen teams heeft voornamelijk plaats gevonden binnen topmanagementteams. Binnen deze teams is gekeken naar welke acties en karakteristieken leiden tot ambidexteriteit binnen organisaties. Voorbeelden hiervan zijn (Jansen et al., 2009)(Raisch et al., 2009) Topmanagement is heeft een specifieke rol in de organisatie om dat deze in staat zijn om een sociaal klimaat te faciliteren dat ambidexteriteit bevordert. Dit kan op twee verschillende manieren tot stand komen. Door zelf zichtbaar op te treden als voorbeeld voor anderen kunnen zij de standaard zetten voor het gedrag en de keuzepatronen van anderen. Daarnaast zijn zij degenen die verantwoordelijk zijn voor het maken van strategische beslissingen. Daar hoort ook bij dat HR ingericht kan worden ten gunste van ambidexter gedrag in de organisatie. Het hebben van de toppositie in de organisatie betekent ook dat zij invloed hebben op welke informatie waar terecht komt. Door het verzamelen van informatie en dit te delen met sleutelposities lager in of buiten de organisatie kunnen zij bepalen op welke manier dit gebeurt.(Collins & Clark, 2003)

De definitie van topmanagement en middenmanagement zijn verschillen maar hebben op diverse onderdelen overlap. Dit is ook afhankelijk van het type organisatie en de markten waarin deze organisaties opereren. Een belangrijk kenmerk van midden managers is dat zij de supervisie hebben over mensen met supervisie en dat zijzelf ook onder de supervisie van anderen vallen. (Dutton & Ashford, 1993) De strategische rollen van topmanagement en middenmanagement verschillen ook op een aantal manieren. Het proces van strategische vernieuwing is uiteen te zetten in meerdere sub processen waarbinnen topmanagement, middenmanagement en operationeel management verschillende rollen hebben. Waar het topmanagementteam vanuit de input van een veranderende omgeving goedkeuring geeft aan een bepaalde richting, staat het middenmanagement opgesteld om deze keuze te verdedigen en te implementeren.(Floyd & Lane, 2000)

2.6 Contextuele ambidexteriteit

De term contextuele ambidexteriteit is te herleiden naar onderzoek van Goshal en Bartlett uit 1994, op basis daarvan hebben Gibson en Birkinshaw de term in het leven geroepen. Contextuele ambidexteriteit komt voort uit het creëren van systemen en processen die individuen in staat stellen en zelfs aanmoedigen om hun energie te verdelen tussen exploratie en exploitatie. Hierin verschilt het van structurele ambidexteriteit, dat richt zich met name op het scheiden van deze conflicterende activiteiten.(Gibson & Birkinshaw, 2004) Contextuele ambidexteriteit is de omstandigheid binnen een organisatie die het voor mensen mogelijk maakt om tegelijkertijd exploitatie en exploratie gefocust gedrag te laten zien binnen een organisatie unit. Mensen worden in deze context, aangemoedigd en gefaciliteerd om binnen hun werk de keuze te maken tussen exploratie en exploitatie. Exploitatie geleid gedrag heeft als doel samenhang te bereiken tussen de bestaande activiteiten van een business unit. Exploratie geleid gedrag heeft als doel om activiteiten binnen een business unit aan te passen aan de veranderingen in de omgeving van de unit. Contextuele ambidexteriteit wordt niet bereikt door het aanbrengen van gescheiden structuren maar door het organiseren van processen die individuen stimuleren om zelf te kunnen bepalen hoe zijn hun tijd verdelen tussen exploratie en exploitatie gedreven activiteiten. Contextuele ambidexteriteit kan ook een dynamisch karakter hebben. In die context hebben mensen de vrijheid om zelf hun tijd te verdelen tussen de tegenstrijdige vereisten die vanuit exploratie en exploitatie initiatieven gevraagd worden.(Birkinshaw & Gibson, 2004). Het verdelen van deze aandacht kan op individueel niveau op verschillende manieren worden aangepakt. Mensen kunnen tijdens het doen van routinematig werk spontaan focussen op niet routinematig werk of tot de ontdekking komen dat er onbenutte nieuwe manieren zijn om waarde toe te voegen. Het kan ook op een bewuste manier gebeuren waarbij er gekozen hoe de tijd wordt ingedeeld. Op het ene moment wordt bewust gewerkt aan exploitatie en op het andere moment bewust aan exploratie. De

eerste vorm kan beschreven worden al simultane ambidexteriteit, het tweede voorbeeld als sequentiële ambidexteriteit. Sequentiële ambidexteriteit lijkt makkelijker haalbaar dan de simultane versie. De reden hiervoor is dat het bewust wisselen tussen exploratie en exploitatie mensen beter in staat stelt zich te focussen op het een of het ander zonder dat er verwarring tussen de twee ontstaat. (Raisch et al., 2009) Om hiertoe te komen zijn HR systemen en hoe de het werk van mensen in organisaties is ingericht belangrijke voorspellers van ambidexteriteit. (Guttel & Konlechner, 2009) Contextuele ambidexteriteit stelt organisaties in staat om snelle uitwisseling van informatie tussen de verschillende vormen te bewerkstelligen. Om hiertoe te komen is het van belang dat er naar een gemeenschappelijke manier van denken toe gewerkt wordt door mensen met de capaciteit om van elkaar te leren. Het is van toegevoegde waarde wanneer deze mensen een brede kennis bezitten op de verschillende gebieden zodat zij in staat zijn om te schakelen tussen exploratief en exploitatief leren. (Volberda & Lewin, 2003) Deze capaciteit heeft de potentie om ervoor te zorgen dat innovatieve en bruikbare oplossingen sneller worden gevonden. (Guttel & Konlechner, 2009)

2.7 Leiderschap

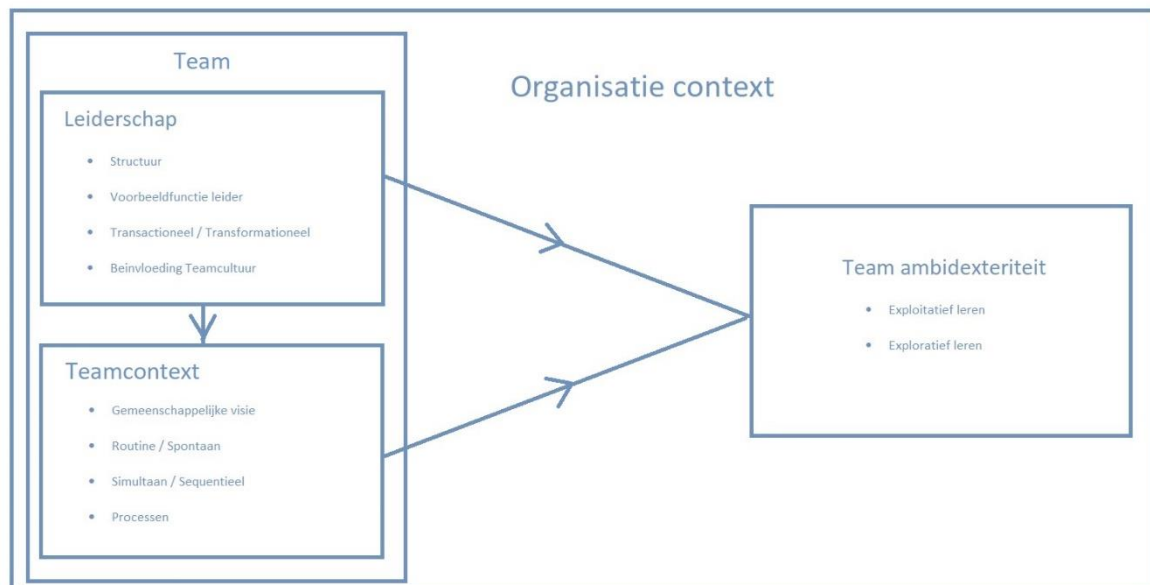
Op welke manier er leidinggegeven wordt aan een team is een belangrijk element voor de prestaties van dat team. De rol van het bepalen van de doelen van het team en het ontwikkelen van de structuur waarin het team opereert zal altijd worden ingevuld. Dit kan op een traditionele manier ingevuld worden door het aanstellen van een manager of teamleden, maar zelfs wanneer het zelfsturende teams betreft wordt deze rol op een of andere manier ingevuld. Het leiderschap in een team is een van de meest doorslaggevende elementen is het succes van teams binnen organisaties (Zaccaro et al., 2001). Binnen het onderzoeksveld van organisationele ambidexteriteit wordt in meerdere onderzoeken gekeken naar leiderschap als beïnvloedende factor. Onderzoek naar leiderschap met betrekking tot ambidexteriteit is voornamelijk in de context van topmanagementteams verricht. Bijvoorbeeld, door transformationeel leiderschap in te zetten, kunnen topmanagementteams dienen als voorbeeld voor medewerkers die lager in de organisatie werkzaam zijn. Vaardigheden en gedrag die nodig zijn om ambidexter te opereren kunnen hierdoor overgenomen worden lager in de organisatie. (Pereira & Gomes, 2012) De invloed van transformationeel leiderschap in de context van topmanagementteams is bijvoorbeeld ook bekeken door te zien welke invloed dit heeft op teamprocessen binnen topmanagementteams en welk effect dit heeft op de ambidexteriteit van een organisatie. In deze studie wordt een correlatie gezien tussen transformationeel leiderschap van de CEO op het verhogen van de effectiviteit van eigenschappen van de senior teams die bijdragen aan de ambidexteriteit van de organisatie. (Jansen et al., 2008) Een ander perspectief van transformationeel leiderschap, namelijk 'Shared leadership' in TMT heeft een positief effect op de ambidexteriteit van organisaties doordat het een coöperatieve manier van conflicthantering in managementteams stimuleert. (Mihalache et al., 2014) De rol van midden managers is om op dagelijkse basis een praktische vertaling te maken van de visie en waarden die door het topmanagementteam is ingezet. Dit doen zij door deze elementen te vertalen via beelden, concepten en activiteiten die kennis creatie faciliteren. Het doel hiervan is om het ideaalbeeld te vertalen naar een omgeving of situatie die kennis produceert, welke uiteindelijk resulteert in de visie van de organisatie. Op die manier is het werk dat midden managers verrichten te bekijken als kennis ontwikkelaars die de werkelijkheid ombuigen richting deze visie. Daarnaast is het de taak van de midden manager om ervoor te zorgen dat dit proces voldoende momentum krijgt en energie behoudt en hiermee de ruimte creëert waar deze processen plaats kunnen vinden. Het vrijmaken van middelen zoals tijd, geld, toegang tot informatie en dergelijke horen ook bij deze rol. Op deze manier zorgen midden managers voor een vertrouwde omgeving waarin mensen gestimuleerd worden om creatief te zijn en hun kennis en ideeën te delen. De rol van leiderschap in deze context is het promoten van het eerdergenoemde SECI-proces door de ruimte hiervoor vorm te geven zodat het kan plaats vinden. (Nonaka et al., 2006) Leaders beïnvloeden exploitatief gedrag door transactioneel leiderschap via drie verschillende mechanismen. Via het managen van kennis, het managen van resultaten en training. Deze drie mechanismen hebben het doel om afwijkingen te minimaliseren en betrouwbaarheid en voorspelbaarheid te verhogen. De

trainingen zijn erop gericht om de status quo te versterken en om de bedrijfsvoering te verfijnen en efficiënter te krijgen. (Baskarada, 2016) Leiders zijn in staat om de organisatiecultuur zo te beïnvloeden dat innovatie gestimuleerd wordt en de prestatie op dit vlak wordt verbeterd. Deze beïnvloeding wordt versterkt door het tonen van transformatieel leiderschap. (Zuraik & Kelly, 2019) Door deze inzichten is het aannemelijk om ervan uit te gaan dat wanneer een team ambidexteriteit wil bereiken, de leider van het team zowel transactioneel als transformatieel leiderschap moet inzetten.

Door binnen drie teams te kijken naar de rol van leiderschap en de context waarbinnen exploratief en exploitatief leren gecombineerd wordt is getracht begrip te vormen hoe dit proces vorm krijgt. Welke effecten dit heeft op de capaciteit binnen teams om deze conflicterende leerstijlen samen te brengen is de toevoeging van dit onderzoek op de literatuur. In het volgende hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de manier waarop de informatie is verzameld en verwerkt.

Er is in de teams gekeken naar welke invloed de leider van de teams heeft op de teamcontext en op de manier waarop exploratief leren tot stand komt in combinatie met exploitatief leren. De teams fungeren in de context van de organisatie en creëren binnen het team een eigen context onder invloed van het leiderschap van de districtsmanager. In de interviews is dieper ingegaan op de onderwerpen die vanuit de literatuur over leiderschap en context in relatie tot ambidexteriteit naar voren zijn gekomen.

Afbeelding 1: Conceptueel model



3 Methodologie

In dit onderzoek is bekeken welke invloed leiderschap en teamcontext in middenmanagementteams, bijdragen aan het ambidexter leervermogen. Door in een grote Nederlandse retail-organisatie middenmanagementteams te interviewen is gekeken welke stappen er zijn gezet om ambidexteriteit te ontwikkelen. De onderzochte teams zijn voornamelijk gericht op exploitatie. Dit in contrast met de meerderheid van onderzoek naar ambidexteriteit dat zich voornamelijk richt op exploratief gerichte teams. (Raisch et al., 2009) (McCarthy & Gordon, 2011) De teams in dit onderzoek geven leiding aan districten van ongeveer 60 winkels. De organisatie bevindt zich in een periode van strategische vernieuwing. Ten tijde van het onderzoek is de nieuwbenoemde CEO ongeveer anderhalf jaar actief. Met een vernieuwde strategie wordt een nieuwe standaard in de operatie gerealiseerd. De veranderingen die bij deze strategie horen, moeten worden doorgevoerd in de operatie waarbij de onderzochte middenmanagementteams een cruciale rol spelen. De paradox van enerzijds de exploitatieve opdracht en anderzijds de exploratieve opdracht vanuit het doorvoeren van de strategie maakt dat het waarschijnlijk is dat deze teams een balans moeten zoeken in de het leervermogen dat past bij beide opdrachten.

3.1 Onderzoek aanpak

Middels semigestructureerde interviews is onderzocht hoe het proces is verlopen in de zoektocht naar de balans tussen exploratief en exploitatief leren in de teams. De semigestructureerde interviews hebben geresulteerd in begrip van de opbouw en uitwerking van het proces van teams om ambidexter leervermogen te ontwikkelen. Het niveau van analyse van dit onderzoek zijn de middenmanagementteams van een grote retail organisatie in Nederland. Deze organisatie heeft haar winkels in Nederland in meerdere districten verdeeld, elk district wordt geleid door een districtsteam. Deze teams bestaan uit vijf personen en worden geleid door de districtsmanager. De teams bestaan, naast de districtsmanager, uit de sales & service manager, de specialist operations, de HR-businesspartner en de district coördinator. In dit onderzoek is het team het niveau van analyse, omdat deze teams de functie vervullen in de lijn tussen het topmanagementteam en de winkelmanagers. Hiermee classificeert deze managementlaag zich als middenmanagement (Floyd & Lane, 2000). Het onderzoek richt zich op drie van de twaalf districtsmanagementteams. De teams zijn geselecteerd op basis de overeenkomstige context waarin deze teams opereren. De toestemming die verleend is vanuit de organisatie is beperkt gebleven tot de toegang van deze drie teams. Er heeft om die reden geen voorselectie plaatsgevonden. Middels semigestructureerde interviews is binnen de teams gekeken naar op welke manier er naar ambidexteriteit ontstaat en wordt bevorderd. Ook is gekeken naar welke elementen er van invloed zijn geweest op de ambidexteriteit binnen de teams te. Met deze inductieve manier van onderzoeken wordt voortgebouwd op de literatuur van team ambidexteriteit en een poging gedaan om te verklaren welke invloeden er zijn op het ambidexter leervermogen van teams.

3.2 Cases

De cases die bestaat uit de drie teams zijn geselecteerd binnen dezelfde context zodat het vergelijk van de invloed van leiderschap en teamcontext binnen een vergelijkbare organisatiecontext mogelijk wordt. Met het benaderen van de organisatie is contact gezocht met de directie van de organisatie om toestemming te krijgen voor het onderzoek. De directie heeft besloten de teams niet verder te willen belasten met een onderzoek als dit. De reden hiervoor is de hoge werkdruk waarmee de teams ten tijde van het onderzoek belast zijn. Via direct contact met een van de managers van één team, is toch een ingang gevonden om het onderzoek uit te voeren bij drie van de teams. Deze teams zijn directe collega's van deze manager. Hij heeft via zijn directe contacten met de twee andere teams gezorgd voor toegang tot de teams en het uitvoeren van het onderzoek. De teams geven leiding aan districten in Zuid-Holland. Dit zou kunnen leiden tot een beperkt beeld van de manier van werken binnen het totaal van teams binnen de organisatie. Uit de interviews blijkt dat er vanuit centrale aansturing veel gewerkt is aan onderlinge afstemming tussen de teams met als doel zoveel mogelijk op dezelfde

manier te werken. De vergelijkbare werkwijze heeft tot gevolg dat de keuze van de onderzochte teams op dat vlak beperkte invloed heeft. Gelet op de uitgangspunten van het onderzoek dat specifiek op leiderschap en context gericht is maakt dat de dynamiek in de individuele teams vooraf niet te voorspellen is en dat selectie vooraf hiermee van beperkte invloed zou zijn geweest.

