

TEAM-AMBIDEXTRIE IN DE PIJPLIJN

Een onderzoek naar de invloed van de lijnmanager via transactioneel en transformationeel leiderschap op de balans tussen exploratie en exploitatie op team-niveau.



Manon Koopman



TITELPAGINA

Titel: **Team Ambidextrie in de pijplijn**
Ondertitel: *Een onderzoek naar de invloed van de lijnmanager via transactioneel en transformationeel leiderschap op de balans tussen exploratie en exploitatie op team-niveau.*

Auteur: Manon Koopman
Studentnummer: 578477

Opleiding: MSc. Bestuurskunde
Specialisatie: Management van HR & Verandering
Onderwijsinstelling: Erasmus Universiteit
Faculteit: Erasmus School of Social and Behavioral Sciences
Academisch jaar: 2020-2021

Begeleider: dr. N.J.L. Cannaerts
Tweede lezer: Prof. dr. L. den Dulk

Stage organisatie: Gemeente Rotterdam
Team: HR Beleid, Analytics & Projecten
Stagebegeleidster: Mevr. W. Den Boer

Aantal woorden: 19.488

Studiejaar: 2020/2021
Inleverdatum: Augustus, 2021

Kernwoorden: *ambidextrie; team ambidextrie; team exploratie; team exploitatie; transactioneel leiderschap; transformationeel leiderschap; mixed-methods; lijnmanager*

VOORWOORD

Na maanden bloed, zweet en typen is mijn masterthesis afgerond. Deze thesis betekent het einde van mijn Master Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Na mijn bachelor afgerond te hebben in Internationale Betrekkingen en Internationale Organisatie aan de Rijksuniversiteit Groningen heb ik de stoute schoenen aangetrokken en heb ik mijn geliefde Groningen verlaten. Ik was op zoek naar een master waar ik concreet impact mee kon maken op de maatschappij om mij heen, en dat is zeker gelukt.

Met heel veel plezier heb ik de afgelopen maanden volledig vanuit huis stage gelopen bij de gemeente Rotterdam. Ondanks het thuiswerken is dit een geweldige ervaring geweest waarbij ik veel leuke mensen heb mogen ontmoeten en de stad Rotterdam verder heb kunnen leren kennen. Al mijn collega's van het HR Beleid, Analytics & Projecten team en Rotterdams Leiderschap kernteam wil ik graag bedanken voor hun aandacht en tijd. In het bijzonder wil ik graag mijn stagebegeleidster Willemijn den Boer bedanken voor haar begeleiding gedurende het hele proces. Willemijn was mijn rots in de branding voor zowel stage-gerelateerde zaken, als mijn scriptie stress. Zonder haar enthousiasme en betrokkenheid was ik niet gekomen waar ik nu ben.

Daarnaast wil ik graag mijn scriptiebegeleidster dr. Nele Cannaerts bedanken voor haar geloof in mij. Zij heeft mij de kracht gegeven om mezelf uit te dagen en een mixed-methods scriptie te gaan doen. Onderzoek doen is, mede dankzij Nele, uitgegroeid tot een nieuwe passie voor mij gedurende de laatste maanden.

Ten slotte, wil ik graag mijn medestudenten bedanken voor de feedback en opbeurende woorden. We hebben het samen gedaan, chapeau!

Manon Koopman

Juni, 2021

MANAGEMENTSAMENVATTING

Ontwikkelingen zoals de opkomst van e-governance, veranderende wetgeving en een veranderende burger vragen om een veerkrachtigere overheid. Innovatie en het door ontwikkelen van bestaande processen zijn hierbij nodig in publieke organisaties om legitimiteit en kwaliteit van publieke diensten te kunnen blijven garanderen. Deze tweebenigheid om zowel discontinue als continue veranderingen aan te brengen in publieke diensten zet publiek leiderschap onder druk. Vooral onder lijnmanagers en hun teams die dichtbij de dagelijkse taakuitvoering van een publieke organisatie zitten. Daarom heeft dit onderzoek als doel om inzichtelijk te maken hoe leiderschap inspeelt op de balans tussen team exploratie en team exploitatie bij de gemeente Rotterdam. Team exploratie wordt in dit onderzoek omschreven als het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden en kennis om tot innovatie en verandering te komen. Team exploitatie daarentegen draait om het perfectioneren van bestaande kennis en vaardigheden om huidige processen incrementeel te verbeteren.

Team exploratie en team exploitatie tracht dit onderzoek te verklaren aan de hand van twee soorten leiderschap, namelijk transactioneel leiderschap & transformationeel leiderschap. Transactioneel leiderschap is een hands-off management stijl waarbij management bij uitzondering en een focus op proces centraal staan. Daarentegen, is transformationeel leiderschap gericht op een aantal kenmerken, de zogeheten 4I's: intellectuele stimulatie, individuele consideratie, inspiratievolle motivatie en geïdealiseerde invloed. Deze kenmerken dragen bij aan het creëren van een team waarin individuen zich in hun kracht voelen. Deze leiderschapsstijlen worden in de centrale probleemstelling in relatie gebracht tot team ambidextrie:

Wat is de invloed van een transactioneel en/of transformationeel lijnmanager op de balans tussen exploratie en exploitatie op team-niveau in een publieke organisatie (de gemeente Rotterdam), en hoe kan dit verklaard worden?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden zijn er twee verschillende methodieken uitgevoerd. Dit mixed-methods onderzoeksdesign geeft de mogelijkheid om zowel inductief als deductief te werk te gaan. Het onderzoek is kwantitatief leidend, waarbij er zowel een survey als interviews zijn afgenomen. Ten eerste is er een vragenlijst verspreid onder lijnmanagers van de

hele gemeente Rotterdam. Deze vragenlijst vroeg naar leiderschapsstijl, team exploratie en team exploitatie en is 153 keer volledig ingevuld. Uit de resultaten blijkt dat er een significant positief verband is tussen transformationeel leiderschap en team exploratie, met andere woorden lijnmanagers die zich richten op individuele aandacht en motivatie zullen meer innovatie stimuleren. Echter bleek geen van de overige veronderstelde relaties bewezen in de vragenlijst, tussen transactioneel leiderschap en team exploratie en team exploitatie en ook niet tussen transformationeel leiderschap en team exploitatie. Om erachter te komen waarom deze relaties ontbreken zijn er van elk cluster lijnmanagers geïnterviewd ter verdieping.

De kwalitatieve data uit de interviews toont aan dat de context van een team van belang is bij het aannemen van een leiderschapsstijl voor de leidinggevende. Vooral de functies, opleidingsniveau en de fit tussen leidinggevende en team spelen een cruciale rol. Daarnaast verklaren de respondenten dat transformationeel leiderschap het ideaal is binnen de gemeente, echter dat transactioneel leiderschap vaak door de publieke context gevraagd wordt. Alhoewel deze relatie niet significant bleek in de kwantitatieve data. De kwalitatieve data erkent dat lijnmanagers het als vanzelfsprekend ervaren dat dagelijkse processen bij een gemeente door dienen te gaan. Daarom concludeert dit onderzoek als antwoord op de hoofdvraag dat transactioneel en transformationeel leiderschap wel degelijk invloed hebben op de balans in team ambidextrie. Daarbovenop lijkt transformationeel leiderschap in direct positief verband te staan met team exploratie en transactioneel leiderschap met team exploitatie.

Dit onderzoek doet twee aanbevelingen aan het leiderschapsprogramma *Rotterdams Leiderschap*. Ten eerste, bewijst de relatie tussen transformationeel leiderschap en team exploratie dat er mogelijkheid bestaat om innovatie in teams te sturen. Daarom wordt aanbevolen om de gedragingen *motiveren om te experimenteren met een oog voor de individuele werknemer* op te nemen bij de leiderschapsprincipes van dit programma. Ten tweede, blijkt vooral uit de kwalitatieve data dat veel lijnmanagers dergelijke leiderschapsprogramma's als te generiek ervaren. Er is onvoldoende aandacht voor de antecedenten van leidinggeven op lijnmanagement niveau. Daarom luidt de tweede aanbeveling om meer samenwerking aan te gaan met alle onderdelen van de organisatie bij het formuleren van een leiderschapontwikkelingsprogramma door clustervertegenwoordigers aan te wijzen.

INHOUDSOPGAVE

Titelpagina	2
Voorwoord	3
Managementsamenvatting.....	4
Hoofdstuk 1. Inleiding	8
1.1. <i>Aanleiding</i>	8
1.2. <i>Probleemstelling</i>	10
1.3. <i>Relevantie</i>	11
1.3.1. Wetenschappelijke relevantie	11
1.3.2. Maatschappelijke relevantie	12
1.3.3. Bestuurskundige relevantie.....	13
1.4. <i>Leeswijzer</i>	13
Hoofdstuk 2. Theoretisch Kader en Hypotheses	14
2.1 <i>Ambidextrie</i>	14
2.3. <i>Leiderschap</i>	17
2.3.1. Bass zijn ‘continuüm van leiderschap’	18
2.3.2. Lijnmanager	19
2.4. <i>Hypotheses</i>	20
2.4.1. Transactioneel leiderschap & exploratie	20
2.4.2. Transactioneel & exploitatie	21
2.4.3. Transformationeel & exploratie	21
2.4.4. Transformationeel & Exploitatie.....	22
2.3.5. Team ambidextrie.....	22
2.5. <i>Conceptueel model</i>	23
Hoofdstuk 3. Methode & Techniek.....	24
3.1. <i>Onderzoeksopzet</i>	24
3.2. <i>Data-verzameling</i>	26
3.2.1. Fase 1: Kwantitatieve fase.....	27
3.2.2. Fase 2: Kwalitatieve fase.....	28
3.3. <i>Rotterdamse context</i>	32
3.4. <i>Onderzoekseenheden</i>	33
3.3.1. Kwantitatief onderzoek.....	34
3.3.2. Kwalitatief onderzoek	37
3.5. <i>Data analyse</i>	37
3.5.2. Fase 1: Kwantitatieve fase.....	37
3.5.3. Fase 2: Kwalitatieve fase.....	41
Hoofdstuk 4. Resultaten.....	42
4.1. <i>Kwantitatieve Resultaten</i>	42
4.1.1. Descriptieve statistiek	42
4.1.2. Regressieanalyse	46
4.2. <i>Kwalitatieve Resultaten</i>	51

4.2.1. Functies	52
4.2.2. Opleiding	53
4.2.3. team-leidinggevende fit	54
4.3. Relatie leiderschap en ambidextrie	55
Hoofdstuk 5. Analyse	58
5.1. <i>Exploratie, exploitatie, transactioneel leiderschap?</i>	58
5.2. <i>Exploratie, exploitatie, transformationeel leiderschap?</i>	59
5.3. <i>Ambidextrie op teamleider niveau</i>	60
5.4. <i>Analysemodel</i>	62
Hoofdstuk 6. Conclusie en discussie	63
6.1. <i>Deelvraag 1: Wat zegt de literatuur over de balans tussen exploitatie en exploratie op team niveau?</i>	63
6.2. <i>Deelvraag 2: Wat zegt de literatuur over transactioneel en transformationeel leiderschap in relatie tot team ambidextrie voor de lijnmanager</i>	64
6.3. <i>Deelvraag 3: Welke relatie bestaat er tussen transactioneel en transformationeel leiderschap en team ambidextrie volgens lijnmanagers bij de gemeente Rotterdam?</i>	65
6.4. <i>Deelvraag 4: Hoe kan de relatie tussen transactioneel en transformationeel leiderschap en team ambidextrie volgens lijnmanagers van de gemeente Rotterdam verklaard worden?</i>	66
6.3. <i>Hoofdvraag</i>	66
6.4. <i>Discussie & Aanbevelingen</i>	67
6.4.1. <i>Theoretische reflectie</i>	67
6.4.2. <i>Methodologische reflectie</i>	68
6.5. <i>Praktische aanbevelingen</i>	71
Aanbeveling #1	71
Aanbeveling #2	72
<i>Literatuurlijst</i>	74
Bijlagen	79
<i>Bijlage 1. Schema Survey</i>	79
<i>Bijlage 2. Topiclijst</i>	87
<i>Bijlage 3. Mail Survey</i>	90
<i>Bijlage 4. Privacy formulier</i>	91
<i>Bijlage 5. Mail interview</i>	93
<i>Bijlage 6. Factor analyse</i>	94
Factoranalyse items exploratie en exploitatie	94
Factoranalyse items transactioneel leiderschap	94
Factoranalyse items transformationeel leiderschap	95
<i>Bijlage 7. Codeerboom</i>	97
<i>Bijlage 8. Voorwaarden lineaire regressie</i>	99
Lineaire correlaties	99
Homoscedaciteit	99

HOOFDSTUK 1. INLEIDING

1.1. AANLEIDING

De economische crisis van 2008 had wereldwijde bezuinigingsmaatregelen als gevolg, waarvan veel gemeenschappen nog steeds herstellende zijn (Deserti & Rizzo, 2014). De publieke sector kreeg hierdoor te maken met gecompliceerdere economische, sociale, demografische en milieu-gerelateerde uitdagingen in de vorm van bijvoorbeeld werkloosheid onder de jeugd, immigratie en gezondheidszorg voor een grotere groep ouderen (Cannaerts et al., 2019; Deserti & Rizzo, 2014). Als gevolg staat publiek leiderschap steeds meer onder druk om te innoveren en tegelijkertijd efficiënt te blijven (Cannaerts et al., 2020; Gieske et al., 2020; Kahai et al. 2003). De laatste decennia heeft deze ontwikkeling vooral onder invloed gestaan van New Public Management (NPM), waarbij business georiënteerde concepten zoals strategisch management en innovatief ondernemerschap worden overgenomen door de publieke sector (Gieske et al., 2019). Aan de ene kant, is het van belang voor de publieke sector om kost efficiënt te blijven om de burger te kunnen blijven dienen (Deserti & Rizzo, 2014; Cannaerts et al., 2019). Aan de andere kant, stimuleert de NPM beweging de publieke sector om door innovatie productie te verhogen om zo mee te kunnen blijven bewegen met de maatschappelijke uitdagingen van vandaag (Cannaerts et al., 2019). Deze afweging tussen het optimaliseren van bestaande processen voor efficiëntie en het inzetten op innovatie voor effectiviteit op de lange termijn noemt March (1991) *ambidextrie*.