Data verzameling

Van deze drie teams zijn semigestructureerde interviews afgenomen. De structuur van de interviews is gebaseerd op de literatuurstudie van hoofdstuk 2. De data die uit dit type interview voortkomt is rijk maar subjectief. Deze aanpak van data verzamelen is het best geschikt voor theorievormend onderzoek (Easterby-Smith et al., 2018). Het niveau van analyse is het teamniveau, om die reden zijn alle leden van de vooraf geselecteerde teams geïnterviewd. De deelnemers van het onderzoek zijn voorbereid op het interview door een inleidende mail te sturen met een korte uitleg van het onderzoek. De structuur van de interviews is niet vooraf bekend gemaakt om de gesprekken zo natuurlijk mogelijk te laten verlopen en de deelnemer volledig de kans te geven zijn of haar eigen verhaal te vertellen. De structuur van de interviews is gestuurd doormiddel van een topic-guide. Hiermee is ervoor gezorgd dat het interview in hoofdlijnen dezelfde onderwerpen bevatten. De onderwerpen in de topic-guide bestaan uit de hoofdonderwerpen uit de onderzoeksvraag en zijn gebaseerd op de uitwerking in de literatuurstudie. In de interviews ligt de focus vooral op de 'Hoe' vraag. Daarnaast is alleen gevraagd naar het heden en het verleden, hiermee is 'wishfull thinking' zoveel mogelijk uit de data gehouden. Dit om ervoor te zorgen dat de interne validiteit zo goed mogelijk geborgd wordt. De topics bestaan uit:

Leiderschap

- Structuur van werken
- Voorbeeldrol van de districtsmanager
- Leiderschapsvorm transformationeel/ transactioneel
- Beïnvloeding van de teamcultuur

Teamcontext

- Gemeenschappelijke visie in het team
- Manier van samenwerken routinematig of spontaan
- Wordt er simultaan of sequentieel aan exploratief en exploitatieve kennisontwikkeling gedaan
- Welke processen spelen een rol en hoe wordt hiermee omgegaan

Ambidexteriteit

- Verfijnen van bestaande kennis binnen het team
- Ontwikkeling nieuwe kennis binnen het team

Naast de richting is er voldoende ruimte voor opkomende onderwerpen die mogelijk een rol spelen in de verklaringen voor bereiken van ambidexteriteit in de teams. In de drie teams zijn vijf teamleden werkzaam. Dit maakt dat er 15 interviews zijn afgenomen die elk ongeveer drie kwartier in beslag hebben genomen. Vanuit de organisatie is de eis neergelegd dat de onderzochte teams een zo laag mogelijke investering in termen van tijd mochten besteden aan dit onderzoek. Om toegang te krijgen tot alle teamleden en dit op een zo'n tijd efficiënt mogelijke manier te benaderen, is gekozen om de interviews online af te nemen. Daarnaast blijkt uit onderzoek dat wanneer online interviews tot een uur beperkt worden, dit ervoor te zorgt dat deelnemers niet voor het eind van het interview te moe worden om nog een goed gesprek te kunnen voeren. Ook ervaren deelnemers een interview van onder een uur minder als inbreuk op hun eigen planning (Gray et al., 2020).

De interviews zijn online middels 'video conferencing' afgenomen via Microsoft Teams. Er is gekozen voor Microsoft Teams omdat het bedrijf waar dit onderzoek is gedaan, dit systeem gratis voor alle

betrokkenen aanbied. Hiermee is een barrière van eventuele extra kosten omzeild. Daarnaast is de toegankelijkheid en de expertise om met het programma te werken aanwezig bij zowel de researcher als de deelnemers. Bij het doen van onderzoek wordt 'video conferencing' met name ingezet om kosten te besparen. Daarnaast is het tevens een gemakkelijke, toegankelijke en flexibele manier van het houden van een interview (Deakin & Wakefield, 2014). Een andere reden is dat met dit type interview het reizen niet meer nodig is. Hiermee wordt deze belasting voor de deelnemer weggenomen en het stelt de onderzoeker in staat om meerdere interviews af te nemen in een korter tijdsbestek (Winiarska, 2017). De verwachting van slecht weer en files kunnen redenen zijn voor deelnemers om af te zien van deelname. 'Video conferencing' biedt de mogelijkheid om dit soort onverwachte omstandigheden te omzeilen (Sedgwick et al., 2009). Naast deze voordelen blijkt dat wanneer de kwaliteit van persoonlijke interviews vergeleken wordt met de kwaliteit van interviews die zijn afgenomen via 'video conferencing', er nauwelijks tot geen verschil vindbaar was. Ook bleek dat deelnemers meer open en expressief bleken te zijn (Deakin & Wakefield, 2014). Ondanks deze voordelen is het van belang om rekening te houden met het feit dat 'video conferencing' een andere manier van contact maken is dan een persoonlijk interview. Bij het afnemen van een interview is het belangrijk dat de interviewer ervoor zorgt dat de deelnemer zich op zijn gemak voelt en dat er een band ontstaat. De manier waarop dat in een online setting eruit moet zien is anders dan in een persoonlijk interview. De persoonlijkheid van de researcher speelt een rol, maar ook het niveau van vertrouwdheid met de technologie van de deelnemer is van belang. In sommige gevallen pakt dit positief uit en is er sneller sprake van een vertrouwensband dan bij een persoonlijk interview. Wanneer deelnemers wat gereserveerd zijn met het geven van antwoorden dan is het omgekeerde ook soms waar. Wat het proces helpt is wanneer de onderzoeker voorafgaand aan het interview enig mailverkeer heeft met de deelnemer. Op die manier kan het ijs al voor de start van het interview enigszins gebroken worden (Deakin & Wakefield, 2014). Deze strategie is in dit onderzoek toegepast. De keuze voor deze manier van interviewen vooral gebaseerd op het gemak, tijds winst, kostenbesparing, beschikbaarheid van technologie, het niveau van de beheersing van de technologie bij de deelnemers en het feit dat de kwaliteit van interviews niet hoeft te leiden onder deze wijze van interviewen. Dit onderzoek is uitgevoerd in de tijd van de Covid-19 pandemie. Hoewel persoonlijke interviews niet zijn uitgesloten is het advies wel om zo min mogelijk persoonlijk contact te hebben om ervoor te zorgen dat het virus zich zo min mogelijk verspreid. Dit is een aanvullende reden om te kiezen voor 'video conferencing' als medium voor het afnemen van de interviews voor dit onderzoek.

Dataverwerking

Het verwerken van de interviews is gerealiseerd door deze te transcriberen via Trint. Trint is een online tool die opgenomen spraak, omzet in geschreven woord. Deze tools werkt niet foutloos maar geeft een basistekst die door de onderzoeker is gecontroleerd op fouten. Nadat de transcripties foutloos zijn geregistreerd is deze data via ATLAS.ti gecodeerd. Atlas.ti is een softwarepakket waarmee zowel inductief als deductief onderzoek gedaan kan worden. Het stelt de onderzoeker in staat om op een creatieve manier diverse data, waaronder transcripties, te analyseren (Easterby-Smith et al., 2018,p394). Na de eerste codering via open codering, is de data geïnterpreteerd door de onderzoeker. Om ervoor te zorgen dat de codering niet te eenzijdig is bepaald is in het onderzoek gebruik gemaakt van ondersteuning van familie en collega's van de onderzoeker. Deze hulp heeft bestaan uit het mee helpen met het coderen van de transcripties. Middels een volgende axiale codering is de data gecomprimeerd tot 30 codes waaraan verdere conclusies zijn verbonden. Per team is een tijdlijn opgezet met de theoretische elementen van leiderschap, context en ambidexteriteit als uitgangspunt. De ontwikkeling van de teams is op die manier per variabele in kaart gebracht. Door de teams onderling met elkaar te vergelijken zijn inzichten gevormd op basis waarvan de conclusies zijn getrokken in dit onderzoek.

4 Bevindingen

De bevindingen worden uitgewerkt in de volgende volgorde. Als eerst wordt de organisatiecontext waarbinnen alle drie de teams opereren uiteengezet. In dit onderdeel wordt beschreven in welke structuur de teams werken en welke samenwerkingsverbanden hieruit voortvloeien. Vervolgens wordt per team beschreven op welke manier de onafhankelijke variabelen invloed hebben uitgeoefend op de afhankelijke variabele van het onderzoek. Deze beschrijving geeft de ontwikkeling van de teams door de periode die het onderzoek beslaat. Het hoofdstuk sluit af met een vergelijkende analyse vanuit een cros case tabel.

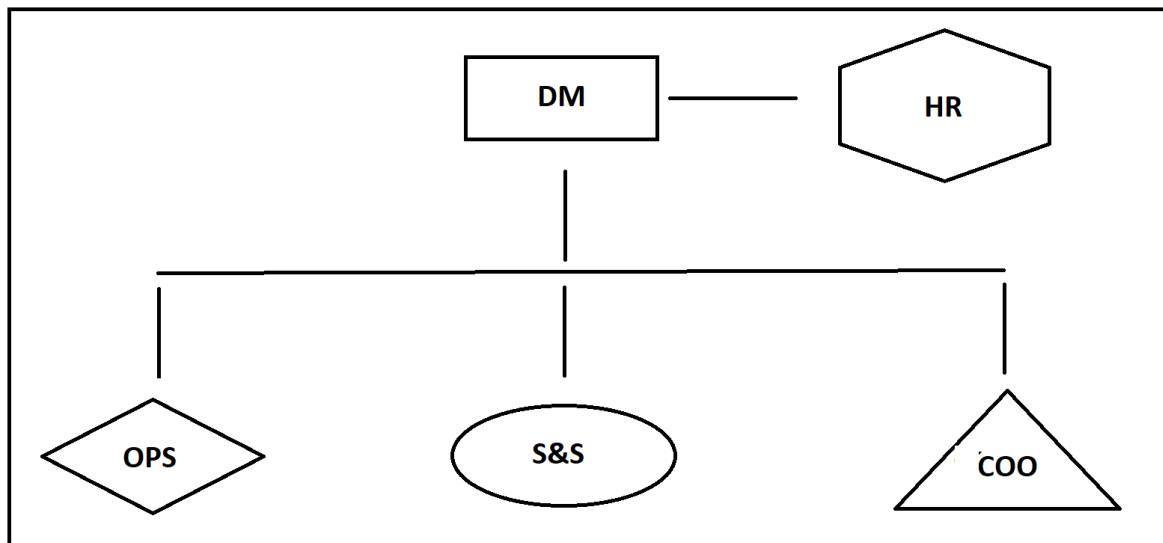
4.1 Organisatiecontext

De organisatie waarbinnen de onderzochte teams opereren is een grote supermarktketen met ongeveer 1000 winkels. De organisatie heeft in de periode van onderzoek een aantal grote veranderingen doorgemaakt. Ongeveer anderhalf jaar geleden is er in de organisatie waarbinnen het onderzoek heeft plaatsgevonden door een nieuw topmanagementteam een aantal veranderingen in de strategie ingezet. De kern van de strategie zijn een viertal proposities: Gemak, Kwaliteit, Gezond & Service. Naast deze proposities heeft het bedrijf de ambitie om zich te ontwikkelen tot Food- Tech bedrijf. Een ander doel van de gekozen strategie is om de winkels homogener te maken door één manier van werken te ontwikkelen en te implementeren. Dit is één van de opdrachten van de districtsteams. Een consequentie van deze verandering is onder andere een verandering in managementstructuur geweest. Het doel van deze verandering was om sneller te kunnen reageren op veranderingen in de omgeving van het bedrijf. Om de lijnen tussen het topmanagement en de winkeloperatie korter te maken is er gekozen voor een plattere organisatie. Waar in het verleden er onder het topmanagementteam nog 2 managementlagen waren, is in de nieuwe structuur ervoor gekozen om dit terug te brengen naar 1 managementlaag. Deze laag heeft de vorm gekregen van een team dat een groep winkels aanstuurt. Het beoogde effect van het verwijderen van deze laag is dat informatie vanuit de winkels sneller bij het topmanagement terecht komt zodat sneller gereageerd kan worden op veranderingen in de markt. Deze verandering hield onder meer in dat er middenmanagement teams gevormd die de winkels van de organisatie aansturen. Bij de start van de teams is het uitgangspunt geweest om de lijnen tussen de operatie en het topmanagement korter te maken. Om hiertoe te komen is een managementlaag uit de organisatie verwijderd. In plaats van aansturing via winkelgroepen van ongeveer 20 winkels verschoof de aansturing naar districten van ongeveer 60 winkels. Voor de aansturing van deze districten is gekozen voor een districtsmanager die met ondersteuning van een team van 4 functionarissen die de strategische doelen van de organisatie vormgeeft in de operatie.

De rollen binnen het team:

- Districtsmanager (DM)
- Operations specialist (Ops)
- HR Business partner (HR)
- Sales & Service manager (S&S)
- District coördinator (Coo)

Afbeelding 2: Organigram Districtsteam



De teams bestaan uit vijf personen met elk een eigen verantwoordelijkheid. Deze hebben hun oorsprong in de strategie van het bedrijf dat gekozen heeft voor een plattere organisatie door een managementlaag te schrappen. De opdracht van de teams is in de kern gericht op exploitatie van de winkels die zij besturen. Daarnaast bevat de vernieuwde strategie elementen die vorm moeten krijgen. Het verschil tussen deze twee elementen is uiteen te zetten in de financiële componenten en de strategische componenten die het team moet beïnvloeden. De financiële componenten bestaan grofweg uit kostenbeheersing en omzetmaximalisatie. Dit zijn elementen die niet nieuw zijn en steeds meer verfijning vragen. Het beperken van variatie is hier duidelijk in terug te vinden. Deze manier van leren kan gezien worden als exploitatie. De strategische componenten zijn gericht op de klantervaring die vanuit de strategie benoemd zijn. Het is vanaf de start van de teams op dit vlak nog veel ontwikkeling nodig. Het is voor de teams een zoektocht naar de beste manier van het beïnvloeden van deze kpi's. Exploratief leren is voor deze kpi's van toepassing. Het werken met teams in de nieuwe organisatie ligt in lijn met het bundelen van competenties verdeeld in individuen om effectiever te kunnen opereren. (Dionne et al., 2004)

Inhoud van de teamfuncties

De districtsmanager

De districtsmanager is verantwoordelijk voor de totale performance van het district. Hij is veel in de winkels en richt zich op omzet, het realiseren van een goede winkel en het uitvoeren van de organisatiestrategie. Hij voedt het hoofdkantoor met concurrentie inzichten en is verantwoordelijk voor de managementbezetting en talentmanagement in het district.

De sales & service manager

De sales & service manager is veel in de winkel en richt zich op omzetgroei. Deze manager zal focus aanbrengen op 10-15 winkels om zo in deze winkels maximaal impact te kunnen maken. Dit zijn kansrijke winkels of winkels in de buurt van (nieuwe) concurrentie. De sales & servicemanager weet wat er speelt in de lokale markt en helpt winkels om hierop te reageren. Hij stimuleert ondernemerschap in onze winkels en gaat voor verandering die duurzaam is.

De specialist operations

De specialist operations is veel in de winkel en richt zich op een excellente executie van de winkelprocessen. Zij focust zich op de winkels waar de meeste kansen liggen op het gebied van efficiency. Ze is voornamelijk gericht op verkoopklaar en verkoopafhandeling en maakt gebruik van de centrale hulpmiddelen om te komen tot duurzame verandering.

De district coördinator

De district coördinator ondersteunt het districtsteam. Dit zorgt er mede voor dat de andere teamleden veel in winkels kunnen zijn. De coördinator ondersteunt verder op HR-gebied en zorgt dat gegevens juist en actueel in de systemen staan. De coördinator beheert de agenda van het districtsteam en is de link tussen winkels en de andere leden van het districtsteam.

HR-businesspartner

De HR-businesspartner is het eerste aanspreekpunt voor HR gerelateerde zaken binnen het districtsteam en voor de supermarktmanagers. Deze manager vertaalt het landelijke HR-beleid naar focuspunten binnen het district. Mijn primaire focus ligt op formatie, talentontwikkeling, verzuim en het creëren van een optimaal werkklimaat voor onze medewerkers. Met betrekking tot de lijn van rapporteren geldt voor de HR Businesspartner dat deze niet direct aan de districtsmanager rapporteert maar aan de landelijke HR-directeur. Hier is voor gekozen om deze functionarissen in staat te stellen een neutrale sparringpartner te zijn voor zowel de winkelmanagers als de andere teamleden van het districtsteam.

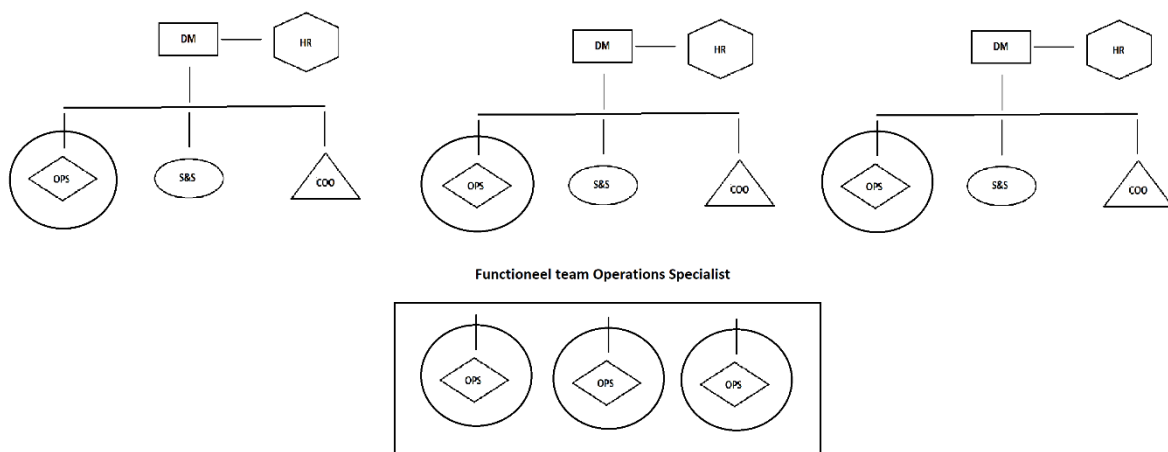
Geografische dekking en samenwerking

De organisatie heeft in Nederland 4 distributiecentra (DC) die geografisch over het land verdeeld zijn. Deze centra zijn gevestigd in Tilburg, Zaandam, Geldermalsen, en Pijnacker. Door de geografische dekking van deze centra is ervoor gekozen om de 12 districtsteams in groepen van 3 teams te clusteren in deze distributiecentra. De teams die onderwerp zijn van dit onderzoek werken vanuit DC Pijnacker en beslaan de gebieden: Rotterdam, Den Haag en Leiden/ Amstelveen. De ontwikkeling van de diverse rollen gebeurt naast de samenwerking binnen de districtsteams ook in samenwerking met vakgenoten uit de andere districtsteams in de vorm van functionele teams.

Functionele teams

De functionele teams werken in eerste instantie samen met drie teams die gecentreerd zijn op één van de vier distributiecentra die de organisatie in het land heeft. Naast deze teams van 3 districten is er ook een landelijk overleg van 12 functionarissen. Vanuit die samenwerking is er landelijke invloed op de ontwikkeling van dit vakgebied.

Afbeelding 3: Organigram Functioneel team



Elk van de rollen heeft een dergelijke samenwerking. Deze samenwerking wordt gestuurd door vaste momenten die vooraf gepland zijn vanuit de nieuwe manier van werken. Deze nieuwe manier van werken is er steeds op gericht om homogeniteit in de operatie te krijgen en draagt de naam 'Bluebeat'. De 'Bluebeat' vindt zijn oorsprong in wendbaar werken zoals de 'agile' systematiek. Een van de overeenkomsten is het gebruik maken van steeds dezelfde cyclus om tot incrementele verbeteringen te komen in de werkwijze van de teams en uiteindelijk ook de winkels. Een ander kenmerk is dat er in de 'Bluebeat' vanuit een planbord gewerkt wordt. Dit planbord is het centrale middel voor de teams om inzicht te geven in elkaars doelen en bijpassende activiteiten. Het vaste moment waarop er met het planbord gewerkt wordt is met de start van de week op maandag. Dit moment is voor alle teams het vaste overlegmoment waarop er terug gekeken, geëvalueerd en vooruit gekeken wordt. Elk teamlid maakt deel uit van een regionaal en landelijk expertise team, zoals hiervoor beschreven. De functie van deze scheiding is om de ontwikkelingen per vakgebied te concentreren. Het uiteindelijke doel hiervan is om te werken naar één landelijke manier van werken. Nieuwe ontwikkelingen vinden zich een weg naar een regionaal en vervolgens naar een landelijk overleg. Diverse structuren zijn ingezet om ervoor te zorgen dat hetgeen dat geleerd wordt in de teams uiteindelijk omgevormd wordt naar landelijk beleid of methodieken. Binnen de functionele teams worden deze getest doormiddel van pilots, de kennis die hier ontstaat wordt in eerste instantie binnen de 3 districten op functioneel gebied gedeeld op gezette overleg momenten. Elke functie heeft een wekelijks overleg met de 2 andere functionarissen die gegroepeerd zijn op een DC. Op het moment dat er in dit overleg consensus bestaat over de waarde van een nieuw idee dan vindt deze informatie een weg in het landelijk functioneel overleg dat 12 keer per jaar plaats vindt. In deze overleggen zijn alle 12 de functionarissen van het land aanwezig. Via deze weg kan een aanpak of methode landelijk beleid worden. Op deze manier zijn functionarissen werkzaam in verschillende typen teams. (A. Edmondson, 1999)

Daarnaast heeft de organisatie een orgaan opgezet dat Winkelsupport heet. Ook vanuit winkelsupport worden vernieuwingen getest in winkels dit kan direct zowel als via de district teams opgezet worden. Nieuwe kennis kan ook zijn weg direct naar winkelsupport vinden. Winkelsupport maakt op basis van deze input nieuw landelijk beleid en aanpakken. Winkelsupport is een landelijk opererend orgaan dat ideeën uittest in de operatie of in eigen beheer verder ontwikkelt, met als doel dit in de 12 districten, lees voor het hele land, te implementeren. Dit is een vorm van het expliciet maken van kennis die gegenereerd is volgens de fases van SECI. Socialiseren, Externaliseren, Combineren en Internaliseren. (Nonaka et al., 2006) Het internaliseren van deze nieuwe kennis is het uiteindelijke doel van Winkelsupport. Zoals meerdere malen in de interviews naar voren komt is het de kracht van 1 naar de kracht van 3 naar de kracht van 12 districten en daarmee impact maken op de landelijke operatie. Deze afdeling initieert ook pilots die via de districtsteams in winkels nieuwe ideeën test. Het is een stafafdeling die zowel exploratief als exploitatie leren ondersteund. Dat wil zeggen dat zij nieuwe ideeën door ontwikkelen en gereed maken voor landelijke uitrol en dat bestaande ideeën die gericht zijn op exploitatie van de winkels steeds beter en effectiever maken.

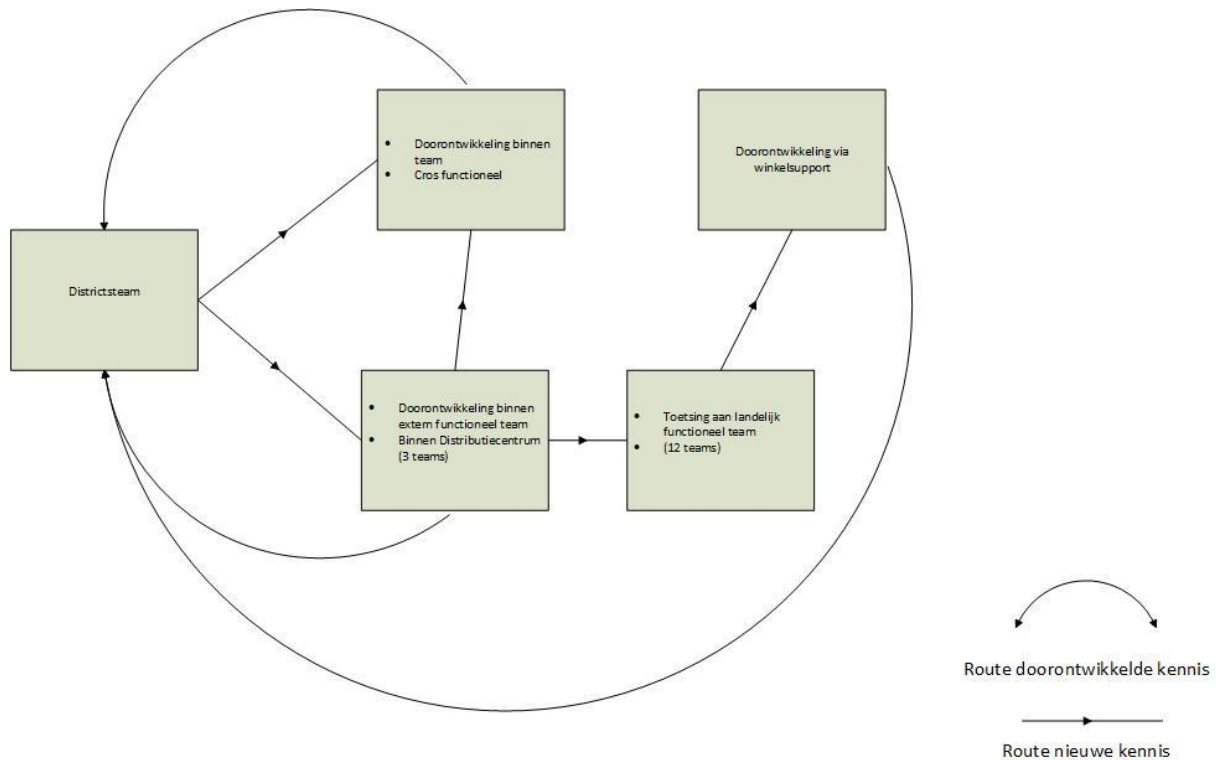
Dit is de manier waarop de teams gemeenschappelijkheden vertonen in het bereiken van ambidexteriteit. Samengevat gebeurt dit op vier manieren:

1. **Individueel** hierbij verdelen individuen hun werk tijd tussen exploratief en exploitatief leren. Naast het uitvoeren van taken om winkels te helpen beter te presteren door implementatie van centraal gestuurde programma's wordt nagedacht over nieuwe manieren om te verbeteren in output.
2. **Cross functioneel** door binnen de districtsteams de samenwerking op te zoeken met teamleden die een andere functie bekleden. Zo wordt gebruik gemaakt van elkaars expertise om tot beter ideeën te komen. Dit zijn zowel geplande als ongeplande momenten waarbij opvalt dat wanneer teams meer geïnvesteerd hebben in het opbouwen van onderling vertrouwen er vaker ongepland crossfunctioneel contact is dat in teams waar daar minder in geïnvesteerd is.
3. **Intra functioneel** door dat elke functionaris ook deel uitmaakt van functie specifiek team dat over de districten heen functioneert. Met name hier ontstaan de meeste vernieuwende ideeën

doordat binnen het specialisme nagedacht wordt over vernieuwende manier van het vormgeven van de kpi's.

4. **Middels een externe, overkoepelende afdeling** Deze afdeling met de naam Winkelsupport gaat over het verder brengen van ideeën met als doel het formuleren en ontwikkelen van programma's en initiatieven die door de hele organisatie geadopteerd worden. Eenzelfde manier van werken voor alle winkels is het uiteindelijke doel.

Afbeelding 4: Kennisroute



Voor alle vier de vormen geldt dat de geformuleerde strategie van de organisatie leidend is voor alle innovaties die worden ontwikkeld en doorgevoerd. Hieruit blijkt dat exploitatie en exploratie vooral vanuit het leerperspectief bekeken moet worden. (Kostopoulos & Bozionelos, 2011) De middenmanagementteams hebben uiteindelijk geen zeggenschap over de allocatie van schaarse middelen en zijn niet op zoek naar nieuwe markten. (Floyd & Lane, 2000) Ambidexteriteit gaat in deze context over de balans tussen uitvoeren en verbeteren wat al bedacht is en zoeken naar nieuwe en betere manieren om de strategie vorm te geven. Aan de ene kant staan de teams opgesteld om ervoor te zorgen dat de bestaande operaties steeds verbeterd wordt. Naast het streven naar een hogere kwalitatieve performance wordt gestuurd op een beperking van de kosten. Deze wordt gemeten door de inzet van klantonderzoek en landelijke brancheorganisaties. Aan de andere kant wordt verwacht dat de teams vernieuwingen doorvoeren die uiteindelijk hetzelfde doel hebben, maar ten tijde van introductie nog niet zover uitgewerkt zijn dat dit ook realistisch is. Door testen en pilots te draaien wordt gezocht naar de beste, meest efficiënte manier om deze vernieuwingen te realiseren. Een hogere mate van vrijheid in het 'Hoe' typeert dit soort projecten en wordt getypeerd als exploratie.

Vanuit de organisatie wordt van de teams verwacht dat zijn bestaande kennis steeds verder verfijnen en verbeteren. Daarnaast wordt er ook verwacht dat er nieuwe kennis ontwikkeld wordt op het gebied van onderwerpen die nieuw zijn of nog niet volledig zijn uitgewerkt. Hieronder zijn voorbeelden van deze vormen van kennisontwikkeling.

Verfijnen van bestaande kennis:

- Beïnvloeding van loonkosten
- Beïnvloeding van derving
- Beïnvloeding efficiëntie

Ontwikkelen van nieuwe kennis:

- Ontwikkelen van kwaliteitsgerichte programma's voor procesverbetering
- Ontwikkelen van methoden ter verbetering klantervaring zoals gemak
- Ontwikkeling van programma ter verhoging van marktaandeel
- Pilots om nieuwe processen te testen
- Pilot t.b.v. MVO (bijvoorbeeld verspilling tegengaan)

De teams zijn vanuit de basis opgesteld om de winkels die zij aansturen te exploiteren. De belangrijkste kpi's zijn daarom financieel van aard. Anderzijds zijn deze team ook opgesteld om vernieuwingen door te voeren en te verbeteren. Dit is de aard van ambidexteriteit binnen de kaders van deze teams. Hoe dit zich per team ontwikkeld in de tijd en onder welke invloeden dit gebeurt wordt in het volgende deel uiteengezet.

Vanuit de codering van de data is per team een overzicht opgezet over de periode vanaf het ontstaan van de teams tot aan het afnemen van de interviews. Deze periode beslaat ongeveer anderhalf jaar. De tijdsindeling is in drie fases opgezet. Hierdoor is inzicht in het begin, het midden en het eind van de periode. De tijd die drie periodes beslaan is ongeveer een halfjaar per periode. Er is voor deze grove indeling gekozen omdat uit de data geen precieze tijdmarkeringen zijn te herleiden. De drie fases hebben door de ontwikkeling in het bedrijf een specifiek karakter.

Fase 1 Kennismaking teams/ Doorgronden nieuwe rollen

Fase 2 Efficiëntie in besturen kpi's voorbereiden invoering besturingsmodel winkels

Fase 3 Invoering van het nieuwe besturingsmodel.

Er is door de manier van opzetten van de organisatie en het streven naar een beste manier van werken, veel energie gestoken in de onderlinge 'alignement' van de districtsteams. Quote van een van de districtsmanagers: "***Je moet het nu zo zien. Het is eigenlijk de optelsom is steeds maal twaalf districten, maal duizend winkels. Ja, en dan. En dat is het alignement tussen twaalf districten die je ook hier moet nastreven. En op sommige onderdelen loopt dat heel goed. En op sommige onderdelen is daar nog gewoon een weg te winnen.***"

Door deze 'alignement' zijn er tussen de teams veel overeenkomsten in het bereiken van ambidexteriteit. Zeker in de structuren en processen die het bedrijf heeft aangelegd om het exploratieve en exploitatieve leervermogen van de teams en de organisatie als geheel te bevorderen. De focus van dit onderzoek is hoe er in de ontwikkeling van de teams er verschillen optreden, bekeken door de lens van leiderschap en context. In het volgende deel zal dieper worden ingegaan op de verschillen binnen de teams vanuit dit perspectief en welke effecten dit heeft op ambidexter leervermogen van de teams.

4.2 Beschrijving van de cases

Team 1

Introductie teamleden

Districtsmanager

De districtsmanager van dit team is zijn carrière begonnen bij dit bedrijf. Hij is vervolgens bij een aantal andere organisaties actief geweest op directieniveau en heeft ervoor gekozen om terug te komen bij dit bedrijf om de nieuwgekozen strategie vorm te geven. Hij is een van de meest ervaren managers binnen de groep districtsmanagers. Naar eigen zeggen zit hij aan het einde van zijn carrière en zijn drive ligt om die reden meer op het ontwikkelen van de groep dan op het nastreven van eigen succes.

Sales & service manager

De sales & service manager is een vrouw die in de vorige organisatievorm leidinggevende is geweest van een groep winkels in de rol van operationeel manager. Zij heeft in de nieuwe organisatie ervoor gekozen om in de functie van sales & service manager door te gaan. In de eerste fase van de teams is zij met zwangerschapsverlof gegaan. Vlak voor en na dit verlof is haar rol door een andere functionaris ingevuld. Hierdoor is in de eerste fase de rol op twee momenten door twee mensen tegelijk ingevuld.

Specialist operations

De specialist operations is een vrouw die haar carrière bij het bedrijf heeft gewerkt in diverse functies. De laatste jaren voor zij aan de rol van specialist operations begon heeft zij vanuit het hoofdkantoor een rol gespeeld in het verbeteren van de processen die in de winkels uitgerold zijn. Deze nieuwe rol ligt daar om die reden dichtbij. Zij brengt hiermee veel ervaring op gebied van procesontwikkeling mee in het team.

District coördinator

De district coördinator is een vrouw die in de vorige organisatievorm de regiomanager assistent is geweest. Vanuit deze positie is zij doorgedaan in de nieuwe rol van district coördinator. Vanuit deze rol heeft zij veel ervaring in het ondersteunen van de manager. Nieuw voor haar is dat zij ook de andere functies ondersteunt.

HR-business partner

De HR-business partner is een jongere man die voor de vorming van de teams al dezelfde rol bekleed in de vorige organisatievorm. Voor die tijd is hij manager geweest van diverse winkels en is vanuit die rol doorontwikkeld naar HR. Die ontwikkeling maakt dat hij veel praktische ervaring meeneemt door zijn ervaring vanuit de winkel.

De samenstelling in dit team kenmerkt zich door veel ervaring binnen de organisatie. Met een verhouding van twee mannen en drie vrouwen is er sprake van diversiteit in team op dat vlak. In levenservaring is dit team divers. Drie van de teamleden zijn in hun vijftiger jaren twee anderen eind dertig.

De samenwerking in dit team kenmerkt zich door een hoge mate van vertrouwen en een gedeelde drive om te presteren. De districtsmanager, specialist operations en de district coördinator kennen elkaar al vanuit eerdere werkervaringen. Dit maakte de start in samenwerking met elkaar gemakkelijker en sneller. In de eerste fase van dit team is deze dynamiek niet aanwezig doordat de samenstelling niet direct compleet is geweest. De structuren waarbinnen het team werkt maakt dat de rollen in de basis geïsoleerd zijn. Ontwikkeling van nieuwe ideeën gebeurt daardoor voornamelijk met vakgenoten uit de andere teams. Deze samenwerkingsverbanden vormen functionele teams waarin iedere functionaris ook aan deelneemt. Deze samenwerkingsverbanden zijn vanuit de structuur opgezet en hebben geplande overleg momenten. Voornamelijk in de eerste fase is dit ritme gevolgd

Bij de start van dit team heeft het team in de eerste periode van de samenstelling zonder districtsmanager gefunctioneerd. Vanuit dit perspectief heeft een centrale vorm van leiderschap geen grote rol gespeeld. Het team heeft in deze periode gerapporteerd aan de districtsmanager van een ander district maar de teamleden zelf hebben deze periode ervaren als een zelfsturend team. Dit heeft voor het functioneren van het team enige vertraging in de ontwikkeling betekend. Met name in de ontwikkeling van de invulling van de verschillende rollen heeft dit effect gehad. De structuur van het team stond vast maar met een incompleet team is er geen complete structuur tot stand gekomen in de eerste fase. Voor alle teamleden gold dat het invullen van de nieuwe rollen betekende dat er veel nieuwe kennis opgedaan moest worden. In deze samenwerkingsverbanden kun je spreken van Socialisatie (SECI) binnen het team onderling is in de beginfase hier nog weinig sprake van. Het ontbreken van een eindverantwoordelijke leider heeft ertoe geleid dat de teamleden voornamelijk de rollen in vulden met de kennis die er bestond. De nieuwe manier van werken in combinatie met het vormen van nieuwe rollen heeft in het begin gemaakt dat de teamleden moesten zoeken naar de juiste manier van invullen van deze rollen.