In de private sector is al veel onderzoek gedaan naar ambidextrie (bijv. Birkinshaw & Gibson, 2004; March 1991; O'Reilly & Tushman, 2013), echter worden ook steeds meer studies uitgevoerd naar ambidextrie in publieke organisaties (bijv. Cannaerts et al., 2019; Umans et al., 2020). Het grootste gedeelte van deze publieke sector literatuur focust zich tot heden vooral op ambidextrie als strategie, gezien het in de publieke sector meer draait om het bevredigen van diverse stakeholders dan het behalen van een competitief voordeel (Cannaerts et al. 2019; Umans et al., 2020). Auteurs als Cannaerts et al. (2019) en Palm & Lilja (2017) hebben ambidextrie als theoretisch kader ingezet bij het onderzoeken van de vraag hoe de publieke sector zowel exploreert als exploiteert, echter mist hier aandacht voor de balans tussen deze twee concepten. Dit onderzoek bouwt verder op bestaande literatuur door meer inzicht te bieden in de antecedenten bij het nastreven van team exploratie en team exploitatie (Cannaerts et al.,

2019; Jansen et al., 2016; Umans et al., 2018). Voortbouwend op Jansen et al. (2016) richt dit onderzoek zich hierbij vooral op deze interactie op het niveau van teams.

Het analyse niveau '*team*' is een interessante invalshoek vanuit ambidextrie, vanwege de dynamische positie in de organisatie en interactie met verschillende lagen van leidinggevendenden (Haas, 2010; Jansen et al., 2016). Jansen et al. (2016) beargumenteert immers dat teams innovatie kunnen faciliteren door in te spelen op exploratie en exploitatie. In het verlengde hiervan, demonstreert Haas (2010) dat autonomie en externe kennis voorwaardelijk zijn aan team ambidextrie. Haas (2010) beargumenteert dat het concept '*team ambidextrie*' steeds belangrijker wordt in vergelijking met de macro studies naar ambidextrie op organisatie niveau (bijv. Birkinshaw & Gibson, 2004; Tushman & O'Reilly, 1996). Ambidextrie literatuur start langzaam het debat betreffende het bestaan van ambidextrie op lagere hiërarchische lagen (Birkinshaw & Gibson, 2004; Jansen et al., 2016). Aanvullend concluderen Jansen et al. (2016) dat ondersteunend leiderschapsgedrag team ambidextrie kan stimuleren wanneer er sprake is van een hoge cohesie in de groep. Gedragingen als enthousiasmeren van teamleden, geven van feedback en het benadrukken van het grotere plaatje worden door Jansen et al. (2016) gedefinieerd. Dit onderzoek doet een aanvulling op deze bevindingen door team ambidextrie op een lagere hiërarchische laag te analyseren.

Fourné merkt eveneens op (2014, pp.50) dat er nog onderzoek mist, vooral op het individuele niveau van de lijnmanagers en hun vermogen tot ambidextrie. Tot dusver heeft onderzoek zich nog vooral gericht op het topmanagement in relatie tot ambidextrie. Zo stellen Mumford et al. (2007) dat leiderschap aan de top complexere vraagstukken moet oplossen dan op andere plekken in de organisatie, terwijl empirisch bewijs hiervan nog mist. Umans et al. (2020) nemen dit over in hun claim dat topmanagers verschillende prioriteiten hebben, waardoor hun keuze voor exploratie of exploitatie wordt beïnvloed. Echter kenmerkt deze noodzaak voor topmanagement om duidelijk naar *beneden* te communiceren juist de vorm van top-down ambidextrie waar dit onderzoek een aanvulling op wenst te doen door lijnmanagers centraal te stellen (Birkinshaw & Gibson, 2004; Huy, 2001; Umans et al., 2020). Mom et al. (2018) benoemen immers dat lijnmanagers een overtuigende positie hebben om discontinue of continue innovatie te stimuleren. Bovendien claimen Mom et al. (2018) dat ambidextrie in een

organisatie alleen bereikt kan worden als juist deze operationele managers zowel exploratie als exploitatie gerelateerde activiteiten integreren.

In dit onderzoek trachten we team ambidextrie onder invloed van de lijnmanager te verklaren aan de hand van twee soorten leiderschap. We volgen Bass zijn leiderschaps-continuüm waarbij leiderschap zich ontwikkeld als volgt: geen leiderschap, transactioneel leiderschap en tot slot transformationeel leiderschap (Van Wart, 2017). Transactioneel leiderschap draait, aldus Bass (1990), vooral om voorwaardelijke beloning. Deze leiderschapsstijl beloont werknemers bij goede prestatie en straft bij geen of slechte prestatie (Bass, 1990; Van Wart, 2017). Een transformationeel leider daarentegen, stimuleert werknemers om verder te denken dan zichzelf en stimuleert hiermee exceptionele prestaties aldus Bass (1990). Dit onderzoek tracht de invloed van Bass zijn leiderschapstheorie op de balans tussen team exploratie en team exploitatie nader te verklaren, bestaande literatuur ontbreekt het nog aan diepteonderzoek naar de vraag hoe leidinggevenden een team binnen een publieke organisatie ‘ambidexter’ kunnen organiseren (Baškarada et al., 2016; Havermans et al., 2015; Jansen et al., 2016; O’Reilly & Tushman, 2013; Rosing et al., 2011).

1.2. PROBLEEMSTELLING

Dit onderzoek verklaart team ambidextrie, exploratie en exploitatie door middel van transactioneel en transformationeel leiderschap. Team ambidextrie, team exploratie en team exploitatie worden daarom alle drie als afhankelijke variabelen behandeld en de leiderschapstheorie van Bass (1990) als onafhankelijke variabele. Het doel is deze leiderschapsstijlen vergelijkend te onderzoeken om zo inzichtelijk te maken hoe deze stijlen in interactie met elkaar team ambidextrie beïnvloeden (Baškarada et al. 2016; O’Reily & Tushman, 2013). Daarom is de volgende probleemstelling geformuleerd:

Wat is de invloed van een transactioneel en/of transformationeel lijnmanager op de balans tussen exploratie en exploitatie op team-niveau in een publieke organisatie (de gemeente Rotterdam), en hoe kan dit verklaard worden?

Aan de hand van een aantal praktische en theoretische deelvragen zal antwoord gegeven worden op deze probleemstelling. De deelvragen zijn geformuleerd als volgt:

- Wat zegt de literatuur over de balans tussen exploratie en exploitatie op team niveau?
- Wat zegt de literatuur over transactioneel en transformationeel leiderschap in relatie tot team ambidextrie voor de lijnmanager?
- Welke relatie bestaat er tussen transactioneel en transformationeel leiderschap en team ambidextrie volgens lijnmanagers bij de gemeente Rotterdam?
- Hoe kan de relatie tussen transactioneel en transformationeel leiderschap en team ambidextrie volgens lijnmanagers van de gemeente Rotterdam verklaard worden?

Deze probleemstelling en deelvragen vragen tegelijkertijd om het vaststellen van een relatie en een verklaring voor deze relatie. Daarom is er gekozen voor een mixed-methods onderzoeksopzet, in het specifiek een sequentieel verklarend mixed-methods onderzoeksdesign (Ivankova et al., 2006). Dit onderzoeksdesign houdt in dat er zowel op kwantitatieve als op kwalitatieve wijze data wordt verzameld (Creswell, 2014; Creswell & Garrit, 2008). De gedachte achter deze combinatie van methoden is dat een kwantitatieve of kwalitatieve methodiek op zichzelf staand onvoldoende is om adequaat een gecompliceerd verschijnsel te begrijpen (Ivankova et al., 2006). Een mixed-methods onderzoeksopzet biedt de mogelijkheid te profiteren van de voordelen van zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek (Creswell, 2014; Ivankova et al., 2006). Omdat de probleemstelling van dit onderzoek zowel vraagt om een kwantitatieve meting als een verklaring voor deze relatie, sluit deze onderzoeksopzet goed aan (Ivankova et al., 2006). Deze analyse wordt uitgevoerd bij de gemeentelijke organisatie van de stad Rotterdam. De data wordt verzameld onder leidinggevendend gedefinieerd binnen de gemeente als functie *teamleider* of *teammanager*, echter voor de doeleinden van dit onderzoek sluit dit aan bij de definitie van *lijnmanager* in de literatuur (Huy, 2001). Deze functie leent zich ervoor op team-niveau het spanningsveld tussen exploitatie en exploratie te vangen.

1.3. RELEVANTIE

1.3.1. WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Dit onderzoek draagt op drie manieren bij aan de bestaande wetenschappelijke literatuur. Ten eerste, vormt dit onderzoek een toevoeging op publieke sector literatuur rondom team ambidextrie (Cannaerts et al., 2019; Gieske & Van Buuren, 2020; Umans et al., 2018). Cannaerts et al. (2019) waarschuwt voor de grote heterogeniteit van publieke organisaties,

waardoor meer inzicht nodig is in de toepassing van ambidextrie en leiderschap in verschillende publieke organisaties. Bestaande literatuur ontbreekt contextueel inzicht in hoe een balans tussen exploitatie en exploratie kan worden behaald in publieke organisaties (Cannaerts et al., 2019; Umans et al., 2018). Ten tweede, beantwoordt dit onderzoek de vraag van Jansen et al. (2016) en Haas (2010) naar meer onderzoek naar ambidextrie op team niveau. Team ambidextrie literatuur zoals Jansen et al. (2016, 2011) zien ambidextrie op *unit* niveau in de organisaties, ofwel in teams. Dit onderzoek doet hier een aanvulling op door teams aangestuurd door lijnmanagers bij de gemeente Rotterdam te analyseren. Ten slotte, is er op het niveau van de lijnmanager überhaupt nog weinig onderzoek (Huy, 2001; Mom et al., 2018). De invloed van deze twee leiderschapsstijlen op de balans tussen exploitatie en exploratie op het niveau van de lijnmanagers is daarom een onmiskenbare toevoeging op de literatuur.

1.3.2. MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Een complexere samenleving waarin de burgers meer verwachten van de overheid, waar sprake is van vergaande globalisering, milieuproblematiek en demografische uitdagingen, vraagt een overheid die zowel optimaliserend als innovatief kan handelen (Cannaerts et al. 2019). Met andere woorden, exploratie en exploitatie zijn nodig in publieke organisaties om legitimiteit en kwaliteit van publieke diensten te kunnen blijven garanderen (Fernhaber & Patel, 2012; Gieske et al., 2019; Van Buuren & Loorbach, 2009). De dynamiek van de publieke sector omgeving verandert immers snel, zoals bij de opkomst van e-governance, veranderende wetgeving en een veranderende burger (Cannaerts et al., 2019). Deze dynamiek vraagt om een wendbare organisatie waarbij inzicht in de balans tussen innoveren en optimaliseren van levensbelang is (Bass, 1990; Joosse-Bil & Van Buuren, 2020; March, 1991). De uitkomsten van dit onderzoek kunnen meer inzicht bieden in dit vraagstuk en tegelijkertijd verhelderen hoe lijnmanagers om kunnen gaan met team exploratie en team exploitatie door in kaart te brengen welke leiderschapsstijlen leiden tot welke team-uitkomsten. Lijnmanagers doen dit niet alleen, maar samen met hun team ambtenaren. Deze veranderende maatschappelijke context vraagt om een balans in gedragingen van al deze individuen samen. Een balans in exploratie en exploitatie is nooit eerder zo urgent geweest (Cannaerts, 2020).

1.3.3. BESTUURSKUNDIGE RELEVANTIE

Bestuurskunde is een integrale studie van collectieve actie om sociale problemen op te lossen (Perry & Christensen, 2015). Het academisch veld Bestuurskunde blijft evolueren, omdat denken over staten en de invulling hiervan blijft ontwikkelen (Perry & Christensen, 2015). Sinds de jaren tachtig is het gedachtegoed van NPM snel gegroeid waardoor veel concepten vanuit de private sector zich vertalen naar de publieke sector, zoals ambidextrie (Cannaerts et al., 2019; Gieske et al., 2019). Grote auteurs in de ambidextrie-literatuur als March (1991), Birkinshaw & Gibson (2004) en Tushman & O'Reilly (1996) focussen nog vooral op de afweging exploratie en exploitatie in de private sector. Dit onderzoek hoopt een toevoeging te doen op de toepassing van het concept ambidextrie, team ambidextrie in het specifiek, in de publieke sector. Daarnaast begint de literatuur meer interesse te krijgen voor de rol van de operationele manager bij het verenigen van exploratie en exploitatie (Mom et al., 2018). Dit onderzoek doet daarom een aanvulling op de kennislacune in publieke sector literatuur betreffende (team) ambidextrie.

1.4. LEESWIJZER

Het volgende hoofdstuk omvat het theoretisch kader waarin de reeds bestaande wetenschappelijke literatuur wordt aangehaald om de concepten van dit onderzoek te duiden. In deze theoretische hoofdstukken worden de eerste twee deelvragen van dit onderzoek beantwoordt. Deze theorievorming sluit af met het conceptueel model waarin de verwachte relaties visueel worden weergegeven. Hoofdstuk 3 gaat vervolgens in op de methodiek & techniek die bij dit onderzoek ingezet zijn. Dit hoofdstuk geeft een methodologische verantwoording voor de onderzoeksopzet en beschrijft hoe variabelen zowel kwantitatief als kwalitatief geoperationaliseerd zijn. Vervolgens beschrijft hoofdstuk 4 de resultaten van beide methodieken. Daarna vindt de integratie tussen de twee soorten data plaats in hoofdstuk 5 waar het analysemodel geïllustreerd wordt. Ten slotte sluit hoofdstuk 6 af met de conclusie, discussie en theoretische, methodologische en praktische aanbevelingen.

HOOFDSTUK 2. THEORETISCH KADER EN HYPOTHESES

In dit hoofdstuk worden alle theoretische concepten beschreven die in dit onderzoek voorkomen. Dit onderzoek bevat drie afhankelijke variabelen die eerst omschreven worden, namelijk exploratie en exploitatie die samen team ambidextrie vormen. De definitie van ambidextrie wordt bekritiseerd en vastgesteld voor dit onderzoek. Bovendien krijgt ook de onderzoekseenheid van het team aandacht in dit hoofdstuk. Hiermee komt een antwoord op de deelvraag: *Wat zegt de literatuur over de balans tussen exploitatie en exploratie op team niveau?* Vervolgens gaat het hoofdstuk verder in op leiderschap, transactioneel leiderschap en transformationeel leiderschap en de bestaande theorie omtrent deze leiderschapstheorieën. Deze relatie zal in dit onderzoek voor de lijnmanager onderzocht worden, vandaar de laatste deelvraag: *Wat zegt de literatuur over transactioneel en transformationeel leiderschap in relatie tot team ambidextrie voor de lijnmanager?* Ten slotte vat het hoofdstuk de literatuur samen in een viertal hypotheses en wordt het conceptueel model gepresenteerd.

2.1 AMBIDEXTRIE

Ambidextrie wordt in dit onderzoek gedefinieerd als het vermogen van organisaties om te balanceren tussen enerzijds het optimaliseren van bestaande processen en kennis en anderzijds het experimenteren met innovaties en nieuwe vaardigheden (bijv. Baškarada, et al. 2016; Cannaerts, 2020; Jansen et al., 2016; March, 1991; Palm & Lilja, 2017; Tushman & O'Reilly, 1996) Deze definitie is gebaseerd op zowel publieke als private literatuur (Franken et al. 2020; Meijer, 2014; Rogers, 1995; Rosing et al, 2011). De pionier in de theorie achter ambidextrie-literatuur, March (1991), benoemt *exploratie en exploitatie* als de onderdelen van ambidextrie. Deze concepten worden veel gebruikt bij analyses van innovatie en organisatieontwikkeling (Palm & Lilja, 2017), maar worden in de literatuur soms verschillend gedeut.

Exploitatie wordt door March (1991) samengevat in kernwoorden als *productie, efficiëntie en implementatie*. Dit concept duidt een incrementeel verbeterproces met constante voordelen (March, 1991). Exploitatie is van belang om de organisatie en het team op de korte termijn in functie te houden (March, 1991; Tushman & O'Reilly, 1996). Het is namelijk noodzakelijk om bestaande processen te blijven optimaliseren om efficiëntie te behouden (Baškarada, 2016: March, 1991). Het constant verbeteren van bestaande processen wordt gezien door Baškarada et al. (2016) als continue innovatie. Aan de andere kant beargumenteert March (1991) dat

verbeteringen in bestaande processen het gevaar hebben te comfortabel te voelen. Met andere woorden, er is geen ruimte meer om te experimenteren. Vanuit de complexiteit van de samenleving en de publieke sector is het dus de vraag of een incrementeel verbeterproces zal leiden tot passende oplossingen en het maatwerk dat deze complexiteit vraagt (Van der Steen et al., 2020). Aan de andere kant noemt Gupta et al. (2006) terecht dat definities van exploitatie vager zijn dan van exploratie; het omschrijft het nu. Gieske et al. (2019) verantwoorden het gebruik van het woord optimalisatie als equivalent voor exploitatie, door aan te geven dat het hier draait om een continue focus op het verbeteren van bestaande diensten, terwijl dit bij innovatie en exploratie grilliger is.

Exploratie draait volgens March (1991) vooral om flexibiliteit en innovatie. Onder druk van bewegingen als New Public Governance (NPG) in de publieke sector wordt innovatie steeds meer gezien als een gereedschap om prestatie mee te verbeteren (Cannaerts et al., 2019, Gieske et al. 2019). Exploratie wordt daarom vaak in één adem genoemd met innovatie (Baškarada et al., 2016; Bekkers et al., 2011; Gieske et al., 2019; O'Reilly & Tushman, 2013). Innovatie gelinkt aan exploratie is discontinu van aard gezien het draait om de implementatie van een nieuw idee (Lewis et al., 2017). Bij het definiëren van het concept innovatie zijn wat moeilijkheden (Bekkers et al. 2011). Volgens Bekkers et al. (2011, p. 35), is het niet altijd duidelijk wat innovatie is en wat niet, het is namelijk *'geen concreet object'*. De definitie van Moore et al. (1997, p.276) houdt in dat: *'veranderingen als innovatie worden gezien mits deze nieuw zijn (voor de organisatie), groot genoeg, algemeen genoeg en duurzaam genoeg om een zichtbare aanpassing aan het karakter of de processen van de organisatie aan te kunnen brengen.'* Het publieke element mist hier echter, wat Bekkers et al. (2011, p.197) aanvult in zijn definitie van innovatie als: *'een leerproces waarbij de overheid specifieke sociale uitdagingen probeert te evenaren'*. In deze literatuur ontbreekt nog een op exploratie toegespitste publieke definitie van innovatie, omdat innovatie direct wordt gekoppeld aan termen als *flexibiliteit* en *nieuwe ideeën* (bijv. Cannaerts et al. 2019; March, 1991; Palm & Lilja, 2017), waarbij andere auteurs bij hun definitie van ambidextrie een specifiekere toepassing van innovatie geven (bijv. Baškarada et al., 2016; He & Wong, 2004). He & Wong (2004) passen de theorie, bijvoorbeeld, toe op technologische innovatie waarbij gekeken wordt naar de invloed van een exploratieve innovatie strategie en een exploitatieve innovatie strategie op de intensiteit van product/proces innovatie en omzetgroei.

Onderzoek naar ambidextrie op team-niveau focust zich tot nu toe vooral op het macro-perspectief, waarbij er is geschreven over de potentiële toegevoegde waarde van het structureren van exploitatie en exploratie in sub-units in de organisatie (Haas, 2010; Jansen et al., 2009). Aldus Haas (2010) betekent dit veelal het inrichten van teams voor exploratie of exploitatie. Jansen et al. (2009) doet hier een aanvulling op door aan te geven dat dit geïntegreerd kan worden in senior teams, ofwel het topmanagement. Jansen et al. (2016) bouwen later voort op de rol van teams bij ambidextrie door vast te stellen dat exploratie en exploitatie op team-niveau worden beïnvloedt door de sociaalpsychologische toestanden van teamleden die fungeren als omgevingsstimuli (Chen et al., 2009; Jansen et al., 2016). Exploitatie en exploratie hebben volgens Chen et al. (2009), Gupta et al. (2006) en Jansen et al. (2016) vooral te maken met de dynamiek van de individuele teamleden en hun manier van werken (Gupta et al., 2006; Jansen et al., 2009). Om deze twee debatten dichterbij elkaar te brengen kijkt dit onderzoek vooral naar het harmonieus verenigen van exploratie en exploitatie in een team. De spanningen tussen team exploratie en team exploitatie kunnen echter niet genegeerd worden.

De coördinatie en integratie van zowel team exploratie als team exploitatie is volgens ambidextrie literatuur van belang om team ambidextrie te kunnen bereiken (Jansen et al., 2009; Jansen et al., 2016). Toch bestaat nog steeds verdeeldheid in de literatuur over wat de ideale balans tussen deze twee concepten zou moeten zijn om ambidextrie te kunnen vertonen (He & Wong, 2004; Miller et al., 2006; Nemanich & Vera, 2009; Umans et al. 2020). In de organisatieliteratuur zijn drie manieren waarop organisaties exploratie en exploitatie kunnen balanceren, namelijk sequentieel, structureel of contextueel. Ten eerste, suggereerde Duncan (1976) al ver voor March (1991) dat organisaties in hun structuren afwisselend moeten richten op exploratie en exploitatie over tijd (O'Reilly & Tushman, 2013). Ten tweede, suggereert March (1991) dat alleen gelijktijdig nastreven van exploratie en exploitatie leidt tot ambidextrie. O'Reilly & Tushman (1996, 2003) refereren hiernaar als structurele ambidextrie, waarbij de organisatie nieuwe kansen aanvoelt en aanpakt door middel van het gelijktijdige streven naar exploratie en exploitatie (2013, pp.328). Ten derde, kijken Birkinshaw & Gibson (2004) naar de randvoorwaarden die individuen of teams nodig hebben om zelfstandig de afweging tussen exploratie en exploitatie te maken (Birkinshaw & Gibson, 2004; Cannaerts et

al., 2019; Havermans et al., 2015). Jansen et al. (2016) bouwt voort op deze contextuele benadering door te beargumenteren dat teams zelf een context kunnen generen voor exploratie en exploitatie om zo tot team ambidextrie te kunnen komen. Leiderschap op het individuele niveau heeft daardoor tevens een effect op de balans tussen exploratie en exploitatie op team niveau (Jansen et al., 2016)

2.3. LEIDERSCHAP

Leiderschap maakt een verschil, en dat verschil inspireert veel onderzoek en vraagstukken (Burke, 2014). De volgende paragrafen zullen de theorie rondom transactioneel en transformationeel leiderschap uiteenzetten om vervolgens de koppeling met team exploratie, team exploitatie en team ambidextrie vast te stellen. Hiermee wordt de tweede deelvraag beantwoord: *Wat zegt de literatuur over transformationele en transactionele leiderschapsstijlen in relatie tot ambidextrie voor de lijnmanager?*

Volgens Burke (2014, pp. 278) draait het bij leiderschap om het *'iets gedaan krijgen'*. Dit is een brede conceptualisatie waaronder tal van leiderschapstheorieën en daarbij behorende leiderschapsstijlen geschaard worden (zie: Van Wart, 2017). Bij de vraag waarop leiders zouden moeten focussen, antwoordt Van Wart (2017, pp.16) dat leiders de nadruk leggen op de taak, de mensen of de organisatie. In de publieke sector is het echter lastig om leiderschap zo simpel te definiëren gezien de complexiteit van de omgeving en het concept leiderschap zelf ('t Hart & Tummers, 2019). Zo benoemt Franken et al., (2020) dat universele leiderschapstheorie waardevol is, maar wellicht niet altijd past bij de dynamiek van de publieke sector. T' Hart & Tummers (2019, pp.3) onderschrijven dan ook dat publieke leiders *'zich bezighouden over de manier waarop gemeenschappen omgaan met problemen'*. Toch is er onenigheid in de literatuur over een uniforme en universele definitie van leiderschap (Van Wart, 2017). Een onderdeel van dit debat betreft leiderschapsstijl en welke eigenschappen en vaardigheden universeel de beste leider maken (Van Wart, 2017) De term leiderschapsstijl duidt op een cluster aan gedragsvariabelen van de leider (Van Wart, 2017, pp.23). Deze leiderschapsstijl in combinatie van karakteristieken en vaardigheden van de persoon van de leider komen dan weer tot uiting in wat voor gedrag de leider belangrijk vindt (Van Wart, 2017, pp. 192). Een relevante leiderschapstheorie is van Bass (1985, 1990) die transactioneel en transformationeel leiderschap van elkaar onderscheidt is geïjkt op het bereiken van extra werknemer inzet en

daardoor een betere organisatieprestatie. Jansen et al. (2009) passen deze theorie toe op ambidextrie en claimen dat transactioneel leiderschap schikt in een exploitatieve context en transformationeel leiderschap in een exploratieve context. Deze claim van Jansen et al. (2009) en de leiderschapstheorie van Bass (1985, 1990) worden in de volgende paragrafen verder uiteengezet.