Leiderschap

Vanuit het leiderschap is in de beginfase geen invloed op het leren van het team door het ontbreken van de districtsmanager. De structuur van de teams is incompleet door deze afwezigheid en het verloop van de sales & service manager. Doordat de teamleden naast hun deelname aan het districtsteam ook in een functioneel team deelnemen is er op die gebieden wel sprake van de ontwikkeling van nieuwe kennis. Deze kennis heeft voornamelijk de 'Hoe' vraag als uitgangspunt. De kpi's staan vast en er is een aantal uitontwikkelde methoden waarmee de teamleden de winkels begeleiden in het halen van de doelstellingen. Met de komst van de districtsmanager is het team na ongeveer 4 maanden te hebben gewerkt compleet in alle rollen. De structuur van werken met alle individuele rollen kon hierdoor met meer kracht van de grond komen en vormkrijgen. Nu het team compleet is groeit de invloed van leiderschap op het team op verschillende vlakken. Een gemeenschappelijke visie vormt zich in het team met de visie van de districtsmanager als uitgangspunt. Door een duidelijke lijn kunnen de teamleden makkelijk aanhaken en focus aanbrengen in hun eigen vakgebied. Deze overkoepelende visie heeft in het team geresulteerd in een teamcultuur van samenwerken en gedeelde verantwoordelijkheid. Ook in het bouwen aan onderling vertrouwen wordt veel aandacht besteed. Dit wordt versterkt door de synergie die ontstaan is tussen de verschillende teamleden. In de ontwikkeling in de combinatie tussen transactioneel en transformationeel leiderschap wordt in dit team een goede balans tussen deze twee vormen ervaren. Er wordt door de teamleden ruimte ervaren in de manier waarop zij invulling geven aan de manier waarop het werk wordt gedaan, mits daar ook de juiste resultaten uit voortvloeien. Quote: ***"Kijk op momenten dat ik nul beweging zou creëren met bijvoorbeeld AGF versheid. Ik denk dat de districtsmanager mij dan wat minder ruimte gaat geven op de manier waarop ik dat doe. Dus de 'Hoe' vraag. Dus dat hij daar wat dwingender in gaat zijn dat u zijn. Maar op moment dat hij ziet dat ik op mijn manier beweging kan creëren. Dan krijg ik ook meer ruimte."*** Deze vorm van transactioneel leiderschap wordt gecombineerd met een transformationeel leiderschap. Hieruit ontstaat saamhorigheid en ruimte voor de teamleden om te bewegen. De visie is samen voor het resultaat gaan, stimuleren van teamwork en krachten bundelen is sterk aanwezig in dit team. Een versnellende factor van de ontwikkeling in de teamcultuur van samenwerking en vertrouwen in het team is dat meerdere teamleden in het verleden al eerder met elkaar gewerkt hebben. De districtsmanager, specialist operations en district coördinator hadden hierdoor al meteen een klik waar de andere twee teamleden goed op aanhaakten nadat de wisseling en verlofperiode in het team achter de rug waren. De teamleden delen een gedrevenheid om goed te presteren en maken het met elkaar belangrijk om samen als team op te trekken om zo effectief mogelijk te zijn. Dit onder leiding van de districtsmanager die dit vanuit zijn leiderschap ook belangrijk maakt.

Context

De structuur van werken heeft binnen de organisatie de naam 'Bluebeat' gekregen. Dit houdt in dat alle teams volgens een vaste methodiek werken. De methodiek vindt zijn basis in wendbaar werken 'Agile'. Vanuit een planbord houden de teamleden elkaar op de hoogte van wat er op hun vakgebied speelt en wat de middellange en korte termijnplannen zijn. Ook is er een vast overleg ritme afgesproken waarbij alle teams op hetzelfde moment overleg hebben over dit plan bord en over de ontwikkelingen binnen hun vakgebied. De districtsmanager heeft hiermee goed overzicht over wat er in het team speelt en kan sturing geven waar dat nodig is. De manier waarop dit team met de structuur om gaat is vrijer in vergelijking met de andere teams. De samenwerking in dit team is volgens de ingezette structuur gestart. Het routinematig werken is in dit team vanaf het begin geadopteerd. Dit ritme van samenwerken vormt de basis van het functioneren van het team. Op de gezette momenten worden ervaringen en ideeën met elkaar gedeeld. Deze structuur heeft daarmee een positief effect op het leervermogen van het team. Wat in dit team opvalt is dat door de districtsmanager gestimuleerd wordt om optimaal van elkaars kwaliteiten gebruik te maken in het besturen van de individuele verantwoordelijkheden van de teamleden. De strakke scheiding die de vooropgezette structuur inherent in zich draagt wordt hiermee wat minder sterk. Quote: ***"Ik denk toch dat het leiderschap van de districtsmanager doorslaggevend is geweest. De districtsmanager zegt wij zijn met z'n allen verantwoordelijk voor alles, dus wat mij betreft bestaan er geen grenzen in. Maar als de districtsmanager heel rigide was geweest, maar ik ben de district manager. Ik ben hiervan en jij bent daarvan dan was dat misschien niet ontstaan. En de districtsmanager die stimuleert de team gedachte."*** De gemeenschappelijke visie van het team wordt hierdoor duidelijk gekenmerkt. Vertrouwen onderling is de basis van waaruit dit team werkt hier is bewust energie ingestoken om dit te ontwikkelen. Het effect hiervan is dat er onderling makkelijk samen gewerkt wordt. Ook buiten de geplande momenten zoeken teamleden elkaar op om verbeteringen te bedenken voor de individuele rollen. In dit team valt op dat hier in grotere mate samen wordt opgetrokken dan in de andere teams. Hierdoor wordt de onderlinge invloed op de ontwikkeling van nieuwe kennis vergroot.

Ambidexteriteit

Het leren van nieuwe vaardigheden heeft in het begin van de vorming van dit team plaatsgevonden in de zin van het doorgronden van de nieuwe rollen en verantwoordelijkheden van de teamleden. Dit ging gepaard met het besturen van de kpi's van de winkels middels de bekende methoden. Ambidexteriteit vindt in de eerste fase van de teams voornamelijk plaats binnen de functies. Dit door het tegelijkertijd het uitvoeren van de nieuwe functie en de daarbij behorende kpi's en daarnaast het ontwikkelen en zoeken naar de juiste manier van uitvoeren. Hierbij is de effectiviteit richting de winkels nog in ontwikkeling en is het exploitatieve leren op een lager niveau dan het exploratief leren. De ruimte voor ontwikkelen van nieuwe kennis binnen de rol en het externaliseren daarvan is gedurende de tijd in het team ontwikkeld. Wat opvalt is dat nieuwe manieren van invulling met name ontwikkeld worden in samenwerking binnen de functie. Dit gebeurt in samenwerkingsverbanden tussen de verschillende districtsteams op functie niveau. De ruimte voor ontwikkelen van nieuwe kennis binnen de rollen en het externaliseren daarvan is gedurende de tijd in het team ontwikkeld. Wat opvalt is dat nieuwe manieren van invulling met name ontwikkeld worden in samenwerking binnen de functie. Dit gebeurt in samenwerkingsverbanden tussen de verschillende districtsteams op functie niveau. Je kunt hier spreken van deelname in een functioneel team. (zie laatste pagina) Quote DM: ***"Uiteindelijk heeft iedere functionaris. Hij heeft een eigen verantwoordelijkheid in het team en hij heeft ook een eigen functioneel overleg. Dus de S&S managers. Die hebben ook overleg met elkaar. Want je wil nog steeds komen tot de optelsom van van 12 en niet meer de optelsom van één persoon of van drie personen op een DC. Dus de optelsom van 12 staat altijd bovenaan."*** De optelsom van 12 staat voor de ontwikkeling van de afzonderlijke functies in de 12 verschillende districten. Hiermee wordt vormgegeven aan het Socialiseren in het SECI proces. Het externaliseren krijgt vorm door de ontwikkelde kennis te delen met winkelsupport. Deze afdeling ontwikkelt door tot landelijkbeleid. Het Combineren en Internaliseren (SECI) van de kennis krijgt via deze weg vorm. De afdeling

“Winkelsupport” is verantwoordelijk voor de doorontwikkeling van nieuwe ideeën met als doel daar landelijk beleid op te maken. Hier herken je duidelijk de laatste fase van het SECI-proces. Waarbij I (internaliseren) in deze context betekent dat er steeds naar “one best way” en dus één manier van werken toe wordt bewogen.

Je ziet in dit team dat door samenwerking er meer sprake is van crossfunctionele kennis creatie. Dit is naast de structuur waarbinnen gewerkt wordt een extra bron van creativiteit. Doordat teamleden steeds meer met elkaar optrekken en met elkaar meedenken over elkaars onderwerpen ontstaat een breder perspectief op de onderwerpen die binnen de functiegebieden worden ontwikkeld. Het kenmerkt dit team dat er een grote mate van onderling vertrouwen is ontstaan waardoor de samenwerking vaker en makkelijker wordt gezocht. Dit is onder invloed van een aantal zaken gebeurd. De structuur van functiescheiding wordt in dit team minder vast gevolgd dan in de andere teams doordat de districtsmanager een visie van gezamenlijke verantwoordelijkheid promoot. Teamleden trekken samen op weten goed van elkaar wat er bij elkaar speelt. Het effect is dat intensief met elkaar meedenken om de diverse onderwerpen te ontwikkelen. Om de verbeteringen binnen het team meer richting te geven is na verloop van tijd afgesproken om per functie met een verbetercanvas te werken. Deze structuur van werken zorgt ervoor dat vernieuwingen binnen de functies de gekozen strategie volgen.

De combinatie van het ontwikkelen van nieuwe kennis en het verfijnen van bestaande kennis volgt in dit team een specifiek pad. Op individueel niveau wordt binnen de rollen nagedacht over nieuwe manieren waarop de doelen kunnen worden behaald. De manier waar op dit gecombineerd wordt is sequentieel. De structuur in een week wordt voor een bepaald deel ingevuld door centrale afspraken van uit de werkmethode ‘Bluebeat’. Deze momenten zijn voornamelijk ingericht door de organisatie om de centrale programma’s te delen en de teams volgens eenzelfde structuur te laten samenwerken. Dit programma’s is gericht op de exploitatie van bestaande kennis waarvan de organisatie heeft bepaald dat dit in de gehele organisatie moet worden vormgegeven. De tijd die daarnaast over is wordt door de teamleden zelf ingericht. Hierin wordt de keuze gemaakt of er wordt gewerkt aan nieuwe ontwikkelingen of dat er directe invloed wordt uitgeoefend op de exploitatie van de winkels. De exploitatieve opdracht is naarmate de tijd vordert groter geworden vanuit de organisatie. Nieuw ontwikkelde kennis vindt zijn weg vanuit de teams richting ‘winkelsupport’ deze afdeling test en ontwikkelt nieuwe methoden en processen in samenwerking met de districtsteams in winkels. Deze wanneer deze kennis is doorontwikkeld is het uitgangspunt dat het landelijkbeleid wordt en is de exploratiefase voorbij en zal dit door de teams geëxploiteerd worden. Doordat steeds in de tijd meer nieuwe manieren gemeengoed zijn geworden hebben het team steeds minder tijd voor exploratie. De balans slaat hiermee door naar exploitatie mede gevoed door de invoering van een nieuw besturingsmodel in de winkels dat een veelomvattend project is. Het vastgestelde programma dat vanuit het TMT is ontwikkeld heeft in het begin van de teams minder impact op de tijd van het team. Naarmate de tijd vorderde is dit programma (opleiding training) een groter deel uit gaan maken van de beschikbare werktijd van het team. De ruimte voor exploratief leren is met de tijd kleiner geworden als gevolg van de groeiende ruimte die het centraal gestuurde programma innam. De districtsmanager heeft zich hiervoor opgesteld als filter en op die manier ervoor gezorgd dat de teamleden ruimte overhielden voor eigen invulling van het werk.

Team 2

Introductie teamleden

Districtsmanager

De districtsmanager van dit team is zijn hele carrière werkzaam geweest bij dit bedrijf. Hij is begonnen in de operatie en heeft daarna ervaring in controlling opgedaan. In zijn rol als programmanager heeft hij meegewerkt aan de ontwikkeling van het besturingsmodel dat inmiddels is ingevoerd in het bedrijf. Nu als districtsmanager neemt hij veel ervaring mee vanuit diverse facetten van de organisatie en heeft hiermee een groot intern netwerk opgebouwd. Deze districtsmanager stuurt zijn team voornamelijk aan via de vooropgezette functiescheiding zoals deze vooraf is bedacht.

Sales & service manager

De sales & service manager is een man die later in het team is gekomen. Hij heeft de voorgaande sales & service manager vervangen ongeveer een half jaar na de start van de teams. Hij komt zelf uit de winkelorganisatie en is manager geweest van verschillende winkels. In zijn laatste ervaring als manager is hij verantwoordelijk geweest voor een van de grootste winkels van de organisatie. Hij heeft hiermee veel kennis uit de operatie opgebouwd maar is nog lerend in deze nieuwe rol.

Specialist operations

De specialist operations is een jonge man die voor het aangaan van deze functie als assistent-manager in een van de winkels gewerkt heeft. De operationele kennis die hij in die periode heeft opgedaan maakt dat hij deze rol is aangegaan. In het aansturen en begeleiden van andere manager heeft hij nog weinig ervaring voor hij deze rol aanging.

District coördinator

De district coördinator is een vrouw die voor zij deze rol aanging 7 jaar werkzaam is geweest bij een drogisterijketen. Voor haar overstap naar de rol van coördinator van het district is deze winkelervaring waardevol geweest. De inhoud van deze rol is voor dit teamlid in de eerste periode uitdagend geweest door het ontbreken van ervaring op dit vlak.

HR-business partner

De HR-business partner is een man zijn hele carrière bij deze organisatie werkzaam is geweest. Na zijn start als manager van een franchisewinkel heeft hij op basis van zijn studie de overstap gemaakt naar HR. Zijn ervaring op HR-gebied is verdeeld over meerder functies binnen de organisatie en kenmerkt zich door de focus op verandertrajecten. Een zeer ervaren HR-manager die al in eerdere werkrelaties met de districtsmanager te maken heeft gehad.

De samenstelling in dit team bestaat hoofdzakelijk uit mannen en één vrouw. Deze bekleed de ondersteunende functie van district coördinator. Het team noemt zich gekscherend een testosteron team. Dit heeft mogelijk invloed op de teamdynamiek. In dit team zit veel werkervaring binnen de organisatie. Een van de teamleden is jonger en brengt minder ervaring met zich mee.

De samenwerking in dit team kenmerkt zich door en hoge mate van handhaving van de functiescheiding. De districtsmanager stuurt aan op de eigen verantwoordelijkheid en richt de teamleden bij de ontwikkeling van de rol en de ontwikkeling van nieuwe kennis binnen de rol, voornamelijk op de functionele samenwerking tussen de specialisten zelf. Het team is vanaf de start compleet geweest en heeft één keer een wisseling meegemaakt. De sales & service manager die bij de start aanwezig was is na ongeveer een halfjaar benoemd tot districtsmanager van een ander district in de organisatie. De nieuwe sales & service manager kwam uit de winkelorganisatie. De structuren waarbinnen het team werkt maakt dat de rollen in de basis geïsoleerd zijn. Ontwikkeling van nieuwe ideeën gebeurt daardoor voornamelijk met vakgenoten uit de andere teams. In tegenstelling tot team 1 is in dit team de districtsmanager direct met de vorming van de teams gestart. Hiermee is de structuur waarbinnen het team moet werken compleet en kan vanaf het begin ten volle ingezet

worden. Ook hier geldt dat alle begin moeilijk is en dat teamleden moeten wennen aan de eigen rol. Het doorgronden van de eigenrol en die van de collega's wordt als een belangrijke factor gezien om effectief met elkaar te kunnen werken. Dit maakt dat er in de eerste fase een grote behoefte is geweest op exploratief leren binnen de eigen rol van alle functionarissen.

Leiderschap

Het leiderschap van de districtsmanager van dit team is gefocust op exploitatie en op snelheid van handelen. Het wendbaar werken maakt dat er met zaken snel gestart wordt en er ruimte gelaten wordt voor verbeteringen. Exploratie wordt ook door deze districtsmanager gezien als innovatie in de manier waarop er zaken uitgevoerd worden. Exploratie op het 'Hoe'. Hij legt de steeds de nadruk op de gekozen strategie en spiegelt alles hieraan. De voorbeeldrol die vanuit leiderschap in dit team wordt neergezet is te omschrijven als het creëren van ruimte voor de kwaliteiten van de teamleden en het werken vanuit vertrouwen. Er is duidelijk geen nadruk op hiërarchische verhoudingen en meer op de eigenverantwoordelijkheid binnen de rollen. Het volgen van de vaste structuur vormt de basis van het functioneren van dit team. Na de eerste fase zijn teamleden gewend aan de nieuwe structuur en deze begint effectiever te worden met betrekking tot de samenwerking richting het besturen van de winkels. In de voorbeeldrol van de districtsmanager heeft deze de focus op het isoleren van de verantwoordelijkheden. In het werken volgens de structuur komt iedereen met input voor de eigen rol. Het moment van delen in het team volgt altijd de vaste structuur. Spontaan overleg tussen de rollen komt nauwelijks voor. De balans in transformationeel leiderschap en transformationeel leiderschap valt meer richting transformationeel. De momenten dat er samengewerkt wordt vindt voornamelijk plaats in geplande setting. Spontane samenwerking is in dit team op een lager niveau dan in de andere teams. De ontwikkeling in de functies en de onderwerpen die hier binnen vallen, vindt voornamelijk plaats binnen gepland overleg tussen de functionarissen met dezelfde rol en tussen de districten. Quote: ***"Daar komt het vooral vanuit functionele teams, zeg maar vanuit allerlei specialisten onderling. Maar hoe zorgen we ervoor dat we dat onze strategie zichtbaar wordt in de winkels, over de hele linie, dan komt het erop vanuit het districtsteam. Het hangt er Vanaf welk onderwerp je pakt. Een specifiek inhoudelijk onderwerp, zoals de tel Kpi's, dat komt heel erg vanuit de functionele groep maar als je het hebt over beschikbaarheid in de bredere zin in onze winkels dan komt het wel vanuit het team effort vanuit het districtsteam"*** De functionele scheiding is in dit team versterkt door de manier waarop de leider hiermee omgaat. Hierdoor wordt vanuit structuur duidelijk exploratie en exploitatie gescheiden. Tegelijkertijd zijn het dezelfde functionarissen die op hun vakgebied beide doen. Exploratie gebeurt voornamelijk in de functionele teams exploitatie voornamelijk vanuit het districtsteam. Er is hier meer sprake van stimulans van individuele ambidexteriteit dan van team ambidexteriteit door dat team leden in tegelijk in een exploratief georiënteerd team zitten als in een exploitatief georiënteerd functioneel team. De voorbeeldrol die de leider invult lijkt niet anders te worden naar mate de tijd verstrijkt. De situatie maakt dat deze manager in ieder geval op individueel niveau, schakelt tussen transformationeel leiderschap en transformationeel leiderschap.