2.3.1. BASS ZIJN 'CONTINUÛM VAN LEIDERSCHAP'

Burns (1979) pionierde de termen transactioneel en transformationeel leiderschap als twee verschillende soorten leiderschap. Het team is van belang voor dit onderscheid in leiderschapsstijlen, gezien de groeiende interesse voor ambidextrie op een operationele laag en het belang van de leidinggevende hier (Birkinshaw & Gibson, 2004; Huy, 2001; Mom et al., 2018; Pearce & Sims, 2002; Jansen et al., 2016). Bass (1985, 1990) breidde dit uit door een continuüm te creëren voor effectief leiderschap waarbij transactioneel leiderschap zal leiden tot gemiddelde prestaties (Spinelli, 2006), maar transformationeel leiderschap tot extra inzet van werknemers en prestaties '*beyond expectations*'. Vandaar dat Bass (1985, 1990) duidelijke verschillen tussen deze twee vormen van leiderschap definieert. Volgens Bass (1985, 1990) draait transactioneel leiderschap vooral om het gedachtegoed van een *transactie* waarbij '*goed gedrag*' van de medewerker beloond wordt en '*slecht gedrag*' gestraft zal worden, dit verdeelt hij onder in drie kenmerken in zijn continuüm (1999, pp.20). Ten eerste refereert Bass (1985, 1990) naar *contingent reward*, oftewel het uitgeven van een beloning voor presteren. Kahai et al. (2003) definieert dit kenmerk als een extrinsieke manier van het stimuleren van werknemers. Pearce & Sims (2002) voegen hieraan toe dat de basis van deze kenmerkende inzet-beloning relatie op deze wijze leidt tot het maximaliseren van inzet, oftewel een transactie. Deze vorm van beloning is vaak individueel van aard en beloont doorgaans niet voor groep-prestatie (Van Wart, 2017). Ten tweede onderschrijft Bass (1985, 1990) dat leidinggevendenden pas ingrijpen als er afgeweken wordt van regels en standaarden, ofwel *management by exception* (Bass, 1990, pp.19; Van Wart, 2017, pp. 94). Hier maakt Bass (1990) verschil in een passieve en een actieve vorm van management bij uitzondering (bv. Bass, 1985, 1990). Passief management houdt hierbij in dat de leidinggevende alleen actie onderneemt wanneer prestaties afwijken, terwijl actief management verwijst naar een monitorende leidinggevende die zelf op zoek gaat naar afwijkingen en hierop aanstuurt (Bass, 1990). Kortom, een transactioneel leider focust vooral op stabiliteit en bouwt voort op bestaande kennis en mogelijkheden (Jansen et al., 2009).

Transformationeel leiderschap, daarentegen, legt de nadruk op de intrinsieke motivatie van volgers, die door Bass (1985, 1990) wordt gekarakteriseerd in de 4I's als volgt: intellectual stimulation (*intellectuele stimulatie*), individualized consideration (*individuele consideratie*), idealized influence (*of charismatisch leiderschap*) en inspirational motivation (*geïnspireerde motivatie*) (Van Wart, 2017, pp. 94; Pearce & Sims, 2002). *Intellectuele stimulatie* wordt door Bass (1990) geduid als leiders die hun werknemers op nieuwe manieren naar bekende problemen laten kijken met een nadruk op een rationele benadering. Deze stijl legt de nadruk op brainstormen, visies ontwikkelen en de ontwikkeling van werknemers (van Wart, 2017). *Individuele consideratie* draait volgens Bass (1990) om het letten op werknemers, als leider een mentorrol innemen. Van Wart (2017) voegt hieraan toe dat het gaat om de individuele behandeling van werknemers gebaseerd op wat ze nodig hebben om verder te groeien. Ten derde, Bass' *geïdealiseerde invloed* speelt in op de functie als rolmodel van de transformationeel leider (Van Wart, 2017). Charisma is hierbij, aldus Bass (1990), van groot belang. Ten slotte, dient een transformationeel leider *inspirerend* te kunnen *motiveren*. Van Wart (2017) benoemt deze component als meest cruciale bij transformationeel leiderschap, omdat succesvolle inspirerende motivatie werknemers zal motiveren om hun eigenbelang te overstijgen.

2.3.2. LIJNMANAGER

Huy (2001) stelt dat lijnmanagers een unieke positie in de organisatie bekleden, namelijk dicht bij de dagelijkse operaties, maar tegelijkertijd met gepaste afstand hiervan. Het gaat hierbij om de doelgroep leidinggevenden die een groep lijnwerkers leiden, maar toch een aantal lagen onder het topmanagement functioneren (Huy, 2001; Umans, 2020). Deze groep heeft doorgaans een grote diversiteit aan ervaring, functie en persoonlijkheidskenmerken en veel direct contact met de klant, of in publieke context; met de burger (Huy, 2001; Jansen et al., 2009). Verandering in de organisatie wordt dan ook vooral op dit niveau geïmplementeerd (Jansen et al., 2009). Birkinshaw & Gibson (2004, pp.54) komen in hun onderzoek tot de noemenswaardige ontdekking dat de respondenten relatief *lager* in de organisatie, de organisatie *slechter* beoordelen op de mate van ambidextrie. Dit patroon noemen de auteurs (Birkinshaw & Gibson, 2004, pp.54) het erosie-effect wat tevens nog een kleine correlatie heeft met de prestaties van de organisatie. Relevant hieraan categoriseren Pearce & Sims (2002) het

gedachtegoed van transactioneel en transformationeel leiderschap van Bass (1985) als verticaal leiderschap waarbij een leider top-down leidt en kijkt hoe dit proces de effectiviteit van een team beïnvloedt. Transformationeel verticaal leiderschap wordt door Pearce & Sims (2002) positief gelinkt aan team effectiviteit, terwijl transactioneel leiderschap een negatieve relatie blijkt te hebben met team effectiviteit. Operationele managers of lijnmanagers staan dicht bij de medewerker, maar geven alsnog verticaal leiderschap (Huy, 2001, Mom et al., 2018; Pearce & Sims, 2002).

De balans tussen team exploratie en team exploitatie vanuit verschillende invalshoeken belicht worden en van verschillende factoren afhankelijk zijn (bv. Birkinshaw & Gibson, 2004; March 1991; Fernhaber & Patel, 2012; Gieske et al. 2019; Jansen et al., 2016; O'Reilly & Tushman, 2013). De publieke sector context maakt dat het bereiken van deze balans nog complexer wordt (Cannaerts et al., 2019; Lewis et al., 2017). Dit onderzoek volgt daarom Baškarada et al. (2016) in de toepassing van transformationeel en transactioneel leiderschap op ambidextrie, echter voor de lijnmanager op team-niveau.

2.4. HYPOTHESES

De volgende paragrafen articuleren de verwachting wat betreft de bestaande literatuur voor de relaties tussen transactioneel/transformationeel leiderschap en exploratie/exploitatie. Volgens Birkinshaw & Gibson (2004) bestaat er niet één soort universeel leiderschap dat overal en altijd zal werken om tot ambidextrie te komen. Toch is het belang van strategisch leiderschap bij de balans tussen exploratie en exploitatie meermaals in onderzoek bevestigd (Baškarada et al., 2016; Tushman & O'Reilly, 1996; Umans et al., 2020). De koppeling tussen leiderschap en ambidextrie in de publieke sector blijft echter lastig, gezien de complexiteit van de concepten en de publieke context (Umans et al., 2020).

2.4.1. TRANSACTIONEEL LEIDERSCHAP & EXPLORATIE

Transactioneel leiderschap draait om een transactie tussen de leider en de volger (Baškarada et al., 2016; Bass, 1990; Van Wart, 2017). Spinelli (2006), Pearce & Sims (2002) en Bass (1990) omschrijven transactioneel leiderschap als een passievere managementstijl, waarbij kortetermijn doelen en incrementele verbetering van bestaande processen centraal staan. Het onderzoek van Jansen et al., (2009) stelt hierbij dat deze korte termijn focus van transactioneel

leidinggevend en niet zal bijdragen aan de flexibiliteit en wendbaarheid die exploratie van een team en de leidinggevende vraagt. Exploratie is immers gericht op het doorbreken van dit kortetermijn denken en het inzetten op vernieuwing en experimenteren (Gieske et al., 2019; March, 1991). Het is daarom niet aannemelijk dat een transactionele leiderschapsstijl zal leiden tot meer exploratie in een team. Daarom is hypothese 1a opgesteld:

H1a: *Transactioneel leiderschap door een lijnmanager heeft een negatieve relatie met exploratie op team-niveau.*

2.4.2. TRANSACTIONEEL & EXPLOITATIE

Exploitatie, daarentegen, draait om het optimaliseren, incrementeel verbeteren van bestaande mindsets en kennis en bovenal stabiliteit (Baškarada et al., 2016; Gieske et al., 2019). *Contingent reward* en het monitoren van werknemers leidt tot leiderschapsgedrag dat zich vooral uit in het formuleren van doelen, standaarden en beloningen/straffen (Bass, 1990). Dit leiderschapsgedrag stimuleert daarmee werknemers om bestaande kennis te perfectioneren en efficiëntie in werkprocessen te verhogen (Jansen et al. 2009). Het gaat hier vooral om een onderhoudsrol waarbij consistentie gepromoot wordt en routinematig werken optimaal gebruik maakt van bestaande ervaring binnen een organisatie (Bass, 1990; Jansen et al., 2009, March 1991). Het is daarom te verwachten dat een transactionele lijnmanager meer exploitatie zal stimuleren in zijn/haar team. Hypothese 1b is in het verlengde hiervan opgesteld:

H1b: *Transactioneel leiderschap door een lijnmanager heeft een positieve relatie met exploitatie op teamniveau.*

2.4.3. TRANSFORMATIONEEL & EXPLORATIE

Bass (1985,1990) onderschrijft expliciet dat transformationeel leiderschap een aspiratie zou moeten zijn voor elke leider. Een transformationeel leider nodigt immers de werknemer uit om risico te nemen, creatief te handelen en innovatief te zijn (Baškarada, 2016; Bass, 1990; Jansen et al., 2009). Nemanich & Vera (2009) onderschrijven bijvoorbeeld dat creativiteit en de wil om te experimenteren onder werknemers vooral voortkomt vanuit Bass (1990) zijn transformationeel leiderschap. Transformationeel leiderschapsgedrag zet immers in het op het stimuleren en het intrinsiek inspireren van de volgers (Baškarada et al., 2016; Bass, 1990;

Kahai et al., 2003; Rosing et al., 2011; Van Wart, 2017). Baškarada et al. (2016) onderschrijft dat transformationele leiders daarom vooral exploratie faciliteren door het aanmoedigen van werknemers om te veranderen. Op basis van deze literatuur is de volgende verwachting geformuleerd (H2a):

H2a: *Transformationeel leiderschap door een lijnmanager heeft een positieve relatie met exploratie op teamniveau.*

2.4.4. TRANSFORMATIONEEL & EXPLOITATIE

Nemanich & Vera (2009) ondersteunen een impopulair argument door bewijs aan te leveren uit onderzoek van Keller (1992, 2006) dat transformationeel leiderschap een positief effect kan hebben op exploitatie. Er wordt aangehaald (2009) dat continuïteit en consistentie van belang kan zijn voor werknemers, vooral bij een ingrijpende verandering. Jansen et al. (2009) geven aan dat terwijl exploratie in het bijzonder passend is bij transformationeel leiderschap, elke vorm van verbetering (dus ook incrementeel) deze vorm van leiderschap in een zekere mate behoeft. Jansen et al. (2009) dragen hierbij aan dat vooral relatief lagere management lagen vaker te maken krijgen met kleine procesverbeteringen, waardoor transformationeel leiderschap handig kan zijn. Deze hypothese wordt echter door hun kwantitatieve data ontkracht (Jansen et al., 2009). Op basis van deze resultaten en in lijn met het onderzoek is daarom de volgende hypothese opgesteld:

H2b: *Transformationeel leiderschap door een lijnmanager heeft een negatieve relatie met exploitatie op team-niveau.*

2.3.5. TEAM AMBIDEXTRIE

Ten slotte, wordt een hypothese getoetst die ingaat op de balans tussen exploratie en exploitatie zoals aangehaald door een aantal auteurs (bv. Birkinshaw & Gibson, 2004; March 1991; Fernhaber & Patel, 2012; Gieske et al. 2019; Jansen et al., 2016; Lewis et al., 2017; O'Reilly & Tushman, 2013). Deze hypothese zal evengoed tweeledig zijn en stelt de vraag of leiderschap een verband heeft met deze balans op team-niveau zoals onderzocht door Jansen et al. (2016) en Haas (2010). In het verlengde van voorgaande hypothesen wordt verwacht dat er een

negatieve relatie zal zijn, wat betekent dat er een grotere disbalans ontstaat door het inzetten op een van de leiderschapstijlen. Daarom de volgende twee hypothesen:

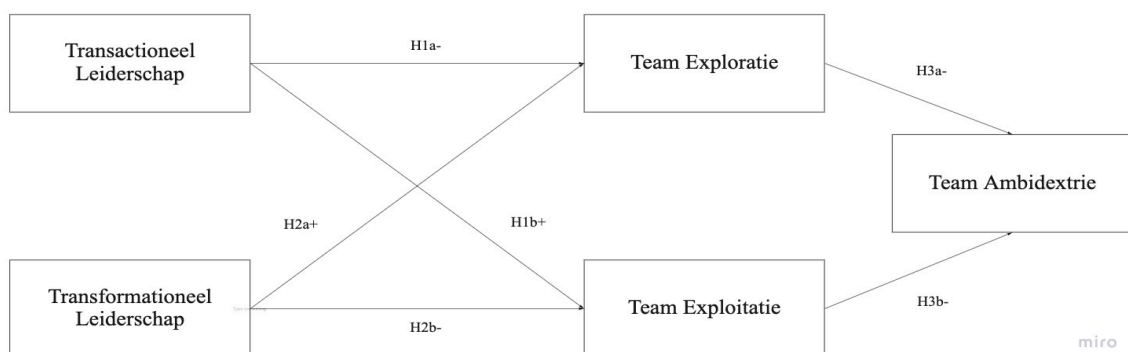
H3a: *Transactioneel leiderschapsgedrag heeft een negatieve relatie met de balans tussen team exploratie en team exploitatie.*

H3b: *Transformationeel leiderschapsgedrag heeft een negatieve relatie met de balans tussen team exploratie en team exploitatie.*

2.5. CONCEPTUEEL MODEL

De hypothesen H1a, H1b, H2a, H2b, H3a en H3b zijn te herleiden tot figuur 1 waar het conceptueel model wordt weergegeven. In dit conceptueel model is ambidextrie de te voorspellen afhankelijke variabele opgedeeld in team exploratie en team exploitatie. De onafhankelijke variabelen zijn transactioneel en transformationeel leiderschap en deze invloed op beide kanten op de afhankelijke variabelen wordt weergegeven met hypothese 1 en 2. Preliminaire bevestiging of afwijzing van de hypothesen zal een indicatie geven voor het verklarend karakter van dit onderzoek waarbij we een conclusie trachten te formuleren over de balans tussen exploitatie van exploratie als gevolg van wisselende leiderschapstijlen. Vervolgens draait de probleemstelling van dit onderzoek om de invloed op de balans tussen exploratie & exploitatie op team niveau. Vandaar dat er twee lijnen getrokken zijn van exploratie en exploitatie naar team ambidextrie met de verwachte negatieve relaties van hypothese 3. De methodologische opzet van het onderzoek maakt dat het doel niet enkel hypothesen aannemen of verwerpen is, maar dat er een verklaring komt voor (ontbrekende) relaties in het conceptueel model. De kwalitatieve data geeft hiermee een extra dimensie aan het model door deze aan te vullen.

Figuur 1
Conceptueel model



HOOFDSTUK 3. METHODE & TECHNIEK

Dit hoofdstuk zal nadere toelichting en verantwoording geven ten aanzien van de onderzoeksopzet, dataverzameling en data-analyse. De theorie uit het vorige hoofdstuk dient namelijk meetbaar gemaakt te worden om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. Eerst wordt de onderzoeksopzet toegelicht en vervolgens wordt uiteengezet hoe de data verzameld en geanalyseerd is.

3.1. ONDERZOEKSOPZET

Dit onderzoek maakt gebruik van een mixed-methods benadering waarbij zowel data wordt verzameld op kwantitatieve als kwalitatieve wijze, om antwoord te geven op de vraag wat de invloed is van een transactioneel en/of transformationeel lijnmanager op de balans tussen exploratie en exploitatie op team-niveau bij de gemeente Rotterdam en hoe dit verklaard kan worden (Creswell, 2014; Creswell & Garrit, 2008; Ivankova et al., 2006)? Het mixed methods design maakt dat er sprake is van triangulatie in dit onderzoek, wat betekent dat de kwantitatieve en kwalitatieve data complementair zijn (Hanson et al., 2006). Met andere woorden, verschillende methodes worden gebruikt voor hetzelfde onderzoeksprobleem (Morse, 1991). In dit onderzoek zou immers, gezien de probleemstelling, het gebruik van één methode ontoereikend zijn.

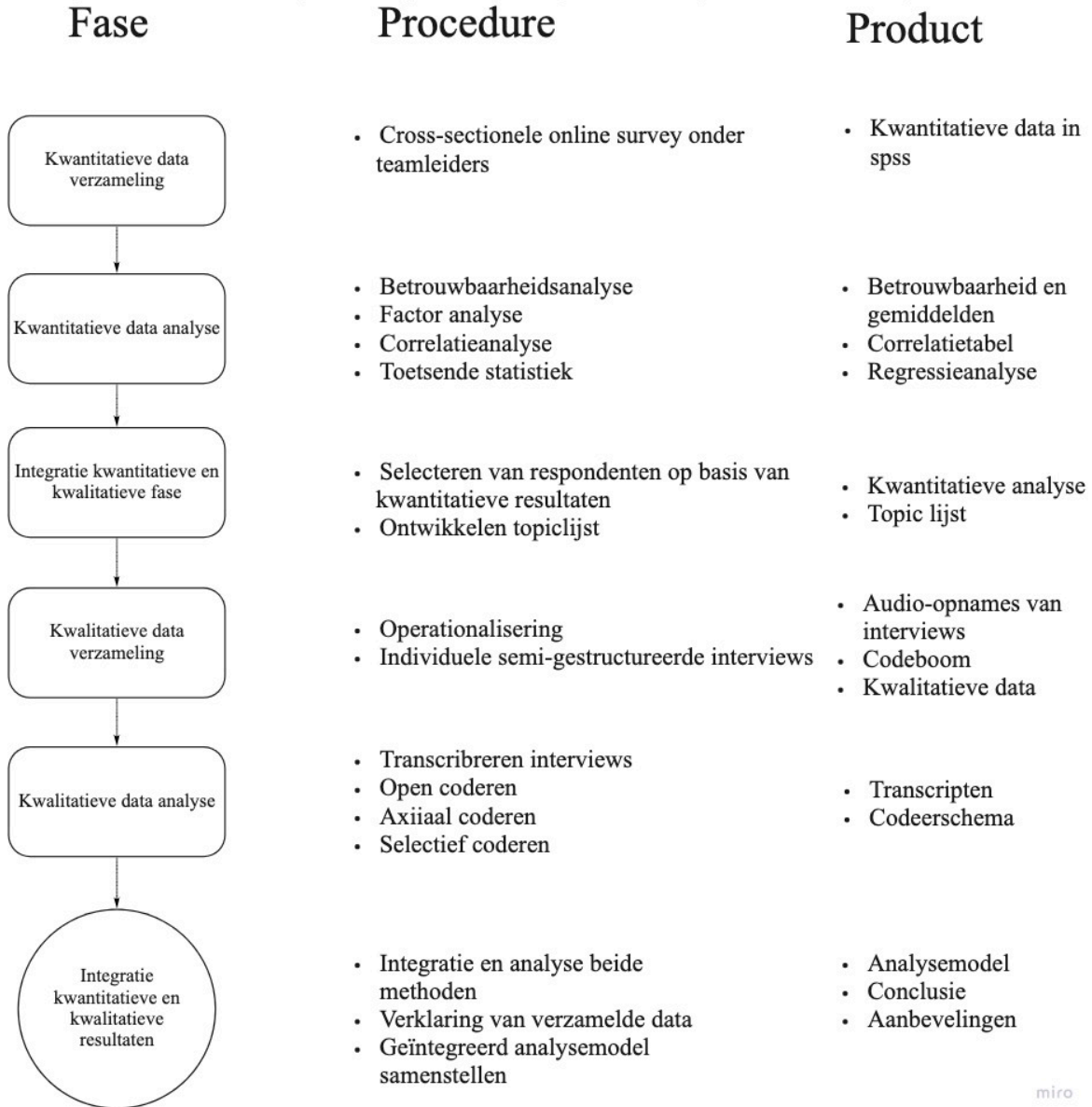
In sociaalwetenschappelijk onderzoek is onderscheid tussen een deductief, toetsende en vaak kwantitatieve manier van onderzoek doen en een inductief, exploratief en vaak kwalitatieve manier van onderzoek doen (Homburg, 2021). Deductief onderzoek toetst reeds bestaande theorie en inductief onderzoek ontwikkelt theorie (Homburg, 2021; Van Thiel, 2014). De probleemstelling van dit onderzoek is echter tweeledig, daarom wordt er zowel inductief als deductief onderzoek uitgevoerd (Maxwell, Chmiel & Rogers, 2016). Aan de ene kant is er sprake van deductief onderzoek, aangezien de variabelen team exploratie, team exploitatie, team ambidextrie, transactioneel & transformationeel leiderschap worden getest aan de hand van de geformuleerde hypothesen (Van Thiel, 2014). Aan de andere kant is er sprake van inductief onderzoek, aangezien de probleemstelling vraagt om een kwalitatieve verklaring voor deze relatie of het ontbreken hiervan (Van Thiel, 2014).

Dit onderzoek is ingericht naar een verklarend sequentieel mixed-methods design, omdat de kwalitatieve data verdieping zal geven op de vooraf verzamelde kwantitatieve data (Creswell, 2014; Ivankova et al., 2006). Dit betekent dat dit onderzoek bestaat uit twee fasen waarbij eerst een survey wordt uitgezet om kwantitatieve data te verzamelen en vervolgens interviews worden afgenomen om diepgang aan deze cijfermatige kennis te geven (Ivankova et al., 2006). Het voordeel van kwantitatief onderzoek is volgens Creswell (2014) de mogelijkheid om efficiënt data te kunnen analyseren en hieruit conclusies te trekken. Terwijl kwalitatief onderzoek als voordeel heeft gedetailleerde perspectieven van respondenten te geven, context te schetsen en de mogelijkheid door de bril van de respondent naar het probleem te kijken (Creswell, 2014). In een sequentieel verklarende onderzoeksopzet kunnen interviews dus dienen als uitleg van de kwantitatieve data en eventuele datalacunes opvullen. Daarnaast kunnen eventuele verrassende uitkomsten van het kwantitatieve onderzoek besproken worden. Ivankova et al., (2006) refereren naar deze faseovergang als een integratie moment waarbij de resultaten van de een de basis vormen voor de datacollectie van de ander. Deze integratie van kwalitatieve en kwantitatieve methoden is precair, gezien de grote hoeveelheid discussie hierover in de literatuur (Bryman, 2006; Cresswel & Garret, 2008; Maxwell, Chmiel & Rogers, 2016).

In sequentiële mixed-methods onderzoeken zijn kwalitatieve en kwantitatieve methodes met elkaar verbonden bij de start van de data-analyse van de kwantitatieve methode en start van de data-verzameling van de kwalitatieve methode (Ivankova et al., 2006). Een eigen bewerking op basis van de visuele weergave van Ivankova et al. (2006) is weergegeven in figuur 2 ter verduidelijking. In deze figuur wordt stapsgewijs aangegeven welke procedure gevolgd wordt bij welke fase van het onderzoek en welk onderzoek product dit oplevert. Er wordt schematisch weergegeven hoe er van de kwantitatieve data verzameling tot en met de integratie van de kwantitatieve en kwalitatieve resultaten gehandeld wordt. Het gaat hierbij dan ook om cross-sectioneel onderzoek, aangezien deze meting maar eenmalig uitgevoerd zal worden (van Thiel, 2014).

Figuur 2

Model for Mixed-Methods Sequential Explanatory Design Procedure (Ivankova et al., 2006)



miro

3.2. DATA-VERZAMELING

De data-verzameling voor de kwantitatieve en kwalitatieve analyse wordt met twee verschillende technieken gedaan. De operationalisatie voor de kwantitatieve data-verzameling is gedaan aan de hand van reeds gevalideerde schalen. In de volgende paragrafen zullen eerst deze schalen omschreven worden, waarnaar er bij de data-analyse dieper op de meetconstructen en operationalisatie wordt ingegaan. De concepten worden in het verlengde van deze schalen ook geconceptualiseerd voor de kwalitatieve data-verzameling.

3.2.1. FASE 1: KWANTITATIEVE FASE

Een survey is passend gezien het eerste onderzoeksdoel om hypothesen te testen en relaties vast te stellen (van Thiel, 2014). De uitnodiging om deel te nemen aan de survey wordt weergegeven in bijlage 3. Dit onderzoek bevat een aantal controle variabelen, drie afhankelijke variabelen en twee onafhankelijke variabelen. In de volgende paragrafen zal uiteengezet worden hoe deze variabelen voor de kwantitatieve data verzameling geoperationaliseerd zijn in een survey.

Ten eerste, zijn er een aantal controle variabelen toegevoegd die eventueel invloed kunnen uitoefenen op de afhankelijke variabele (van Thiel, 2014). Deze variabelen omvatten: opleiding, geslacht, cluster, functie en werkzame jaren (bijlage 1). Wat betreft opleiding waren er vier antwoordopties, namelijk: WO, hbo, mbo of anders. Voor geslacht waren er tevens vier opties, namelijk: man, vrouw, anders en dat wil ik liever niet zeggen. Ten derde, wordt de variabele cluster uitgevraagd met de zes clusters bij de gemeente Rotterdam als antwoordopties: Dienstverlening, Maatschappelijke Ontwikkeling, Stadsbeheer, Stadsontwikkeling, Werk & Inkomen en Bestuurs- en Concernondersteuning. Deze variabele is toegevoegd om praktische cluster-gerichte aanbevelingen te kunnen doen. Daarnaast is het item *“Mijn functie binnen de gemeente is...”* toegevoegd om vast te stellen of de respondent daadwerkelijk onderdeel is van de doelgroep. Ten slotte, wordt er gevraagd naar het aantal werkzame jaren bij de gemeente Rotterdam. Deze items zijn toegevoegd als additionele variabelen, omdat deze kunnen leiden tot alternatieve verklaringen (Jansen et al., 2016).

Team exploratie en team exploitatie zijn gemeten op basis van de gevalideerde meetschaal van Jansen et al. (2016). Voor deze vragenlijst wordt een vijf-punten Likert schaal gebruikt waarbij 1 = helemaal oneens en 5= helemaal eens is. In bijlage 1 wordt weergegeven hoe de items vertaald zijn, bij gelegenheid moest een letterlijk vertaalde zin aangepast worden om de leesbaarheid te bevorderen. Deze items vragen de lijnmanager zelf om het team dat zij leiding geven te beoordelen op team exploratie en team exploitatie. Jansen et al. (2016) stelt bij team exploratie creativiteit en experimenteren centraal. Items als: *“Team members experimented with new and creative ways for accomplishing work”* (Jansen et al., 2016) zijn vertaald naar *‘de leden van mijn team experimenteren met nieuwe en creatieve manieren van werken.’* De zinsopbouw is aangepast vanuit de letterlijke vertaling om de leesbaarheid te bevorderen. Dit geldt ook voor de items die team exploitatie uitleggen waar Jansen et al. (2016) zich toelegt op

routine en gestandaardiseerde werkmethodes. *“Our team implemented standardized methodologies and regular work practices”* vertaalt naar *“de leden van mijn team hanteren een gestandaardiseerde werkmethode gebaseerd op routine”* om wederom verwarring onder de respondenten te voorkomen, maar toch dicht bij de gevalideerde items te blijven. Daarnaast moesten een aantal items licht gewijzigd of verwijderd worden om van toepassing te zijn op de unieke context van dit onderzoek (Pearce & Sims, 2002). Hierbij is er veel aandacht geschonken aan het behouden van de betekenis van deze items, aangezien het belang hiervan bij het vaststellen van degelijke correlaties (Podsakoff et al., 2012).

Wat betreft de variabelen transactioneel en transformationeel leiderschap is het doel om leidinggevend items te laten beantwoorden over hun eigen leiderschapsstijl. Eerder zijn een aantal kwantitatieve studies geanalyseerd om een juiste operationalisatie van deze concepten vast te stellen. De keuze is hierbij gevallen op de schaal van Pearce & Sims (2002) waarbij alle items worden gemeten aan de hand van een vijf-punten Likert schaal (zie bijlage 1), waarbij 1 = helemaal oneens en 5 = helemaal eens. Deze items van Pearce & Sims (2002) zijn hiervoor ingezet en geadapteerd aan de context van dit onderzoek (bijlage 1). De vragenlijst van Pearce & Sims (2002) baseert zich op Cox en Sims (1996), Pearce et al. (2001), Avolio (1994) en Yukl (1994). De vragenlijst werd origineel weergegeven in een dubbel response format gezien de focus op verticaal versus gedeeld leiderschap, wat niet past bij de verticale leiderschapscontext van dit onderzoek (Pearce & Sims, 2002). *“My team leader (members) will...”* is daarom omgezet tot *“I will ... for my teammembers”*, in het Nederlands tot *“Ik zal ... voor de leden van mijn team”* (zie bijlage 1). Ten slotte, zijn er twee items reversed gecodeerd omdat er bij de variabele transformationeel leiderschap item 4 en 6 (zie bijlage 1) sprake was van een ontkennende stelling.

3.2.2. FASE 2: KWALITATIEVE FASE

Voor de interviews wordt gebruikt gemaakt van een semigestructureerde interviewtechniek. Het voordeel van deze methode ligt in de mogelijkheid om vragen uit te breiden naar gelang er nieuwe concepten ter tafel komen (Baškarada et al., 2016). Een topic-lijst vormt de basis voor deze interviews waarbij de aan – of afwezigheid van de vastgestelde indicatoren en een verklaring hiervoor uitgevraagd wordt (Ivankova et al., 2016; van Thiel, 2014). Er zal hierbij gebruik worden gemaakt van stellingen gebaseerd op kwantitatieve resultaten waarbij het van

belang is dat deze stellingen duidelijk, kort en niet-suggestief gesteld worden aan de respondenten (zie bijlage 2) (van Thiel, 2014). De interviews duren maximaal een uur per respondent. De respondenten zijn verzekerd van anonimiteit en tekenen een privacy formulier weergegeven in bijlage 4. De uitnodigingen voor een interview die naar respondenten zijn verstuurd worden weergegeven in bijlage 5.

3.2.2.1. OPERATIONALISERING

Het operationaliseren van de concepten uit het theoretisch kader is noodzakelijk om vast te stellen welke kwalitatieve data precies verzameld moet worden (Van Thiel, 2014). De operationalisering, zoals deze vorm heeft gekregen in tabel 1, is gebaseerd op literatuuronderzoek en de reeds kwantitatieve resultaten zoals deze besproken worden in hoofdstuk 4. Vervolgens zijn de stellingen geoperationaliseerd aan de hand van indicatoren. Een indicator is een expressie van een theoretisch verschijnsel in de casus (Van Thiel, 2014). Deze indicatoren worden weergegeven in de kolommen van de desbetreffende concepten. Per stelling wordt er minimaal één en maximaal twee concepten uitgevraagd, waarna de rij gevolgd kan worden om te zien welke indicatoren van toepassing zijn. Per stelling leest de tabel af welke indicatoren van toepassing zouden kunnen zijn om vast te stellen of concepten daadwerkelijk de veronderstelde relaties hebben. In bijlage 2 wordt in de topic lijst weergegeven welke concepten bij welke stellingen vooraf bedacht zijn. Deze verklaringen en onderlinge relaties worden besproken bij de kwalitatieve resultaten.

Tabel 1*Kwalitatieve operationalisering*

	Indicator			
Stelling	<i>Transactioneel</i>	<i>Transformationeel</i>	<i>Team exploratie</i>	<i>Team exploitatie</i>
	<i>Leiderschap (Pearce & Sims, 2002; Bass, 1990; Van Wart, 2017)</i>	<i>leiderschap (Pearce & Sims, 2002; Bass, 1990; Van Wart, 2017)</i>	<i>(Jansen et al., 2016)</i>	<i>(Jansen et al., 2016)</i>
<i>Als een teamleider zijn/haar teamleden ondersteunt en motiveert zal er meer geëxperimenteerd worden binnen het team.</i>	Beloning	Idealized influence	Experimenteren	Bestaande kennis
<i>Teamleiders van de gemeente Rotterdam zien zichzelf vooral als charismatisch, motiverend, inspirerend en empathisch.</i>	Laissez-faire stijl	Individualized consideration	Nieuwe oplossingen	Standaardisering
<i>Hoe hoger mensen zijn opgeleid, hoe efficiënter ze werken.</i>	Management bij uitzondering – actief	Inspirational motivation	Ontwikkeling nieuwe vaardigheden	Routine
<i>Teamleiders van de gemeente Rotterdam zetten zowel in op baanbrekende innovatie als op kleine verbeteringen van processen</i>	Management bij uitzonder -passief	Intellectual stimulation	Lange termijn visie	Optimaliseren

<p><i>Teamleiders bij cluster x werken liever naar nieuwe kennis toe, dan met bestaande kennis.</i></p>				<p>Korte termijn visie</p>
<p><i>Teamleiders van cluster y zetten in op een balans tussen het ontwikkelen van nieuwe kennis en het gebruiken van bestaande kennis.</i></p>				
<p><i>Teamleiders bij cluster z gedragen zich meer als een rolmodel die inspireert en motiveert dan als een manager die zich richt op targets en het monitoren van fouten</i></p>				

3.3. ROTTERDAMSE CONTEXT

De data voor dit onderzoek wordt verzameld in een casus, in dit geval het organisatie-brede leiderschapsprogramma van de gemeente Rotterdam. Uit dit onderzoek vloeit daarom buiten een wetenschappelijke analyse van de probleemstelling, ook een aantal praktische aanbevelingen voor de casestudie voort (Van Thiel, 2014). Voor het doel van dit onderzoek is het daarom van belang om in te gaan op de context waarin het zich plaatsvindt.

De gemeente Rotterdam is een van de grootste gemeentelijke organisaties van Nederland waar meer dan 12.000 ambtenaren zich dagelijks inzetten voor de stad Rotterdam (Rijksoverheid, 2006; Gemeente Rotterdam, 2021a) De gemeente bestaat uit zes clusters die zich elk toeleggen op een onderwerp, te weten; Maatschappelijke Ontwikkeling, Stadsontwikkeling, Stadsbeheer, Werk en Inkomen, Dienstverlening en Bestuurs- en Concernondersteuning (zie bijlage 6). De stad komt voor grote uitdagingen te staan zoals klimaatverandering, de energietransitie en grootschalige digitalisering.¹ Het concern heeft dan ook als doel *'een flexibele, lerende en veerkrachtige organisatie waarbij integraal en opgave gestuurd werken centraal staan'* (Gemeente Rotterdam, 2021a). Om dit doel te kunnen bewerkstelligen zijn een aantal grote organisatieveranderingen in werking gezet met het overkoepelende idee van een wendbaardere organisatie. Verandering en veerkracht is namelijk noodzakelijk om mee te kunnen blijven bewegen met gecompliceerde maatschappelijke ontwikkelingen (Joosse-Bil & Van Buuren, 2020).

In 2020 zag Rotterdams Leiderschap (RL) voor het eerst het daglicht, een leiderschapsprogramma geijkt op het samen leiderschap tonen als onderdeel van de nieuwe organisatievisie (Gemeente Rotterdam, 2021b). Leidinggevenden hebben immers een belangrijke sleutelrol bij het doel om een passende dienstverlening aan de stad te kunnen blijven leveren in de toekomst. Daarom zijn er een zestal leiderschapsprincipes geformuleerd door interactie met werknemers en een viertal invalshoeken in samenspraak met de wetenschap (Leroy, 2020; Gemeente Rotterdam, 2021c). De leiderschapsprincipes zijn als volgt: leiderschap tonen, ruimte geven, richting geven, samenwerken, blokkades wegnemen en innovatie stimuleren. Deze principes worden vervolgens in de matrix toegelicht aan vier

¹ Bron intern college van B&W (niet openbaar) Gemeente Rotterdam

invalshoeken van Leroy (2020), namelijk; leiderschap van verandering, mensgericht gedrag, opgave-gestuurd leiderschap en ethisch leiderschap. Deze gecombineerde leiderschapsmatrix ondersteunt leidinggevendenden van de gemeente om adequaat te kunnen reageren op de alsmaar complexere problematiek van de stad Rotterdam en richting te geven aan leiderschapsontwikkeling.

Deze veranderambitie vraagt om balanceervaardigheden van de leidinggevendenden. De balans tussen enerzijds los willen komen van pad afhankelijkheid en het netwerk van kennis in de gemeente gebruiken voor innovatie, anderzijds efficiënt en vasthoudend te werk gaan is samen te vatten in exploratie en exploitatie (Joosse-Bil & Van Buuren, 2020). Dit spanningsveld tussen innovatie en optimalisatie leeft vooral op het niveau van de lijnmanagers bij de gemeente Rotterdam, aangezien deze managementlaag relatief dicht bij de dagelijkse operaties zit (He & Wong, 2004; Huy, 2001; Mom et al., 2018). De onderzoekspopulatie bij de gemeente Rotterdam bestaat daarom uit 509 lijnmanagers aan het werk over de gehele organisatie.²

3.4. ONDERZOEKSEENHEDEN

Teamleiders binnen het concern zijn in dit onderzoek theoretisch gedefinieerd als lijnmanagers. Deze lijnmanagers zijn de onderzoekspopulatie om de probleemstelling te beantwoorden. De totale onderzoekbare populatie bij de gemeente Rotterdam is $N=509$. Binnen de complexiteit van de organisatie van de gemeente Rotterdam is er geen specifieke definitie van wat de functie teamleider exact inhoudt. Gemiddeld genomen over de gehele organisatie zit de teamleider tussen salarisschaal acht tot en met veertien en beweegt zich tussen strategisch en uitvoerend niveau. Dit gebeurt bij de gemeente over verschillende clusters, van beleid maken tot fysiek in de stad werken. De teamleider is de vierde of vijfde managementlaag en wordt aangestuurd door de derde managementlaag, de afdelingshoofden.³ Het doel van deze functie wordt door het functiehuis omschreven als: *“het richting geven aan het organisatieonderdeel op tactisch niveau en het inrichting en aansturen van de afdeling, om te komen tot realisatie van tactische en operationele doelstellingen met een doorlooptijd van middellange termijn.”*⁴ De

² Bron intern (niet openbaar) Gemeente Rotterdam

³ Bron intern (niet openbaar) Gemeente Rotterdam

⁴ Bron intern (niet openbaar) Gemeente Rotterdam

respondentenselectie onder deze groep teamleiders zal voor beide methoden afzonderlijk worden weergegeven hieronder.