In de latere fase is het nieuwe besturingsmodel ingevoerd in de winkels. Om dit in goede banen te leiden wordt meer transactioneel leiderschap ingezet. Met de focus op uitvoeren hoe het is bedacht. Op het gebied van socialiseren is in dit team geen sprake van een grote ontwikkeling. De manier van samenwerken binnen het teams zelf is gebaseerd op de ingezette structuur. Onderling spontaan contact om nieuwe kennis te ontwikkelen is op een laag niveau. Waar dit wel meer gebeurd is binnen de functionele teams. Ook de andere elementen van SECI zijn vinden hierdoor binnen andere teams plaats. De cultuur in het team is vanaf het begin gericht op het werk doen zoals het bedacht is.

Context

De gemeenschappelijke visie binnen het team is vanaf het begin aanwezig de gemene deler die teamleden samen hebben is de drive om resultaten te behalen. Dit is een kenmerk van alle teams. De routine in dit team is niet anders dan in de andere teams. Volgens een voor opgezet ritme dat 'Bluebeat' heet wordt de week ingedeeld. De contactmomenten die hieruit voortvloeien zijn voornamelijk bepalend voor de samenwerking binnen het team. De intra functionele samenwerking verloopt in eerste instantie tussen de leden van de drie onderzochte districten. Dit proces is gelijk aan hoe de andere teams dit doen. Van spontane samenwerking is in dit team wat minder sprake door de meer rigide handhaving van de functionele scheiding. Het 'Bluebeat' proces wordt vanaf het begin gevolgd. Gedurende de tijd is dit team steeds meer in de bedachte structuur gaan werken. Vanuit het team zelf worden steeds meer structurele oplossingen bedacht om efficiënter te worden in de exploitatie. De context waarbinnen dit team in de laatste fase opereert verschilt minimaal met de eerder fasen. Het volgen van de bedachte structuur is altijd het uitgangspunt. Binnen deze structuur wordt inbreng gestimuleerd door de leider, deze biedt binnen de bestaande overleg momenten ook ruimte voor. Op exploitatie vlak wordt samengewerkt. Op het gebied van exploratie is het een meer functioneel gescheiden aanpak.

Ambidexteriteit

Ook in dit team heeft het leren van nieuwe vaardigheden heeft in het begin van de vorming van dit team plaatsgevonden in de zin van het doorgronden van de nieuwe rollen en verantwoordelijkheden van de teamleden. Team ambidexteriteit staat in deze fase op een laag niveau. Ambidexteriteit vindt in de eerste fase van de teams voornamelijk plaats binnen de functies. Dit door het tegelijkertijd het uitvoeren van de nieuwe functie en de daarbij behorende kpi's en daarnaast het ontwikkelen en zoeken naar de juiste manier van uitvoeren. Exploratief leren komt in dit team voornamelijk in samenwerking binnen de eigen functie, in samenwerking met de functionarissen vanuit de andere districten. Exploratie binnen het team is hiermee op een lager niveau dan exploitatief leren. Exploitatief leren gebeurt in dit team ook tussen de verschillende rollen. Wanneer de kpi's op bepaalde vlakken overlap hebben, komt het voor dat hierin de samenwerking gezocht wordt. Overeenkomstig met de andere teams is dat in de eerste fase van de teams de teamleden hebben moeten wennen aan de nieuwe rol en daarnaast exploratief leren hebben toegepast op de ontwikkeling van de invulling van de nieuwe rollen. Daarmee is kan gezegd worden dat exploratief leren in de beginfase om die reden op een hoger niveau heeft plaatsgevonden. Exploratief leren gebeurt in dit team voornamelijk binnen de functiegroep en minden tussen de teamleden. In samenspraak met de andere districtsteams werkt ook dit team per functie aan een verbetercanvas. De DM stimuleert dit door de manier waarop hij teamleden waardeert en stuurt. Er is nagedacht over een systeem dat ervoor zorgt dat alleen de betere ideeën het levenslicht zien. Goede ideeën worden getoetst aan de functiegroep en worden getest via pilots in winkels. Wanneer dit succesvolle inzichten oplevert is het steeds de bedoeling dat de gehele organisatie daarvan profiteert en leert. Via winkelsupport krijgen deze ideeën verder vorm en worden uitgerold in het land. Deze stimulans leidt tot innovatie dat buiten het eigen district plaatsvindt. Er is een grotere structurele scheiding tussen exploratie en exploitatie op deze manier. De stimulans vanuit de leider die op dit onderwerp meer richting functiescheiding gericht is maakt dat de teamleden dit ook sneller op deze manier aanlopen.

Het leiderschap dat door de leider van dit team ingezet wordt lijkt wat bewuster zowel transactioneel als transformationeel. De inzet van deze differentiatie is met name gericht op de cultuur in het team. De cultuur is gericht op het vrijmaken van ruimte voor inbreng vanuit de kwaliteiten van de teamleden enerzijds, anderzijds een cultuur van conformeren aan de gekozen strategie en de verschillende operationele processen die daaruit voortvloeien. Ambidexteriteit in dit team lijkt meer gestructureerd en gestuurd op functie. Heel duidelijk wordt er aandacht besteed aan de ruimte voor afwijken en het exploreren. De kaders die vanuit de strategie bestaan worden scherp bewaakt waardoor selectie van ideeën in een vroeg stadium lijkt te gebeuren. De invloed vanuit het leiderschap op de ontwikkeling

van nieuwe ideeën ligt voornamelijk in het toetsen aan de strategie. Vanuit de districtsteams is dit een belangrijke functie die voor de kwaliteit van de richting zorgt. Ook in dit team is in de laatste fase de focus gericht op de invoering van het nieuwe besturingsmodel in de winkels. Ruimte voor exploratie is om die reden minder aanwezig.

Team 3

Introductie teamleden

Districtsmanager

De districtsmanager van dit team is voor zij bij deze organisatie in dienst kwam, haar carrière gestart bij een grote postverwerker en heeft hiermee veel ervaring opgedaan in het aansturen van een logistieke operatie. Vanuit de rol van operationeel manager in dat bedrijf is zij naar deze organisatie overgestapt als operationeel manager van een winkelgroep. Met de organisatieverandering is zij benoemd tot districtsmanager en vervult daarnaast nog de rol van programmamanager voor de groep grootste winkels van deze organisatie. Na vier maanden na de vorming van het team is zij met verlof gegaan. In de periode van het verlof heeft het team tijdelijk zonder leider gefunctioneerd.

Sales & service manager

De sales & service manager is een man die vanuit de organisatie is begonnen en voornamelijk ervaring heeft als manager van diverse winkels. Vanuit het talentprogramma van de organisatie is hij doorontwikkeld richting de functie van sales & service manager. Door de ambitie om vanuit een andere invalshoek invloed te hebben heeft hij voor deze rol gekozen.

Specialist operations

De specialist operations is een jonge man die voor het aangaan van deze functie als assistent-manager in een van de winkels gewerkt heeft. Hij heeft in die periode tijdelijk de eindverantwoordelijkheid gedragen voor een van de winkels. De proceskant van de operatie heeft zijn interesse gekregen en vanuit die motivatie is hij deze rol aangegaan.

District coördinator

De district coördinator is een jonge vrouw die voor zij deze rol aanging tijdens haar studie in communicatie in een van de winkels van deze organisatie werkzaam is geweest. Na haar studie is zij voor korte duur assistent-manager geweest waarna zij de stap heeft gemaakt naar deze functie.

HR-business partner

De HR-business partner is een ervaren HR-manager die haar hele carrière bij deze organisatie werkzaam is geweest. Na het invullen van meerdere consultancyrollen binnen het bedrijf is zij werkzaam geweest als HR-business partner in de voorgaande organisatie. Met de verandering in structuur is zij meegegaan in deze rol.

De samenstelling in dit team bestaat uit drie vrouwelijke teamleden en twee mannelijke. Net als team 1 is dit team in die zin divers. Met betrekking tot ervaring valt op dat de districtsmanager veel ervaring buiten dit bedrijf heeft opgedaan. Met betrekking tot leeftijd is dit een relatief jong team waarbij in vergelijking met de andere teams minder werkervaring is opgedaan in het verleden.

De samenwerking in dit team kenmerkt zich door veel onderling vertrouwen. Hier is zeker in de eerste fase van het team bewust in geïnvesteerd. De leiderschapstijl van de districtsmanager is in dit team meer gericht op 'doen zoals het bedacht is'. Hierin zoeken de teamleden elkaar makkelijk op in het uitvoeren van hun rollen. In tegenstelling tot team 1 is in dit team de districtsmanager direct met de vorming van de teams gestart. Hiermee is de structuur waarbinnen het team moet werken compleet en kan vanaf het begin ten volle ingezet worden. Ook hier geldt dat alle begin moeilijk is en dat

teamleden moeten wennen aan de eigen rol. Het doorgronden van de eigenrol en die van de collega's wordt als een belangrijke factor gezien om effectief met elkaar te kunnen werken. Dit maakt dat er in de eerste fase een grote behoefte is geweest op exploratief leren binnen de eigen rol van alle functionarissen. Doordat deze districtsmanager ongeveer 4 maanden tussentijds met verlof ging is het team in ontwikkeling enigszins stil komen te staan. Doordat er geen eindverantwoordelijk in het team aanwezig is geweest in die tijd, was er niemand die echt knopen doorhakke. Dit bleek essentieel voor de samenwerking in het team en de mate waarin er samen opgetrokken werd op de individuele onderdelen.

Leiderschap

Team 3 is vanaf het begin af aan compleet geweest maar dit is gedurende het verlof van de districtsmanager tijdelijk doorbroken geweest. De districtsmanager heeft net zoals in team 2 direct invloed gehad op de manier waarop de nieuwe manier van werken is geïmplementeerd. De manier van werken zoals deze door de organisatie is bedacht, is niet vanaf het begin omarmd. Dit is het gevolg van de persoonlijke overtuigingen van deze DM die in het begin geen geloof had in deze manier van wendbaar werken tussen de verschillende rollen van het team. De functionele scheiding is wel direct ingevoerd vanuit de bedachte structuur. Ieder zijn eigen rol en kpi's. Ook met betrekking tot de timing van bijeenkomsten is direct het protocol ingevoerd. De overtuiging van deze districtsmanager is heel duidelijk dat discipline van doorslaggevend belang is bij het introduceren van iets nieuws. Het is in het begin wel een proces van zoeken geweest om goed te doorgronden welke inhoud de diverse rollen hebben en op welke manier er efficiënt gewerkt kon worden. Zoals in Team 1 gebeurt promoot de leider ook in team 3 een cultuur van samen. In dit team gebeurt dat meer over de as van transactioneel leiderschap. De districtsmanager verwacht van het team dat het aan een cultuur van samen bouwt en beloont de teamleden met complimenten wanneer zij hierin bijdragen. In verhouding tot de andere teams wordt er scherper gestuurd wanneer dit niet of minder het geval is. De overtuiging bij de districtsmanager van dit team is dat de voorbeeldrol van de leider van groot belang is. Hier wordt ook energie in gestoken om de beweging in het team tot stand te laten komen. Socialiseren in termen van het SECI-proces is nog niet aan de orde. Het doorgronden van de rollen en het leren kennen van elkaar en elkaars kwaliteiten is nog een proces dat moet voltrekken in dit stadium. De andere fasen van SECI zijn daarmee ook niet ontwikkeld in dit team in deze fase. Er is in dit team bewust veel energie gestoken in het leren kennen van elkaar. Hiermee is al snel de fundering gelegd voor de cultuur van samen in dit team. De samenwerking blijft voornamelijk binnen de bestaande structuur. De structuur in dit team heeft zich door ontwikkelt, doordat de rollen veel duidelijker zijn wordt meer synergie bereikt dan in de eerste fase. Teamleden hebben elkaar beter leren kennen zowel op persoonlijk als op zakelijk vlak. In de manier van leidinggeven in dit team is de voorbeeldrol van de leider een belangrijk element. Het geloof in het principe 'practice what you preach' krijgt duidelijk vorm in het specifieke voorbeeld dat in de eerste fase benoemd is. Het ongeloof in het planbord wordt door een goed voorbeeld vanuit een collega omgedraaid in geloof in het systeem. Hierdoor is ook dit systeem geadopteerd in het team en succesvol geïmplementeerd. Het leiderschap in dit team ontwikkelt zich met de mate waarin het team elkaar beter leert kennen er wordt steeds meer de combinatie gezocht van transactioneel en transformationeel leiderschap richting het team. Dit wordt ook zo ervaren door de teamleden een voorbeeld hiervan is de volgende quote: "***Ze is heel nieuwsgierig. Wat heel gaaf is, is dat ze op de inhoud extreem hard is. Met andere woorden, op moment dat ik is zeggen het klopt niet zal zij dat altijd uitspreken. En op de persoon is het superzacht. Dus dat betekent dat ik de ruimte voel om alles te zeggen***". Ontwikkeling van nieuwe ideeën vinden ook in dit team voornamelijk plaats binnen de functionele teams waar de teamleden ook deel van uitmaken. Wanneer deze ontwikkelingen concreet worden en daarmee van invloed kunnen gaan zijn wordt dit binnen de districtsteams gedeeld. Er wordt wel samen gewerkt op onderdelen wanneer er overlap is op de onderwerpen. De intrafuncitonele samenwerking komt meer tot stand door dat teamleden elkaar direct opzoeken in de samenwerking. Deze samenwerking komt vanuit een teamcultuur die meer samen georiënteerd is dan team 2 maar minder dan team 1. 1 op 1 samenwerking is in dit team vaker het geval. De structuur van werken is

ook voor dit team vastgesteld. Hoe hier in de loop van de tijd mee omgegaan is heeft in elk team een nuance. In dit team wordt de functionele scheiding sterker gehandhaafd dan in team 1. Er is meer crossfunctionele samenwerking dan in team 2. Door op deze manier samen te werken heeft dat invloed gehad op de cultuur in het team. De voorbeeld rol van de leider is hierin doorslaggevend. Transactioneel leiderschap wordt ingezet in dit team door het gedrag dat leidt tot samenwerking beloond wordt door de leider met een spreekwoordelijke 'Krul' achter je naam. Tegelijkertijd wordt ingezet op het losmaken van de kwaliteiten van de teamleden door hier ruimte voor te bieden en een hoger doel te formuleren. Dit hogere doel komt in dit team niet perse vanuit een intrinsieke drive van de leider. De wil om te gaan voor eigen succes wordt bewust 'overschreven' door de afspraak tussen de DM's om altijd te gaan voor gezamenlijk succes. Socialiseren in termen van het SECI proces komt in dit team meer voor dan in team 2 doordat de scheiding tussen de functies minders scherp wordt gestuurd. Voor dit team geldt wel dat externaliseren en combineren voornamelijk buiten het district plaats vindt. Dit in de vorm van de intrafunctionele samenwerking. Met de invoering van het nieuwe besturingsmodel aan het eind komt er een grotere nadruk op discipline in de uitvoering dit traject.

Context

Een gemeenschappelijke visie in dit team kenmerkt zich door het vasthouden aan de voorgeschreven structuur van waaruit samengewerkt wordt. Dit is ook een kenmerk in dit team. Een ander uitgangspunt dat ook in de andere teams gedeeld wordt is samen maar niet dubbel. Het doorgronden van de functionele scheiding wordt hierin als een belangrijk element herkend. Op dit uitgangspunt wordt in dit team duidelijker de nadruk gelegd. De functionele scheiding maakt dat er in de eerste fase voornamelijk geleerd wordt binnen de afzonderlijke functies. Dit gebeurt voornamelijk door gebruik te maken van de vaste overlegmomenten. Spontane samenwerking gebeurt ook wel maar op een lager niveau dan team 1. Het proces wordt duidelijk gevolgd zoals het is opgezet. Dit proces geeft de rust en ruimte die nodig is voor de teamleden om crossfunctioneel invloed te hebben op elkaar en het ontwikkelen van nieuwe kennis. Werken vanuit de Bluebeat is ook in dit team geadopteerd en het ritme van werken is net zoals in de andere teams gemeengoed geworden. Het vaste ritme is een belangrijk middel om over de functies heen informatie te delen. Het door ontwikkelen van dit team tijdens de tijdelijke absentie van de districtsmanager wat vertraging opgelopen. Door het ontbreken van een leider gedurende het verlof van 4 maanden heeft het team wel gefunctioneerd maar vernieuwingen binnen de team dynamiek hebben hierdoor minder plaatsgevonden. Het effect van een leider die de uiteindelijke richting bepaalt lijkt doorslaggevend voor dit proces. Intra functionele samenwerking verloopt voornamelijk via de geplande momenten in dit team, dit is de belangrijkste motor van de samenwerking onderling. De samenwerking buiten de geplande momenten om wordt in dit team gestimuleerd en soms ook gestuurd door de leider. Dit soort moment worden buiten de geplande momenten gecreëerd om crossfunctioneel te leren. Dit kan zowel exploitatief als exploratief van aard zijn. Hiermee wordt ambidexteriteit binnen het team gefaciliteerd en gestimuleerd. De overkoepelende visie van samen maar niet dubbel loopt als een rode draad door dit team. Het bereiken van efficiëntie staat voorop. Zeker met het invoeren van het besturingsmodel is hier de focus op gericht. Het routine matig werken is de norm en het team is hier aan gewend en in ontwikkelt. Het geen dat hier positief aan heeft bijgedragen is dat er in dit team geen wisselingen in de bezetting zijn voorgekomen. Door deze routine en het goede contact onderling is in dit team meer sprake van spontane samenwerking tussen de teamleden dan in team 2 maar weer minder dat het geval is in team 1. Onderliggend hieraan is de diepere kennis van elkaar, elkaars verantwoordelijkheden en kwaliteiten. Het proces van werken is gedurende de tijd voor de onderzochte teams steeds meer gelijkgetrokken door onderlinge afstemming. Het volgens van dit procesmatige werken is essentieel voor de invoering van het besturingsmodel dat landelijk in elke winkel hetzelfde moet verlopen.

Ambidexteriteit

Met name in het begin zit ook in dit team ambidexteriteit op individueel niveau. De rollen moeten vormkrijgen en de teamleden zijn aan het exploreren in de manier waarom dit het beste kan. Dit naast de exploitatieve opdracht die ieder teamlid heeft om met de winkels de bij hen horende kpi's te behalen. Exploitatief leren speelt in deze fase nog geen grote rol de kpi's zijn bekend de huidige methoden lopen door om deze te bereiken in de winkels het door ontwikkelen komt in een latere fase meer op gang. Bovenliggend in de taak van de districtsteams is de strategie zoals deze bedacht is vanuit het TMT. Het ontwikkelen van nieuwe kennis wordt hier altijd aan getoetst. Er wordt vanuit het leiderschap in dit team duidelijk ruimte gelaten voor teamleden en winkels om de beste manier te zoeken, op welke manier de gestelde doelen te behalen. Wanneer er op functie niveau nieuwe initiatieven naar voren komen wordt dit in dit team als eerst langs de functiegroep binnen het DC geleid. De achterliggende gedachte hiervoor is steeds het zoeken naar één manier van werken voor het hele bedrijf. De vaste structuur is het uitgangspunt in het ontwikkelen en delen van nieuwe kennis in het team. Het doorontwikkelen gebeurt voornamelijk intrafunctioneel tussen de drie districten van het DC. De stap erna is om het met de 12 functionarissen te delen volgens een vaste structuur. Binnen de functionarissen zelf wordt ook de balans gezocht tussen exploitatie en exploratie. Voornamelijk via pilots in winkels wordt geëxploreerd. Het afwisselen tussen de twee vormen gebeurt binnen de werktijd van de functionarissen. Ook dit team werkt per rol met een verbeterkanvas in samenwerking met de andere teams uit dit onderzoek.

De teamleden hebben zelf de vrijheid om hier de balans in te zoeken, buiten de geplande momenten van de Bluebeat om. Naast de opdracht van exploitatie, dat de basis vormt van dit team, wordt ook samen gewerkt aan het ontwikkelen van nieuwe kennis. In de laatste fase zijn de teams voornamelijk bezig met de voorbereiding en later de invoering van het besturingsmodel in de winkels. Dit hoort bij de exploitatieve opdracht die de teams hebben. Het ontwikkelen van nieuwe kennis binnen of tussen functies staat op een lager niveau door de tijdsdruk die deze operatie vergt. Crossfunctionele samenwerking gebeurt voornamelijk vanuit geplande momenten. Intra functionele samenwerking gebeurt wel spontaner vanuit de samenwerking op functieniveau met de andere districten vanuit DC Pijnacker. Daarnaast gestructureerd met de functionarissen uit het hele land. De verschillen tussen de manier waarop de teams opereren zijn niet groot door de manier waarop er tussen de teams samengewerkt wordt. Het doel van de samenwerking is om naar een zelfde manier van werken en daarmee een consistenter resultaat te behalen in termen van performance van de winkels. Het beleid van de totale organisatie is hier vanuit de strategie ook op gericht. Hier van uit wordt van de teams verwacht dat zij wekelijks in het zelfde stramien werken.

4.3 Cros case analyse

Per onderdeel volgt een korte beschrijving van de bevindingen en de invloed op het combineren van exploratief leren en exploitatief leren binnen de teams. De invloed van de onderdelen op deze teamambidexteriteit wordt in de cros vergelijkingstabel samengevat. Vervolgens is in een lijndiagram een inschatting van het verloop van dit proces te zien samen met de ontwikkeling van de exploratie oriëntatie van de organisatie.

Leiderschap

Leiderschap is in dit onderzoek bekeken vanuit de manier waarop de leider invloed uitoefent op de teams en de effecten ervan op de manier van leren van de teams.

Structuur

De teamstructuur binnen de teams is vooraf bepaald en is onderling niet verschillend. De verschillen uiten zich in de manier waarop er met de teamstructuur wordt omgegaan. De leider is hierin doorslaggevend. Wanneer er strak met de structuur wordt omgegaan heeft dit tot gevolg dat de onderlinge samenwerking wordt beperkt. Wanneer hier meer ruimte wordt gegeven en zelfs wordt verwacht dat over de individuele rollen wordt beïnvloed heeft dit tot gevolg dat er meer van elkaar geleerd wordt. Dit geeft een stimulans tot exploratief leren binnen het team.

Voorbeeldfunctie leider

De invloed van de leider is van doorslaggevend belang op de manier waarop het team ontwikkeld en om gaat met de structuren en verantwoordelijkheden. Het ontwikkelen komt tot enige stilstand bij het ontbreken van de leider. De aanwezigheid van het voorbeeld dat de leider geeft bepaalt de mate en de manier van de ontwikkeling van nieuwe kennis binnen het team. Wanneer leider scherper stuurt op functiescheiding vindt de kenniscreatie voornamelijk plaats in de samenwerking binnen de functionele teams waar de teamleden ook een rol in spelen.

Leiderschap Transactioneel/Transformationeel

Transactioneel leiderschap wordt over het algemeen ingezet om exploitatie te beïnvloeden. Het beperken van variatie in combinatie verfijnen van de bestaande kennis om, voornamelijk, financiële doelen te behalen is duidelijk herkenbaar. In team 3 komt het voor dat ook exploratief leren gestimuleerd wordt op een transactionele manier. Het effect op exploratief leren lijkt hier ook positief te zijn.

Teamcultuur

De teamcultuur zoals deze in de verschillende teams is ontstaan is duidelijk te herleiden naar de invloed van de leider en visie die deze heeft op samenwerking. De verschillen tussen de teams worden afgezwakt door de nauwe samenwerking van de managers van de teams. Ook de managers hebben een functionele samenwerking en doen veel aan onderling afstemmen. Toch zijn er verschillen zichtbaar. Waar er meer energie is gestoken in elkaar beter te leren kennen op meerdere vlakken ontstaat er een groter onderling vertrouwen. Door dit vertrouwen is onderlinge samenwerking gemakkelijker en uitgebreider dan in de teams waar dit minder is gebeurd. Door de intensievere samenwerking wordt er meer energie gestoken in elkaars onderwerpen waardoor werken aan nieuwe kennis op een hoger niveau komt.

Teamcontext

De organisatiecontext waarbinnen de teams opereren is van grote invloed op de teamcontext. De organisatiecontext is erop gericht om ervoor te zorgen dat er meer homogeniteit in de organisatie gebracht wordt. Hiermee wordt gelijktrekken van de manier van werken gestimuleerd en voor een groot deel ook voorgeschreven.

Gemeenschappelijke visie

Een gemeenschappelijke visie is net zoals de teamcultuur onder grote invloed van het leiderschap in de teams. Wanneer er periodes zijn waarin een team zonder leider moet fungeren wordt het ontwikkelen van of vasthouden van een gemeenschappelijke visie door de teamleden als lastig ervaren. Hiermee is in die specifieke gevallen het ontwikkelen van nieuwe kennis in deze team ook onder druk komen te staan. Het karakter en de overtuigingen van de leider lijken doorslaggevend in het vormen van een dergelijke visie. Voor de kern van deze visie geldt ook dat een grotere focus op samen, een sterkere impuls geeft voor het ontwikkelen van nieuwe kennis.

Routine / Spontaan

Het routinematig werken is voorgeschreven vanuit de organisatie. De term 'bluebeat' is in het leven geroepen om deze structuur herkenbaar te maken. Het doel vanuit de organisatie is deze te volgen om homogeniteit in werken en in output te bereiken. Wat opvalt is dat wanneer er een hogere mate van vertrouwen in het team bestaat en er wordt vanuit het leiderschap een cultuur van samen gestimuleerd, de routine wel in stand blijft maar in grotere mate wordt aangevuld met spontane samenwerking en kenniscreatie die hieruit ontstaat.

Simultaan / sequentieel

Voorbeelden van het simultaan werken aan het ontwikkelen van nieuwe kennis door de teams of de teamleden is in de interviews niet naar voren gekomen. De onderwerpen die verfijnd moeten worden kenmerken zich over het algemeen door een financieel karakter. Het werken aan deze onderwerpen wordt losgedaan van het ontwikkelen van nieuwe onderwerpen en de kennis die daarvoor nodig is.

Processen

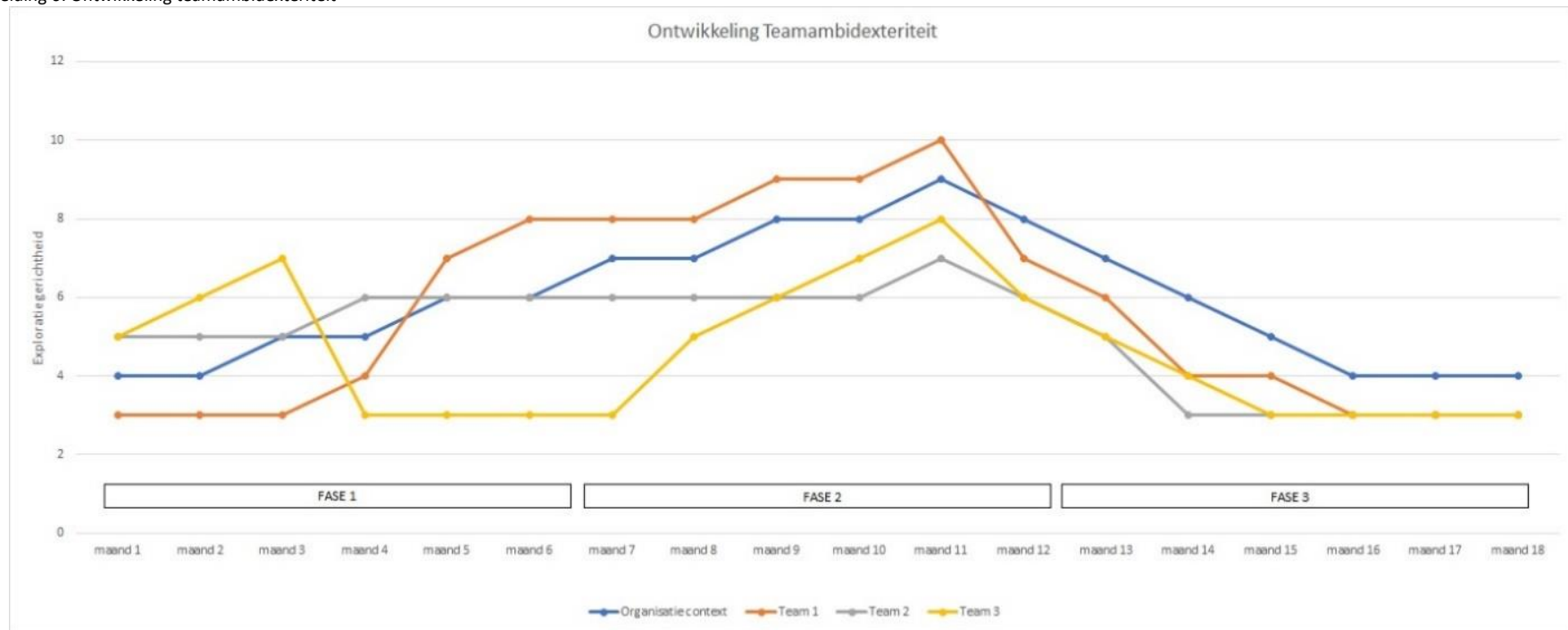
De processen zijn voor alle teams gelijk vanuit organisatiecontext en leveren geen verschil op ten opzichte van elkaar. Er is vanuit dit perspectief geen verschil van invloed op ambidexteriteit binnen de teams.

Afbeelding 5: Cros vergelijkingstabel

Tabel crosvergelijk districtsteams												
LEIDERSCHAP	Team 1	Explora tief leren	Exploita tief leren	Team ambide xteriteit	Team 2	Explora tief leren	Exploita tief leren	Team ambide xteriteit	Team 3	Explora tief leren	Exploita tief leren	Team ambide xteriteit
Structuur	Structuur als basis Team wijkt af door integratie verantwoordelijkheden.	++	+	++	Structuur als basis Team handhaaft functiescheiding als principe	-	++	+	Structuur als basis Team handhaaft functiescheiding en werkt op onderdelen crosfunctioneel samen	-	+	+
Voorbeeldfunctie leider	Leider geeft voorbeeld in eenheid in verantwoordelijkheid. Samen verantwoordelijk voor alles	++	+	++	Leider geeft voorbeeld in individuele verantwoordelijkheid. Ieder is verantwoordelijk voor eigen vakgebied	-	++	-	Leider geeft voorbeeld in gezamenlijke verantwoordelijkheid zonder dubblure. Samenwerking op onderdelen	+	+	+
Voorbeeldfunctie leider	Afwezigheid leider heeft stilstand tot gevolg	-	-	-	Geen afwezigheid leider voorgekomen	++	++	++	Afwezigheid leider heeft stilstand tot gevolg	-	-	-
Transactoneel leiderschap	Transactoneel leiderschap als inzet voor exploitatie. Resultaat is leidend	=	+	=	Transactoneel leiderschap als inzet voor exploitatie. Relutaat is leidend	=	+	=	Transactoneel leiderschap als inzet voor exploitatie en exploratie. Beide worden beloond middels gedrag leider.	++	++	++
Transformationeel leiderschap	Transformationeel leiderschap creert ruimte voor nieuwe ideeën. Meer tijd voor samenwerking tussen de teamleden voor kennisontwikkeling.	++	++	++	Transformationeel leiderschap zorgt voor eenheid in exploitatie resultaat binnen het team	-	++	-	Transformationeel leiderschap zorgt voor een cultuur van samen op zowel exploratie als exploitatie.	+	+	+
Teamcultuur	Teamcultuur van samen op basis van vertrouwen en goede onderlinge verhoudingen	++	++	++	Teamcultuur van resultaatgerichtheid	-	++	-	Teamcultuur gericht op uitvoering zoals bedacht en samenwerking op specifieke onderdelen	+	+	+
TEAMCONTEXT												
Gemeenschappelijke visie	Ontstaat pas na verloop van tijd door afwezigheid leider. Later is de kern gemeenschappelijk succes. Zowel op exploratie als op exploitatie	++	++	++	Is vanaf het begin een visie die open staat voor het optimaliseren van individuele kwaliteiten.	+	+	+	Gemeenschappelijke visie gericht op resultaat en individuele ontwikkeling	+	+	+
Routine / Spontaan	Spontane samenwerking is de norm, met routine als basis.	++	++	++	Routine is de norm van uit de structuur opgezette momenten is er samenwerking.	-	++	-	Routine is de norm, spontane samenwerking sporadisch	-	++	-
Simultaan / Sequentieel	Simultaniteit in exploratief en exploitatief leren komt bij geen van de teamleden structureel voor. Beide vormen zijn over het algemeen gescheiden	=	=	=	Simultaniteit in exploratief en exploitatief leren komt bij geen van de teamleden structureel voor. Beide vormen zijn over het algemeen gescheiden	=	=	=	Simultaniteit in exploratief en exploitatief leren komt bij geen van de teamleden structureel voor. Beide vormen zijn over het algemeen gescheiden	=	=	=
Processen	De processen zijn voor alle teams gelijk vanuit organisatiecontext en leveren geen verschil op ten opzichte van elkaar	=	=	=	De processen zijn voor alle teams gelijk vanuit organisatiecontext en leveren geen verschil op ten opzichte van elkaar	++	++	++	De processen zijn voor alle teams gelijk vanuit organisatiecontext en leveren geen verschil op ten opzichte van elkaar	++	++	++

De exploitatie opdracht van de districtsteams is leidend door de verantwoordelijkheid voor de financiële kpi's. Deze worden van uit een jaarbegroting wekelijks bekeken en bijgestuurd waar nodig. Het ontstaan van ambidexteriteit in de teams is hiermee volledig afhankelijk van de mate van exploratief leren dat de teams weten te integreren in de uitvoering van hun werk. De organisatiecontext waarbinnen de teams opereren dicteert voor een groot deel de mate waarin dit mogelijk is. In de eerste fase is zichtbaar dat met de invoering van de teams het een zoektocht is geweest om nieuwe kennis te ontwikkelen om op de nieuwe manier te kunnen gaan werken. De invloed van de leider of het ontbreken hiervan is van grote invloed hierop. De periodes waarin twee van de teams zonder leider hebben gefunctioneerd hebben de teamleden ervaren als een van enige stilstand in ontwikkeling. Het effect van het ontbreken van een centrale persoon die de autorisatie heeft om knopen door te hakken is lijkt van grote invloed op dit proces.