3.3.1. KWANTITATIEF ONDERZOEK

Het starten met een vragenlijst biedt de mogelijkheid zoveel mogelijk respondenten n van de totale populatie $N=509$ te bereiken (Ivankova et al., 2006; van Thiel, 2014). Deze vragenlijst wordt via het programma Qualtrics afgenomen. Voordelig aan Qualtrics is dat de survey makkelijk verspreid en doorgezet kan worden in een statistisch programma. Vervolgens wordt de survey onder de doelgroep verspreid via de interne website en mail van de gemeente Rotterdam (zie bijlage 2). Daarnaast hebben een aantal afdelingshoofden en teamleiders de vragenlijst actief in eigen netwerk verspreid om zoveel mogelijk mensen te bereiken in een grote organisatie als de gemeente Rotterdam. Het criterium om deel te mogen nemen aan de survey is dat de respondent op het moment van invullen formeel **de functie van teamleider of teammanager** bekleedt binnen de gemeentelijke organisatie van Rotterdam, aangezien deze functie het equivalent van de lijnmanager is in dit onderzoek. Deze gerichte verspreiding onder de functie van teamleider/teammanager maakt deze steekproef doelgericht (Babbie, 2016; Van Thiel, 2014).

Naar aanleiding van de eerste uitnodiging waren er 180 respondenten op de survey (bijlage 3), na de reminder en extra promotie via het intranet en de Management Development nieuwsbrief kwam dit aantal uit op 224 respondenten. Dit resulteert in een initiële response ratio van 35,36%. Echter zijn er ook een aantal respondenten hiervan noodgedwongen verwijderd, hiervoor zijn vier criteria van belang. Ten eerste, hebben zeven respondenten aangegeven niet akkoord te gaan met het privacy formulier (zie bijlage 1 en 3), waardoor zij meteen bij het einde van de vragenlijst uitkwamen. Deze respondenten zijn dan ook door gebrek aan data niet meegenomen in de analyse. Ten tweede, door in dataset de vooruitgang van respondenten te analyseren zijn alle waarden onder de 100% ook verwijderd. Bovendien hebben 47 respondenten de vragenlijst niet afgemaakt. Er is dus geen sprake van *missing values*, aangezien deze respondenten volledig worden verwijderd (Van Thiel, 2014). Ten derde werd de dataset onderzocht op *niet-geëngageerde* respondenten door de standaarddeviaties van de overgebleven respondenten te analyseren in Microsoft Excel. Alhoewel in SPSS goed te zien is dat de duur van de vragenlijst sterk fluctueert onder respondenten van 3,4 minuten tot

uitschieters van 6,7 uren, lopen de standaarddeviaties niet ver uiteen. Daaruit is geconcludeerd dat er geen niet-geëngageerde respondenten hebben meegedaan. Ten vierde, bleek uit een frequentietabel dat 153 respondenten hadden aangegeven teamleider te zijn, drie respondenten zeiden afdelingshoofd te zijn en 14 hebben geklikt op 'anders'. De drie afdelingshoofden worden ook uitgesloten aangezien zij geen deel uitmaken van de doelgroep. Afdelingshoofden staan een stap hoger in de hiërarchie en sturen hierdoor niet meer de lijn aan. Daarnaast zijn de 14 respondenten die 'anders' aangaven ook uit voorzorg verwijderd, zodat de data een pure doelgerichte steekproef behoudt (Van Thiel, 2014). Van de initiële 224 respondenten blijven er 153 over. Gezien de populatie N=509 gelijk blijft, resulteert dit een response ratio van 30,06%.

In tabel 2 wordt weergegeven hoe de response ratio verdeeld is over de clusters van de gemeente Rotterdam met N=153. Opvallend is dat het cluster *Dienstverlening* hoger scoort dan andere clusters. Dit kan komen door het intensievere contact met de afdelingshoofden binnen dit cluster. Er is per cluster gekeken naar welk percentage teamleiders gereageerd heeft op de survey van de totale populatie die is gevraagd de lijst in te vullen. Dit is belangrijk om in gedachten te houden bij de representativiteit van het onderzoek, aangezien alle clusters minstens 24% hebben is deze hoog. Wat betreft de betrouwbaarheid van de survey waarschuwen George & Pandey (2017) voor common source bias (CSB) wanneer de onafhankelijke en afhankelijke variabelen in dezelfde survey worden gemeten (Podsakoff et al., 2012). Zelf-gerapporteerde surveys lopen dit risico gezien de inherente subjectiviteit van deze vragenlijsten (George & Pandey, 2017).

Tabel 2*Response Ratio Teamleiders Gemeente Rotterdam*

Cluster	Frequentie	Totaal TL in cluster	Response ratio
Dienstverlening (DV)	14	26	53,85%
Maatschappelijke Ontwikkeling (MO)	24	97	24,74%
Stadsbeheer (SB)	48	143	33,57%
Stadsontwikkeling (SO)	17	59	28,81%
Werk & Inkomen (W&I)	20	68	28,41%
Bestuur – en Concernondersteuning (BCO)	30	116	25,86%
Totaal	153	509	30,06%

3.3.2. KWALITATIEF ONDERZOEK

De kwalitatieve methodiek van dit onderzoek zal een gestratificeerde steekproef hanteren, dit houdt in dat de geïnterviewde groep een zo representatief mogelijk beeld schetst van de doelgroep (Babbie, 2016). Om dit te behouden zijn teamleiders random gesampled op basis van een aantal kenmerken zoals uitvoer/strategisch, man/vrouw en werkzame cluster. De respondenten die uit de steekproef zijn gekomen zijn weergegeven in het respondentenoverzicht in tabel 3. Om CSB te verminderen zijn er respondenten geselecteerd die wel en niet deelgenomen hebben aan de vragenlijst (George & Pandey, 2017)

Tabel 3

Respondentenoverzicht

Respondent:	Cluster:	Deelname vragenlijst:
Respondent 1	Dienstverlening	Ja
Respondent 2	Werk & Inkomen	Nee
Respondent 3	Bestuurs- en concernondersteuning	Ja
Respondent 4	Stadsontwikkeling	Nee
Respondent 5	Maatschappelijke ontwikkeling	Ja
Respondent 6	Stadsbeheer	Ja

3.5. DATA ANALYSE

3.5.2. FASE 1: KWANTITATIEVE FASE

De verzamelde kwantitatieve data wordt geanalyseerd aan de hand van het statistiek programma SPSS. Het conceptueel model (figuur 2) toont de verwachte lineaire relaties tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabelen. De onafhankelijke variabelen transactioneel leiderschap x1 en transformationeel leiderschap x2 fungeren als predictors voor het ontstaan van een bepaalde mate team exploratie en/of team exploitatie (Ivankova et al., 2006). Dit onderzoek hanteert drie afhankelijke variabelen, team exploratie, team exploitatie en gecombineerd team-ambidextrie. Een aantal statistische toetsen naar gelang een lineair

regressiemodel zullen laten zien of de geformuleerde hypothesen worden aangenomen of afgewezen. Hierbij is het van belang om vast te stellen of de items samen een betrouwbare schaal vormen.

Om de interne consistentie van elk van de schalen te meten wordt er gebruik gemaakt van de cronbach alpha betrouwbaarheidstest en een factor analyse (Pearce & Sims, 2002; Van Thiel, 2014). Het is van belang om de cronbach alpha van de vragenlijst op minimaal 0.7 te hebben om betrouwbaarheid vast te kunnen stellen, het liefst hoger gezien het potentiële gevaar van CSB in de survey (Cronbach, 1951; van Thiel, 2014). Daarnaast heeft de factor analyse als doel het vaststellen van onderliggende relaties tussen sets van variabelen (van Thiel, 2014). Deze sets van variabelen met sterke onderliggende correlatie vormen samen een factor (van Thiel, 2014). In de volgende paragrafen wordt de betrouwbaarheid van de schalen voor de analyse besproken.

Afhankelijke variabelen

Team exploratie en team exploitatie worden apart berekend in dit onderzoek. Daarom is gekozen om deze twee dimensies als aparte variabelen te behandelen in de analyse. Ten eerste, is de *Kaiser-Meyer-Olkin-Measure-of-Sampling-Adequacy* (KMO) test toegepast die aangeeft of de data geschikt is voor een factor analyse door vast te stellen in hoeverre de variantie van de variabelen wordt verklaard door onderliggende factoren. Voor team exploratie is er KMO vastgesteld van ,799 en voor team exploitatie een KMO waarde van ,641. Dit betekent dat de data uitvoerbaar is in een factor analyse, aangezien de KMO minstens 0.6 zou moeten zijn (Kaiser, 1974). De eigenwaarde is de mate waarin een factor een geheel vormt en deze moet minstens > 1 om vast te stellen dat de factor de variantie verklaart (van Thiel, 2014). Gezien de deductieve aard van het kwantitatieve gedeelte van de probleemstelling zijn er op basis van Jansen et al., (2006) voor team ambidextrie dus twee verwachte factoren voor beide variabelen. De tabel voor de factor analyse wordt weergegeven in bijlage 6.

De variabele team exploratie verklaarde 54,79% van de variantie waarbij alle items laden op 1 factor. Team exploratie scoort bovendien op 5 items een cronbach 's alpha van ,792, waaruit blijkt dat hier sprake is van een consistente meting Deze schaal is daarmee betrouwbaar en van voldoende interne consistentie gerekend. Team exploitatie daarentegen bleek op twee factoren

te laden met een percentage van 69,52% verklarend voor alle variantie (zie bijlage 6). Alhoewel de eigenwaarde van component nummer twee aanzienlijk lager is ($1,205 < 2,271$), heeft dit wel consequenties voor de interne validiteit van het onderzoek. Daarom is ervoor gekozen om een tweede factor analyse uit te voeren voor de variabele exploitatie zonder item 1 (*De leden van mijn team weten bestaande kennis voor het uitvoeren van hun werk opnieuw in te zetten*) en 4 (*De leden van mijn team verbeteren en perfectioneren hun bestaande kennis en expertise tijdens hun werk*). Deze variabelen laden immers verkeerd in de factor analyse, en de optie *alpha if item deleted* in SPSS geeft ook aan item 1 en 4 te verwijderen voor een hogere alpha. De schaal zonder item 1 en 4 items geeft een cronbach 's alpha van ,795, terwijl de schaal met alle 5 items slechts een cronbach 's alpha geeft van ,491. Daarom zijn deze items verwijderd van de schaal. Deze concepten worden meetbaar gemaakt voor regressie door de gemiddelden van deze items te berekenen.

Team-ambidextrie als overkoepelend concept wordt in de literatuur op drie verschillende manieren berekend in een variabele (Jansen et al., 2016). Zo gebruiken Jansen et al. (2016) de *additive measure*, wat inhoudt dat de variabelen team exploratie en team exploitatie worden opgeteld. Dit is echter niet passend in dit onderzoek, aangezien deze methode geen balans aantoont maar een mate van ambidextrie. Daarnaast benoemen zij ook de *multiplicative measure*, of wel het vermenigvuldigen exploratie en exploitatie zoals in het onderzoek van Gibson & Birkinshaw, 2004). Hier geldt dezelfde reden tot afkeur als bij de optelmethode, namelijk dat de probleemstelling nadrukkelijk vraagt om een balans. Een balans kun je het beste uitrekenen door middel van het aftrekken van variabelen, het draait immers om het absolute verschil tussen scores op de Likertschaal. Daarom volgt dit onderzoek de derde methode van het aftrekken van de variabelen waarbij het absolute verschil tussen de concepten centraal staat (He & Wong, 2004). Deze methode is gekozen omdat de balans tussen deze variabelen van belang is, het verschil geeft daarom nuttige informatie. Voor de descriptieve statistiek en de correlatietabel is de variabele berekent als team exploratie - team exploitatie, echter was dit voor de regressie niet mogelijk. Door het aftrekken van de variabelen kunnen er immers mintekens ontstaan. Deze mintekens zijn weggelaten, gezien het draait om het verschil op een vijf-punten Likert schaal. Vervolgens zijn deze scores omgekeerd opnieuw gecodeerd om de interpretatie makkelijker te maken. Om de interpretatie te vereenvoudigen is er een cutoff punt van ,5 vastgesteld, waarbij $< ,5$ naar beneden wordt afgerond en $> ,5$ naar boven. Hierbij geldt,

hoe hoger de score, hoe groter de disbalans. De scores zijn dus hoog naar laag, naar van laag naar hoog gecodeerd.