Afbeelding 6: Ontwikkeling teamambidexteriteit



Fase 1 Kennismaking teams/ doorgronden nieuwe rollen

/ exploratief leren vanuit ontwikkeling nieuwe rollen

Fase 2 Efficiëntie in besturen kpi's & voorbereiden invoering besturingsmodel

/ exploratief leren voor ontwikkeling teamrollen en kpi's

Fase 3 Invoering van het nieuwe besturingsmodel

/ exploitatief leren vanuit de organisatie gevraagd

De mate van team ambidexteriteit zoals weergegeven in grafiek 1 is een interpretatie van de interviews. De gegevens zijn geen resultaat van exacte metingen maar een interpretatie van uit de interviews. De mate van onderling verschil in ambidexteriteit ontstaat door de mate van samenwerking binnen de teams. Deze verschillen worden verminderd door de intrafunctionele samenwerking in de functionele teams en de effecten van de afdeling winkelsupport die nieuw ontwikkelde kennis vanuit de verschillende districtsteams ophaalt, in samenwerking met de teams doorontwikkeld en vervolgens als landelijk beleid terugbrengt in de teams. Door deze mechanismen leren de teams continue van elkaar. De kennis vloeit tussen de teams binnen de samenwerking van uit de distributiecentra. Daarnaast leert men op landelijk niveau van elkaar via het landelijk functioneel overleg en doordat winkelsupport nieuwe kennis terug de teams inbrengt

Invloed van leiderschap en context in de verschillende fases

Leiderschap is via meerdere invalshoeken te bekijken. In dit onderzoek is uitgegaan van leiderschap als een proces. Dit proces is vanuit het oogpunt van de leider (leadership-based) en vanuit het oogpunt van de volger (follower-based) bekeken ook is vanuit het oogpunt van de relatie (relationship-based) een aantal elementen herkend. Bij de laatste manier van kijken naar leiderschap is vertrouwen het meest belangrijk. De meest effectieve mix is van wederkerige invloeden tussen de leider en de volger vloeit voort uit de karakteristieken van leiderschapsrelaties. Deze karakteristieken zijn: vertrouwen, respect en wederzijdse verplichtingen. (Graen & Uhl-Bien, 1995) In de verschillende fases die de teams gedurende de periode van het onderzoek hebben doorgemaakt is leiderschap op verschillende manieren van invloed geweest. Vanuit de voorbeeldrol van de leider de invloed van de leider op de cultuur in het team en de manier waarop de teams zijn omgegaan met de teamstructuur in termen van functiedifferentiatie.

Fase 1 Kennismaking teams/ doorgronden

Met betrekking tot leiderschap valt in fase 1 een aantal zaken op. Het ontbreken van een leider in een van de teams heeft tot stilstand van de ontwikkeling van het team geleid. De invloed van een van een eindverantwoordelijke die richting bepaald is duidelijk van groot belang voor de voortgang in de ontwikkeling. Teamleden zijn in die periode zoekend geweest naar waar de focus in het werk op gericht moest worden. Een gemeenschappelijke visie is in dat geval niet van de grond gekomen en daarmee is de samenwerking op een lager niveau gebleven. Zeker in de ontwikkeling van nieuwe kennis is deze richting belangrijk om te bepalen waar de energie op gericht moet worden. Het betreffende team viel in die fase vooral terug op de exploitatieve taak. Exploratie is gedreven door de richting die van uit de organisatiecontext doordat de nieuwe elementen uit de strategie nog niet een definitieve vorm hadden. De onderliggende strategische doelen waren wel al bepaald maar de manier waarop deze het best door de teams moesten worden beïnvloed was in fase 1 nog niet volledig duidelijk. De teams die wel met een leider zijn gestart hebben hier meer voortgang in kunnen boeken dan het team dat zonder leider is begonnen. De leiderschapsstijlen van de districtsmanagers zijn onderling verschillend in termen van transactioneel leiderschap en transformationeel leiderschap. De stijlen zijn ook door de verschillende districtsmanagers gebruikt om verschillende gebieden te beïnvloeden. In de literatuur komt naar voren dat transformationeel leiderschap met name effectief is om een klimaat te scheppen waar exploratie uit voortvloeit. (Zuraik & Kelly, 2019) In een van de teams valt op dat vanaf de start een vorm van transactioneel leiderschap wordt ingezet om exploratie te beïnvloeden.

De teamcontext wordt voor een groot deel beïnvloed door de gedraging en overtuigingen van de leider. De gemeenschappelijke visie die in elk van de teams aanwezig is hangt voor een groot deel af van de overtuigingen van de leider. Deze inzichten en overtuigingen worden in de praktijk voor een gedeelte gelijkgetrokken door de onderlinge samenwerking tussen de districtsteams in dit onderzoek. De districtsmanagers stemmen binnen hun eigen functionele overleg bepaalde principes af waarlangs alle teams werken. Dit wordt mede ondersteund door de organisatiecontext die eenzelfde manier van werken en output promoot, dit vanuit de ambitie van homogene winkelperformance die zijn oorsprong heeft in de nieuwe strategie. Hieruit is één manier van werken voor het hele bedrijf het doel.

Fase 2 Efficiëntie in besturen kpi's & voorbereiden invoering besturingsmodel

Deze fase kenmerkt zich door een verhoogde efficiëntie in de samenwerking binnen de teams. De verschillen de rollen kregen meer vorm en de teamleden hebben elkaar beter leren kennen en vertrouwen. Het opbouwen van vertrouwen is ook onder invloed van de leider in de teams verschillend verlopen. In de teams waar daar bewust meer energie in gestoken is is een hogere mate van onderling vertrouwen ontstaan. Vandaar ook een nauwere onderlinge samenwerking. Ook in deze fase heeft een van de teams vanwege een verlofperiode, voor een bepaalde periode zonder leider gefunctioneerd. Het valt op dat teamleden van dit team ook een bepaalde mate van stilstand in de ontwikkeling van het team ervoeren. Quote: ***"Dat maakt wel dat je ook als team op dat moment niet verder gaat als***

team. Je gaat door op waar je bent gebleven met het idee strakjes komt de district manager terug. Dat heeft wel ook wel wat voor wat vertraging gezorgd. In die paar maanden dat zij er niet was. hebben we bijvoorbeeld niet geïnvesteerd in het team". Intrafunctionele samenwerking is wel doorgegaan maar de kracht van onderling werken aan nieuwe kennis is op een lager pitje komen te staan gedurende deze periode in dit team. Leiderschap heeft ook hier duidelijk effect op het exploratief leren binnen het team. Ambidexteriteit kan in top management positief beïnvloed worden doordat middelen evenrediger verdeeld worden over exploratie en exploitatie. (Mihalache et al., 2014) De management teams in dit onderzoek hebben geen zeggenschap over middelen. Daarnaast is exploratie en exploitatie vanuit een leerperspectief bekeken. De middelen die te 'verdelen' zijn kun je wel termen van tijd bekijken. Dat wil zeggen op welke manier wordt er binnen de tijd van de teamleden de verdeling gemaakt tussen exploratief en exploitatief leren. Binnen de teams die de verantwoordelijkheid voor onderlinge rollen in hogere mate delen is wellicht een vergelijk te trekken tussen de effecten van 'shared leadership' in topmanagement en gedeelde verantwoordelijkheid in crossfunctionele middenmanagement teams. Door deze gedeelde verantwoordelijkheid voor elkaars onderwerpen is er mogelijk een positief effect zichtbaar op het ontwikkelen van nieuwe kennis in een exploitatief gerichte context.

De teamcontext heeft als uitgangspunt een functionele scheiding in de tweede fase was er een positief effect op het ontwikkelen van nieuwe kennis in de teams. De ruimte die vrijkwam doordat de teams hun eigen en elkaarsrollen goed door hadden, ging er meer energie naar het ontwikkelen van de nieuwe strategische doelen. Dit in termen van 'hoe' deze doelen het best door de teams behaald konden worden. Ook de voorbereiding op de invoering van het besturingsmodel in fase 3 vergde op meerdere vlakken inspanning op het vlak van nieuwe kennisontwikkeling. In deze fase is de meeste nieuwe kennis ontwikkelt. Wanneer nieuwe kennis de fase van ontwikkeling doormaakt en uiteindelijk via 'winkelsupport' als een nieuwe manier van werken terug in de teams gebracht, verandert de focus van de teams van exploratie naar exploitatie op deze specifieke onderdelen. Deze kennis moet nu verfijnd worden en variatie moet worden beperkt. Doordat steeds meer onderdelen deze route doorliepen is gaandeweg de ruimte voor exploratie in de teams kleiner geworden. Door een mate van onbewustheid in het verschil tussen exploratief en exploitatief leren is hier niet bewust een balans in gezocht.

Fase 3 Invoering van het nieuwe besturingsmodel

In fase 3 verandert de organisatiecontext door de invoering van een nieuw besturingsmodel in +/- 1000 winkels. Dit maakt dat de ruimte voor exploratief leren in deze periode wordt beperkt tot een minimum. De tijd dat deze operatie inneemt voor het team is hier de oorzaak van. Exploratief gerichte teams lopen het risico dat kansen om het aanleren van nieuwe competenties door exploratie, verdrongen wordt door de focus op het leerproces gericht op het verfijnen van bestaande competenties door exploitatiefocus (Benner & Tushman, 2002) Dat is in dit onderzoek duidelijk zichtbaar. Het lijkt erop dat van uit het leiderschap hier onbewust geen ruimte voor wordt gemaakt, dit in combinatie met de verscherpte organisatiefocus op dit project.

5 Conclusie en Discussie

5.1 Discussie

De manier waarop organisaties omgaan met de uitdagingen die exploratie en exploitatie met zich meebrengen is een fundamenteel onderdeel van strategisch management. (Raisch et al., 2009) Welke individuen spelen in dit proces is een groeiend perspectief in de literatuur. (Mom et al., 2007) (Raisch et al., 2009). Welke rol teams hebben in het bereiken van organisationele ambidexteriteit is vanuit meerdere invalshoeken onderzocht. (Jansen et al., 2016) (Simsek et al., 2005) (Mihalache et al., 2014) De invalshoek van deze studies is voornamelijk vanuit het perspectief van TMT's. Onderzoeken gericht op team ambidexteriteit gericht op teams die zich lager in de organisatie bevinden, beperken zich voornamelijk op teams die exploratief gericht werken zoals NPD-teams. (Kyriakopoulos & Moorman, 2004) De resultaten uit dit onderzoek wijzen op het belang van de wijze waarop de leider van de teams rol invult vanuit het perspectief van functionele scheiding en de waarde van crossfunctionele samenwerking. Het laat zien dat de visie van de leider voor dergelijke samenwerking van doorslaggevend belang is. Wanneer er geïnvesteerd wordt in het bouwen van vertrouwen dan resulteert dit in een uitgebreidere samenwerking op zowel exploratie als exploitatie. Zoals TMT deze rol invult op organisationeel niveau, lijkt het erop dat middenmanagement deze rol voor het functioneren van het team invult door een sociaal klimaat te faciliteren dat ambidexteriteit bevordert. De manier waarop dit gebeurt verschilt net het TMT doordat de het middenmanagement geen verantwoordelijkheid draagt voor het maken van strategische besluiten. Door zelf zichtbaar op te treden als voorbeeld voor anderen kunnen zij wel de standaard zetten voor het gedrag en de keuzepatronen van anderen. (Jansen et al., 2009) & (Raisch et al., 2009) In dit laatste voorbeeld komen een aantal verschillen naar voren tussen de onderzochte teams.

Leiderschap

Leiderschap blijkt van groot belang in het ontwikkelen van team ambidexteriteit van middenmanagement teams. De manier waarop de leider omgaat met structuren en zijn invloed op de teamcultuur maakt dat teamleden in meerdere of mindere mate samenwerken aan het creëren van nieuwe kennis. Op TMT niveau zijn deze effecten eerder waargenomen wanneer de leider ondersteunend gedrag vertoont dan kan dit afhankelijk van het zelfbeeld van het team positief uitpakken. (Jansen et al., 2016) De vergelijkbare effecten zijn zichtbaar in de analyse van de onderzochte teams. Wanneer een leider samenwerking stimuleert, vindt in dat team een grotere mate van inspanning op het ontwikkelen van nieuwe kennis plaats. Wat opvalt in alle teams is dat er een bepaalde mate van onbewustheid bestaat bij de leiders over het uiteenlopende karakter van exploratief en exploitatief leren. De districtsmanagers zetten niet per se bewust in op het scheiden van de ontwikkeling van nieuwe kennis met het verfijnen van bestaande kennis. Dit wordt mede ondersteund door de structurele functionele scheiding die is aangebracht door met externe functionele teams te werken aan nieuwe kennis op functieniveau. De districtsmanagers zijn hiermee minder bewust bezig met het vrijmaken van middelen zoals tijd, geld, toegang tot informatie ten behoeve van het ontwikkelen van nieuwe kennis binnen het districtsteam zelf. Onbewust wordt er door het creëren een vertrouwde omgeving waarin mensen gestimuleerd worden om creatief te zijn en hun kennis en ideeën te delen. Wanneer hier bewuster aandacht aanbesteed zou worden is mogelijk efficiëntie en kwaliteitswinst te behalen in het proces van kennisontwikkeling. Teamleden ervaren door de manier van leidinggeven de ruimte die zij nodig hebben om binnen hun werk te werken aan het ontwikkelen van nieuwe kennis. Er is alleen geen specifieke aandacht voor de onderliggende middelen vanuit het leiderschap. Wanneer teamleden behoefte hebben aan middelen in de meeste ruime zin van het woord dan zal dit op individueel niveau moeten worden aangevraagd.

Differentiatie tegenover integratie

Hoe meer er binnen de vooraf bepaalde functionele scheiding wordt geopereerd hoe meer het ontwikkelen van nieuwe kennis er buiten de onderzochte teams plaats vindt. Hierdoor ontstaat een grotere of minder grote, structurele scheiding. De teamcontext lijkt hiermee een verlagend effect op

de ambidexteriteit van de teams te hebben. Differentiatie krijgt verder vorm doordat alle teamleden tevens in parallelle functionele teams actief zijn. Hierdoor lijkt een structurele scheiding te zijn aangebracht ten behoeve van het ontwikkelen van nieuwe kennis. Het lijkt op de structurele scheiding van conflicterende activiteiten, maar op een lager niveau in de organisatie. (Gibson & Birkinshaw, 2004) De context van de teams gestimuleerd ambidexter gedrag van de teams door het creëren van systemen en processen die de teamleden in staat stellen om hun energie te verdelen tussen exploratie en exploitatie.

Wanneer mensen over brede kennis beschikken heeft dit een positief effect op de capaciteit om te schakelen tussen exploratief en exploitatief leren. (Volberda & Lewin, 2003) Het lijkt erop dat de invloed van het handhaven van de functionele scheiding ten opzichte van het flexibel omgaan met de functionele scheiding een negatief effect heeft op het ambidexter leervermogen van teams. In toekomstig onderzoek kan bekeken worden of het tot betere kennis leidt om de scheiding strikt te handhaven of dat het tot betere kennis leidt wanneer er meer crossfunctioneel wordt gewerkt aan nieuwe kennis. Welke waarde de crossfunctionele beïnvloeding heeft in termen van kwaliteit van de ideeën en de ontwikkeling ervan is een vraag die nader bekeken moet worden. Het is een aanname om te denken dat de kwaliteit omhooggaat doordat er vanuit diverse disciplines naar een probleem of kans wordt gekeken. Dit zou nader kwantitatief onderzocht kunnen worden door binnen exploitatief gerichte teams te kijken naar ambidexteriteit en vooraf een scheiding aanbrengen in termen van crossfunctionele samenwerking.

Teamcontext

Hoewel dit onderzoek gekenmerkt wordt door een beperkte reikwijdte, draagt het wel bij aan de discussie over de rol van de leider van een exploitatief team en de effecten ervan op de manier waarop exploratief en exploitatief leren gecombineerd kan worden en hoe teams hiermee ambidexteriteit ontwikkelen. Dit onderzoek is gericht op het ambidexter worden van middenmanagementteams, het vind zijn oorsprong in de bewezen nut van het construct organisationele ambidexteriteit. (Tushman & O'Reilly, 1996) Met dit onderzoek is gekeken naar op welke manier er in de tijd in teamverband wordt omgegaan met de uitdagingen van vernieuwen en verfijnen. De teams die onderzocht zijn staan in eerste instantie opgesteld om de exploitatie van de organisatie te verfijnen en hier het uiterste uit te halen. In een omgeving die verandert door technologische ontwikkelingen en hevige concurrentie heeft het bedrijf een nieuwe strategie gekozen die ondersteund moet worden door een nieuwe manier van werken. Het implementeren van deze vernieuwingen is naast het exploiteren de opdracht van de onderzochte teams. Die op hun beurt 1.5 jaar voorafgaand aan dit onderzoek gevormd zijn als onderdeel van de nieuwe strategie. Ambidexteriteit in de teams wordt via vier manieren bereikt.

1. Individueel
2. Intra functioneel
3. Cross functioneel
4. Via externe afdeling ondersteund

Dit is onder invloed van uiteenlopend leiderschap in de teams in verschillende verhoudingen aanwezig. Vertrouwen speelt een belangrijke rol in het ontstaan van vernieuwingen in de teams. Waar vertrouwen groot is, is samenwerking meer voor de hand liggend en vind meer crossfunctioneel plaats.

Organisatiecontext

Teams zijn door de tijd minder ambidexter geworden in verband met de groeiende consensus over hoe vernieuwingen beter geïmplementeerd kunnen worden. Doordat de implementatie van deze manieren van werken een steeds grotere impact krijgen in termen van tijdsbesteding is in verloop van tijd de ruimte voor exploratie gekrompen. Deze context is voor alle teams vergelijkbaar vanwege de centrale aansturing van uit de organisatie en de identieke opdracht die daarmee in de teams gelegd wordt.

Beperkingen van het onderzoek

Dit onderzoek is een eerste stap in het doorgronden van de ontwikkeling van ambidexteriteit in middenmanagementteams. Verder onderzoek is van belang om de bevindingen verder te valideren en inzichten te vergaren die buiten de scope van dit onderzoek vallen. De generaliseerbaarheid van de bevindingen van dit onderzoek wordt beperkt 6 elementen:

1. De onderzochte teams maken onderdeel uit van hetzelfde DC waar deze teams in samenwerken. Dit heeft tot gevolg dat er veel wordt afgestemd en dat er een gemeenschappelijke manier van werken is afgesproken. Dit maakt dat er bij het vergelijken van andere teams die in een van de andere Dc's werkzaam zijn mogelijk grotere onderlinge verschillen zichtbaar zijn. Dit was door beperkte toegang niet mogelijk
2. Door het kleine teams dat bekeken is en het gegeven dat het onderzoek binnen dezelfde organisatie heeft plaatsgevonden maakt dat de resultaten minder goed te generaliseren zijn
3. Het onderzoek heeft plaatsgevonden binnen één organisatie. Daarmee is vergelijk tussen verschillende branches uitgesloten.
4. De teams zijn slechts 1,5 jaar geleden gevormd. Daarmee is de ontwikkeling over langere tijd niet mogelijk geweest.
5. Ten tijde van het onderzoek is er grote maatschappelijke invloed geweest door de maatregelen om de Covid-19 pandemie te beteugelen. De organisatie heeft, net zoals de rest van de samenleving, moeten werken onder beperkende regels. Menselijk contact is in deze periode tot een minimum beperkt geweest. Hierdoor is ook een remmende werking geweest op creatieve processen die onderliggend zijn aan exploratief leren. Quote: ***“Het is natuurlijk niet echt een regulier jaar geweest omdat er natuurlijk heel veel externe invloeden zijn geweest door Corona. Wat natuurlijk ook onze werkwijze beïnvloed heeft. Waar we op maandag altijd samenkwamen kantoor konden we nu in één keer digitaal samenkomen. Ja, dat is echt wel anders. Dat bespoedigde het creëren van nieuwe dingen overigens niet, vind ik zelf”***.
6. In dit onderzoek is een poging gedaan om het proces van de ontwikkeling van team ambidexteriteit inzichtelijk te maken. Het gaat hier om de combinatie van exploratief en exploitatief leren. De onderzochte teams zijn in de kern opgesteld om te exploiteren. Wanneer er binnen de teams nieuwe kennis wordt ontwikkeld in combinatie hiermee is ambidexteriteit een gegeven. De mate waarin er per periode sprake is geweest van de ontwikkeling van nieuwe kennis is gebaseerd op een inschatting vanuit de antwoorden in de afgenomen interviews. De documentatie om specifiek inzicht te krijgen in de mate van nieuw ontwikkelde kennis per team ontbreekt omdat deze informatie niet voorhanden was. In vervolgonderzoek kan een punt van verbetering zijn, hier via documentatie per periode inzicht in te krijgen.

5.2 Implicaties en toekomstig onderzoek

Onderzoek naar strategie en organisationele ambidexteriteit wijzen erop dat het essentieel is voor organisaties om exploitatie en exploratie te combineren met als doel zich in staat te stellen om relevant te blijven in een veranderende omgeving. (He & Wong, 2004) De invloed van topmanagement op deze processen is binnen organisaties doorslaggevend omdat deze team de investeringsbeslissingen maken die beide vormen van ondernemen mogelijk maken. (Floyd & Lane, 2000) In dit onderzoek ligt de focus op teams lager in de organisatie en exploratie en exploitatie hebben een uitgangspunt van leercapaciteit. (Kostopoulos & Bozionelos, 2011) De resultaten van dit onderzoek wijzen op de invloed van de leider en de teamcontext op de manier waarop teamleden omgaan met de uitdagingen van exploratief en exploitatief leren. Met name de intensiteit en de manier waarop er samenwerking plaatsvindt tussen de verschillende expertises in het team. Innovatie vindt voornamelijk plaats in samenwerking tussen dezelfde rollen dat wil zeggen intra functioneel. Wanneer er meer geïnvesteerd wordt in het vertrouwen tussen de teamleden en er ontstaat een grotere mate van synergie binnen

het team, dan wordt ook de crossfunctionele invloed op vernieuwingen groter. Dit heeft een mogelijk voordeel van een breder perspectief doordat er vanuit meerdere invalshoeken naar de innovaties gekeken wordt. Ook viel in deze teams op dat er een grotere mate van spontane samenwerking ontstond, buiten de vooraf geplande momenten vanuit de organisatiestructuur 'Bluebeat'. Of deze manier van werken leidt tot betere innovaties is een mogelijk onderwerp voor vervolgonderzoek. Er zou in een grotere steekproef gekeken kunnen worden naar middenmanagement teams met een exploitatief karakter over meerdere branches. In een dergelijk onderzoek kan een scheiding aangebracht worden in de mate waarin er crossfunctioneel en intra functioneel aan nieuwe kennis wordt gewerkt om te bepalen welke verhouding tot kwalitatief hogere kennisontwikkeling leidt.

Steeds meer organisaties proberen contextuele ambidexteriteit deel uit te laten maken van de bedrijfscultuur zodat mensen gestimuleerd worden om ambidexter te opereren (Gibson & Birkinshaw, 2004). Om die reden is het van belang dat er ook op teamniveau lager in de organisatie bekeken wordt welke mechanismen bijdragen aan deze capaciteit. In de context van topmanagement is aangetoond dat 'shared leadership' een positieve bijdrage kan leveren aan ambidexteriteit in een organisatie doordat onderlinge conflicten verminderen en hierdoor de middelen op een efficiëntere manier tussen exploratie en exploitatie worden verdeeld. (Mihalache et al., 2014) In de onderzochte teams lijkt een positief effect op te treden op investeren in meer exploratief leren wanneer de onderlinge verantwoordelijkheden in sterke mate gedeeld worden. In toekomstig onderzoek zou kunnen worden uitgezocht of dit effect ook generaliseerbaar is in middenmanagementteams met een exploitatiefocus.

Transformationeel leiderschap wordt in de literatuur erkend als de manier om innovatie te stimuleren. (Zuraik & Kelly, 2019) (Dionne et al., 2004). Dit zijn studies die gericht zijn op topmanagement. In een van de onderzochte teams wordt transactioneel leiderschap ingezet om de teamleden te stimuleren nieuwe ideeën te ontwikkelen en te delen. In vervolgonderzoek zou op lager niveau in de organisatie gekeken kunnen worden naar de invloed van transactioneel leiderschap op exploratief leren in teams. Door verschillende teams te onderscheiden in een dominante stijl van enerzijds transformationeel en anderzijds transactioneel leiderschap, kan naar het effect van transactioneel leiderschap op het ontwikkelen van nieuwe kennis gekeken worden.

5.3 Conclusie

Dit onderzoek was een exploratieve studie naar ambidexteriteit op teamniveau in een specifieke dynamische omgeving. Door de complexiteit van de huidige samenleving en de snelle veranderingen die dit met zich meebrengt moeten bedrijven steeds wendbaarder worden. Vanuit dat perspectief kiezen bedrijven er steeds vaker voor om crossfunctionele teams te gebruiken in de organisatie omdat hiermee effectief gebruik gemaakt kan worden van de kennis en kunde van de teamleden. (Dionne et al., 2004) In dit onderzoek is een begin gemaakt om te begrijpen welke elementen invloed hebben op in welke mate er gebruik gemaakt wordt van crossfunctionele invloed van de teamleden onderling op zowel exploratief als exploitatief leren. Het lijkt erop dat de rol van de leider en zijn of haar overtuiging van de waarde van crossfunctionele samenwerking van doorslaggevende waarde is hierin. Wat dit oplevert in termen van kwaliteit van output zal nader onderzocht moeten worden om te bepalen welke waarde dit heeft. In dit onderzoek is getoond dat de ontwikkeling van teamambidexteriteit wordt beïnvloed door hoe de leider omgaat met structuren, hoe deze de teamcultuur beïnvloed door de inzet van verschillende typen leiderschap. Ook wordt een verband gelegd met de door de organisatie ingezette structuren ter ontwikkeling van nieuwe kennis en de invloed van een veranderende organisatie context in termen van de mate van exploratie gedrevenheid. Op welke manier middenmanagement teams optimaal met deze elementen om kunnen gaan om de optimale balans tussen exploratief en exploitatief leren te bereiken zal in vervolgonderzoek moeten worden uitgezocht. Het lijkt er in ieder geval wel op dat het bewustzijn van de potentie van exploratie in de onderzochte teams naar een hoger niveau gebracht kan worden. Door deze bewustheid te verhogen kan tijdens periodes van verhoogde druk vanuit de organisatie met het oog op exploitatie, de balans beter bewaard blijven. De conclusies kunnen een begin zijn van een manier waarop middenmanagementteams ambidexter kunnen worden zodat deze in de toekomst van grotere waarde kunnen zijn voor de organisaties waarbinnen zij functioneren.

6 Appendix

7 Bijlage 1 Topic guide

Topic-guide

Introductie

- Zelf voorstellen met korte uitleg van het doel van het gesprek
- Vragen om korte introductie geïnterviewde.

Leiderschap

- Structuur van werken
- Voorbeeldrol van de districtsmanager
- Leiderschapsvorm transformationeel/ transactioneel
- Beïnvloeding van de teamcultuur

Teamcontext

- Gemeenschappelijke visie in het team
- Manier van samenwerken routinematig of spontaan
- Wordt er simultaan of sequentieel aan exploratief en exploitatieve kennisontwikkeling gedaan
- Welke processen spelen een rol en hoe wordt hiermee omgegaan

Ambidexteriteit

- Verfijnen van bestaande kennis binnen het team
- Ontwikkeling nieuwe kennis binnen het team

Afronding

Zijn er andere elementen binnen het team die van invloed zijn op de besproken concepten?
Zijn er nog andere zaken die u naar voren wil brengen?

Bedanken en afronding

Vervolg en verloop van het onderzoek bespreken

Datum afronding

Datum inzage resultaten

Instructie voor de interviewer

- Stel de vragen zo open mogelijk.
- Probeer te vragen naar voorbeelden en nodig uit tot het vertellen van een verhaal.
- Haak in op Hoe en Waarom en vraag door
- 5 x de waaromvraag stellen om tot de kern te komen
- Vermijd uitleg onderzoek, definitie onderzoeksonderwerpen en de link ertussen
- Vraag naar het verleden en het heden om voorspellingen en 'wishfull thinking' te voorkomen

8 Literatuurlijst

- Barrick & Stewart. (1998). *Relating Member Ability and Personality to Work-Team Processes and Team Effectiveness*. 83(3), 377–391.
- Baskarada, S. (2016). Leadership and organizational ambidexterity. *Journal of Management Development*, 35(6), 778–788. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2016-0004>
- Batt-rawden, V. H., Lien, G., & Slåtten, T. (2019). Team learning capability – an instrument for innovation ambidexterity ? *International Journal of Quality and Service Sciences*, 11(4), 473–486. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-02-2019-0026>
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2002). Process Management and Technological Innovation : A Longitudinal Study of the Photography and Paint Industries. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 676–706.
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building an Ambidextrous Organisation. *Advanced Institute of Management Research*, 003, 1–19.
- Cao, Q., Gedajlovic, E., Zhang, H., Science, S. O., Ambidexterity, O., Aug, J., Cao, Q., & Gedajlovic, E. (2009). *Unpacking Organizational Ambidexterity : Dimensions , Contingencies , and Synergistic Effects*. 20(4), 781–796.
- Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic Human Resource Practices , Top Management Team Social Networks , and Firm Performance : The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage Author (s): Christopher J . Collins and Kevin D . Clark Published by. *The Academy of Management Journal* T, 46(6), 740–751.
- Cronin, M. A., Weingart, L. R., & Todorova, G. (2011). Dynamics in Groups : Are We There Yet ? *The Academy Of Management Annals*, 6520(5–1), 571–612. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.590297>
- Deakin, H., & Wakefield, K. (2014). *of two PhD researchers*. <https://doi.org/10.1177/1468794113488126>
- Delic, M., Slatten, T., & Milic, B. (2017). Fostering learning organisation in transitional economy – the role of authentic leadership and employee a ff ective commitment. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 9(3), 441–455. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-02-2017-0012>
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 177–193. <https://doi.org/10.1108/09534810410530601>
- Dutton, J., & Ashford, S. (1993). Selling Issues to Top Management. *The Academy of Management Review*, 18(3), 397–428.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P. R., & Jaspersen, L. J. (2018). Management & business research. In *Management and business research* (6th editio, Issue ISBN: 9781526446954). SAGE.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams Author (s): Amy Edmondson Published by : Sage Publications , Inc . on behalf of the Johnson Graduate School of Management , Cornell University Stable URL : <https://www.jstor.org/stable/2666999> in. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Edmondson, A. C. (2002). The local and variegated nature of learning in organizations: A group-level perspective. *Organization Science*, 13(2), 128–146. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.2.128.530>
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in

- strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154–177. <https://doi.org/10.5465/AMR.2000.2791608>
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). THE ANTECEDENTS , CONSEQUENCES , AND MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY. *Academy Of Management Journal*, 47(2), 209–226.
- Gil-Marques, M., & Moreno-Luzon, M. D. (2020). Building sustainable contextual ambidexterity through routines: A case study from information technology firms. *Sustainability (Switzerland)*, 12(24), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su122410638>
- Gilbert, C. G. (2006). Change in the presence of residual fit: Can competing frames coexist? *Organization Science*, 17(1), 150–167. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0160>
- Gilson, L. L., Mathieu, J. E., Shalley, C. E., & Ruddy, T. M. (2005). Creativity and standardization: Complementary or conflicting drivers of team effectiveness? *Academy of Management Journal*, 48(3), 521–531. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.17407916>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Gray, L. M., Wong-wylie, G., Rempel, G. R., & Cook, K. (2020). *Expanding Qualitative Research Interviewing Strategies : Zoom Video Communications*. 25(5), 1292–1301.
- Guttel, W. H., & Konlechner, S. W. (2009). CONTINUOUSLY HANGING BY A THREAD: MANAGING CONTEXTUALLY AMBIDEXTROUS ORGANIZATIONS. *Schmalenbach Business Review*, 61(April), 150–172.
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–495. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078>
- Idris, M. A., Dollard, M. F., & Tuckey, M. R. (2015). Psychosocial Safety Climate as a Management Tool for Employee Engagement and Performance : A Multilevel Analysis. *American Psychological Association*, 22(2), 183–206.
- Jansen, J. J. P., George, G., Bosch, F. A. J. Van Den, & Volberda, H. W. (2008). Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity : The Moderating Role of Transformational Leadership. *Journal Of Management Studies*, 45(July), 982–1006.
- Jansen, J. J. P., Kostopoulos, K. C., Mihalache, O. R., & Papalexandris, A. (2016). A Socio-Psychological Perspective on Team Ambidexterity: The Contingency Role of Supportive Leadership Behaviours. *Journal of Management Studies*, 53(6), 939–965. <https://doi.org/10.1111/joms.12183>
- Jansen, J. J. P., Tempelaar, M. P., van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2009). Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 797–811. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0415>
- Kostopoulos, K. C., & Bozionelos, N. (2011). Team exploratory and exploitative learning: Psychological safety, task conflict, and team performance. *Group and Organization Management*, 36(3), 385–415. <https://doi.org/10.1177/1059601111405985>
- Kyriakopoulos, K., & Moorman, C. (2004). Tradeoffs in marketing exploitation and exploration strategies: The overlooked role of market orientation. *International Journal of Research in Marketing*, 21(3), 219–240. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2004.01.001>
- Li, C., Li, C., & Lin, C. (2018). The influence of team reflexivity and shared meta-knowledge on the curvilinear relationship between team diversity and team ambidexterity. *Management Decision*,

56(5), 1033–1050. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2017-0522>

- Luthans, F., Avolio, B. J., & Norman, S. M. (2007). *POSITIVE PSYCHOLOGICAL CAPITAL : MEASUREMENT AND RELATIONSHIP WITH PERFORMANCE AND SATISFACTION*. 541–572.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning Author (s): James G . March Published by : INFORMS Stable URL : <http://www.jstor.org/stable/2634940> REFERENCES Linked references are available on JSTOR for this article : You may need to log in to. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Mathieu, J. E., Hollenbeck, J. R., & Ilgen, D. R. (2017). A Century of Work Teams in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 452–467.
- Mccarthy, I. P., & Gordon, B. R. (2011). Achieving contextual ambidexterity in R & D organizations : a management control system approach. *240 R&D Management*, 41(3), 240–258.
- Mihalache, O. R., Jansen, J. J. P., Bosch, F. A. J. Van Den, & Volberda, H. W. (2014). TOP MANAGEMENT TEAM SHARED LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY : A MODERATED MEDIATION FRAMEWORK. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 8, 128–148. <https://doi.org/10.1002/sej>
- 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. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0427>
- Mom, T. J. M., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2007). Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows. *Journal of Management Studies*, 44(6), 910–931. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00697.x>
- Nonaka. (1991). The Knowledge Creating Company. *Harvard Business Review*, November 1.
- Nonaka, I., Von Krogh, G., & Voelpel, S. (2006). Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances. *Organization Studies*, 27(8), 1179–1208. <https://doi.org/10.1177/0170840606066312>
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- O'Reilly, & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability : Resolving the innovator ' s dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>
- Pereira, C. M. M., & Gomes, J. F. S. (2012). The strength of human resource practices and transformational leadership : impact on organisational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 5192(23:20), 4301–4318. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.667434>
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., Tushman, M. L., Science, S. O., Ambidexterity, O., Aug, J., Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational Ambidexterity : Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20(4), 685–695. <https://doi.org/10.1287/orsc>.
- Rogan, M., & Mors, M. L. (2014). A network perspective on individual-level ambidexterity in organizations. *Organization Science*, 25(6), 1860–1877. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0901>
- Sedgwick, M., Alberta, L., & Spiers, J. (2009). The Use of Videoconferencing as a Medium for the

- Qualitative Interview. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(1), 1–11.
- Simsek, Z., Veiga, J. F., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., Veiga, J. F., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2005). MODELING THE MULTILEVEL DETERMINANTS OF TOP MANAGEMENT TEAM BEHAVIORAL INTEGRATION. *The Academy of Management Journal*, 48(1), 69–84.
- Slåtten, T., Lien, G., Fredheim, A., & Gangnes, M. T. (2017). Total Quality Management & Business Excellence Enabling relationship learning in intra-firm professional service teams. *Total Quality Management*, 3363(28), 946–958. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1310706>
- Smith, W. K., Tushman, M. L., Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2016). A Top Management Model for Managing Innovation Streams. *Organization Science*, 16(5), 522–536.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 4, 8–30. <https://doi.org/10.2307/41165852>
- Volberda, H. W., & Lewin, A. Y. (2003). Guest Editors' Introduction: Co-evolutionary Dynamics within and between Firms: From Evolution to Co-evolution. *Journal of Management Studies*, 40(8), 2111–2136. <https://doi.org/10.1046/j.1467-6486.2003.00414.x>
- Winiarska. (2017). Qualitative longitudinal research: Application, potentials and challenges in the context of migration research. *D Institute of Applied Social Sciences UW, December*, 1–29.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12, 451–483.
- Zuraik, A., & Kelly, L. (2019). The role of CEO transformational leadership and innovation climate in exploration and exploitation. *European Journal of Innovation Management*, 22(1), 84–104. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2017-0142>