Onafhankelijke variabelen

De KMO van de variabele transactioneel leiderschap gaf ,693 wat deze data geschikt maakt voor een factor analyse (Kaiser, 1974). De eigenwaardes zijn > 1 voor 5 componenten die samen 61,1% van de variantie verklaren. Een analyse van de communalities tabel voegt hieraan toe dat de extractiewaarden van de componenten dicht bij elkaar liggen met de laagste waarde op item 16 van ,493. Opvallend is dat de laagste eigenwaarde minimaal de eis haalt met een waarde van 1,058 voor component 5. Gebaseerd op de gevalideerde schaal van Pearce & Sims (2002), zouden er 4 factoren onderscheiden moeten worden, echter volgen er 5 factoren. De rotated component matrix geeft aan dat vooral item 9 en item 13 laden op deze extra factor. Daarom is gekozen om een tweede factor analyse uit te voeren zonder deze twee componenten. Hieruit volgen 4 factoren met een variantie verklaring van 58,63% (zie bijlage 6). De cronbach 's alpha test voor alle items blijkt slechts 0,546, echter min item 9 en 13 daalt deze tot ,499. Daarom is ervoor gekozen om deze items niet te verwijderen. De variabele wordt namelijk als geheel getoetst en niet opgedeeld in het conceptueel model. Om de interne consistentie van de schalen te laten toenemen zijn echter wel een aantal items verwijderd; om te voldoen aan de eis van 0.7 (Van Thiel, 2014). Na het verwijderen van item 1, 4, 5 en 6 komt de cronbach alpha op ,627. Er kan niet meer verwijderd worden voor een hogere waarde. Evers, Lucassen, Meijer & Sijtsma (2009) onderschrijven echter dat een waarde tussen de .6 en .7 acceptabel is voor metingen op groepsniveau, zoals de onderzoekseenheid team in dit onderzoek. Alhoewel de interne consistentie van de schaal wel afneemt, is deze alpha niet onaanvaardbaar (Gliem, Gliem, 2003) Dit concept wordt meetbaar gemaakt door het gemiddelde op deze schaal te berekenen.

De KMO van de variabele transformationeel leiderschap is ,787 en heeft daarmee de eis van .6 gehaald (Kaiser, 1974). De eigenwaardes zijn voor 6 factoren hoger dan 1 en verklaren daarmee 66,26% van de totale variantie. De communalities tabel laat relatief verdeelde extractie waarden zien met een minimum van ,413 en een maximum van ,860. Net zoals de andere leiderschap variabele, is ook deze variabele gemeten aan de hand van een gevalideerde schaal van Pearce & Sims (2002). In deze lijst worden 6 dimensies van transformationeel leiderschap gemeten

gebaseerd op de 4Is van Bass (1990). In de factor analyse komt dit helder terug en ook de rotatie toont aan dat de items op 6 factoren laden zoals verwacht (zie bijlage 6). De cronbach 's alpha van deze schaal geeft een ,828, dus we kunnen aannemen dat de interne consistentie bewezen is. Ten slotte, wordt ook dit concept meetbaar gemaakt door het gemiddelde te berekenen over de overgebleven items.

3.5.3. FASE 2: KWALITATIEVE FASE

De kwalitatieve data uit de interviews wordt ad verbatim getranscribeerd (Babbie, 2016). Uitgebreide transcripten maken het immers mogelijk de data systematisch te verwerken, zonder te veel ruis door de interpretatie van de onderzoeker (Van Thiel, 2014). Kwalitatieve methoden faciliteren vaak inherent beperkte mogelijkheid tot generaliseren, ofwel gelimiteerde externe validiteit (Creswell, 2014; Jenkins-Smith et al., 2021). Wederkerigheid en een stabiele operationalisatie zijn daarom van groot belang om de kwaliteit van semigestructureerde interviews te behouden (van Thiel, 2014). Daarom zal bij elk interview dezelfde structuur aangehouden worden weergegeven in de topiclijst (bijlage 2).

Coderen is fundamenteel bij het verwerken van kwalitatieve data om betrouwbaarheid te waarborgen (Babbie, 2016). Deze categorisatie maakt het immers mogelijk om data te vergelijken (Babbie, 2016; Van Thiel, 2014). Het programma Atlas.ti wordt gebruikt bij het coderen, door aan de hand van kernwoorden tekstuele passages te coderen. Er is gekozen om dit middels Atlas.ti te doen omdat hier makkelijk grote hoeveelheden data in opgeslagen kunnen worden, er een grotere nauwkeurigheid gewaarborgd kan worden en dat data makkelijk gedeeld kan worden (Van Thiel, 2014). De transcripten worden eerst open gecodeerd, wat betekent dat data aan codes gekoppeld wordt op basis van het zoeken naar concepten en variabelen relevant voor het onderzoek (Babbie, 2016; Van Thiel, 2014). Vervolgens zullen deze codes opnieuw axiaal geanalyseerd om de kernconcepten te vinden door een hergroepering van de data (Babbie, 2016; Van Thiel, 2014). Ten slotte, zal selectief coderen de axiale codes herstructureren in een groter concept waaruit patronen en relaties onderscheiden kunnen worden (Babbie, 2016; Van Thiel, 2014). Deze codes zijn weergegeven in de codeboom in bijlage 7, waar enkele codes zijn toegevoegd aan de operationalisering op basis van de literatuur. Bovendien zijn de code-occurrence table en netwerkfunctie van Atlas.ti gebruikt om nadere kruisrelaties te ontdekken tussen de concepten te ontdekken.

HOOFDSTUK 4. RESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de resultaten gepresenteerd van de kwalitatieve en kwantitatieve data-verzameling. Het kwantitatieve gedeelte geeft eerst antwoord op de deelvraag: *Welke relatie bestaat er tussen transactioneel en transformationeel leiderschap en team ambidextrie volgens lijnmanagers bij de gemeente Rotterdam?* Vervolgens geeft de kwalitatieve data-verzameling een verklaring voor deze relatie door een antwoord te geven op de volgende deelvraag: *Hoe kan de relatie tussen transactioneel en transformationeel leiderschap en team ambidextrie volgens lijnmanagers van de gemeente Rotterdam verklaard worden?*

4.1. KWANTITATIEVE RESULTATEN

De kwantitatieve resultaten worden weergegeven door eerst een overzicht te bieden van de descriptieve statistiek. Vervolgens wordt er naar correlaties gekeken in de correlatietabel. Ten slotte worden de hypothesen getest aan de hand van drie lineaire regressies op basis van de drie afhankelijke variabelen.

4.1.1. DESCRIPTIEVE STATISTIEK

In tabel 4 worden de beschrijvende statistieken van de afhankelijke-, onafhankelijke-, en controle-variabelen weergegeven.

4.1.1.1. CONTROLE VARIABELEN

Deze descriptieve statistieken tonen informatie over de controle variabelen en geven aanvullende informatie over de respondenten. De dataset bestaat voor de meerderheid uit mannen (M=1,41) waarbij *man=1* en *vrouw=2*. Daarnaast behoorde opleidingsniveau ook tot een van de controle variabelen. De waarden voor deze variabelen zijn als volgt: *WO=1*, *HBO=2*, *MBO=3* en *anders=4*. De M(=1,96) ligt beneden 2, dus de meeste waarden zitten tussen 1-2. Het blijkt uit Qualtrics dat 28,1% een WO-opleiding heeft, 51% een Hbo-opleiding, 17,6% een Mbo-opleiding en de resterende 3,3 % *anders*. Dit is wat lastiger af te lezen van de tabel aangezien de *minimum* en *maximum* kolommen de schaal van mogelijke antwoorden weergeven. Zo geldt voor de variabele *cluster* dat alle zes clusters hun eigen cijfer ofwel waarde hebben: *Dienstverlening=1*, *Maatschappelijke Ontwikkeling=2*, *Stadsbeheer=3*, *Stadsontwikkeling=4*, *Werk & Inkomen=5* en *Bestuurs- en Concernondersteuning=6*.

4.1.1.2. (ON)AFHANKELIJKE VARIABELEN

Tabel 4 toont aan dat leidinggevendenden gemiddeld een hogere score hebben gegeven ($M=3,86$) aan transformationeel leiderschap dan aan transactioneel leiderschap ($M=2,92$). Met andere woorden, lijnmanagers van de gemeente Rotterdam lijken in hun leiderschapsstijl meer transformationeel leiderschapsgedrag te vertonen dan transactioneel leiderschapsgedrag. Daarnaast is uit de tabel af te lezen dat de gemiddelde scores voor team exploratie ($M= 3,45$) en team exploitatie ($M=3,5$) zeer dicht bij elkaar liggen. De respondenten lijken dus een balans in team exploratie en team exploitatie voor hun lijnmanagement te herkennen.

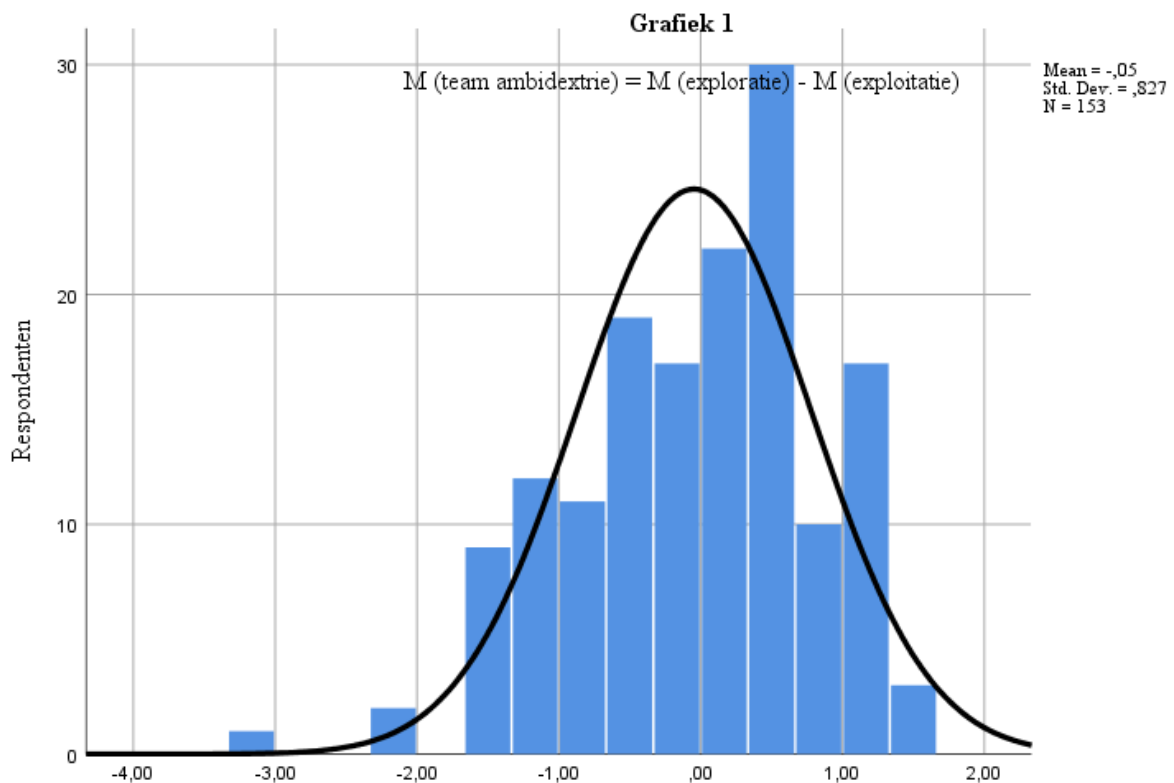
Tabel 4

Descriptieve statistiek

	N	α	Minimu m	Maximu m	Mean	Std. Deviation	VIF-waarden
Opleiding	153		1	4	1,96	,768	1,097
Geslacht	153		1	2	1,41	,494	1,110
Cluster	153		1	6	3,62	1,598	1,050
Transactioneel Leiderschap	153	0,627 (12)	1,94	3,63	2,96	,30360	1,052
Transformationeel Leiderschap	153	0,828 (20)	2,60	4,75	3,86	,34006	1,055
Team Exploratie	153	0,792 (5)	1,20	5,00	3,45	,57664	
Team Exploitatie	153	0,795 (3)	2,40	4,80	3,50	,46743	
Team Ambidextrie (Exploratie – Exploitatie)	153		-3,20	1,60	-,47	,82741	

De descriptieve statistieken van de variabele team ambidextrie zijn een interessante indicatie voor de balans in team exploratie en team exploitatie in de casus. Door de techniek van het aftrekken van de variabelen te hanteren vergroot het minimum tot -5, een score van 0 min een score van 5, en het maximum blijft op 5. Aangezien de variabele team exploitatie wordt afgetrokken van team exploratie, duidt $M=-,47$ op een disbalans die net iets meer team exploitatie laat zien. Deze (dis)balans is ook aantoonbaar in het histogram van de variabele team ambidextrie. Grafiek 1 demonstreert op x-as de uitkomst van M (team exploratie) – M (team exploitatie) = M (team ambidextrie). Op de y-as wordt de frequentie respondenten bij deze respectievelijke scores weergegeven. De normaalverdeling geeft aan dat de meeste

respondenten een goede balans aangeven tussen team exploratie en team exploitatie waarbij $M=0$. Bij een $M=0$ voor team ambidextrie, betekent dit immers dat er geen verschil zit tussen de afzonderlijke scores op team exploratie en team exploitatie. Toch blijken er meer uitschieters te zitten aan de min kant van de x-as, wat indiceert dat team exploratie hier nog wel hoog kan scoren.



In tabel 5 wordt de correlatietabel weergegeven die de relaties tussen de variabelen weergeeft. Een correlatie geeft de mate aan waarin variabelen aan elkaar gerelateerd zijn. De correlatie coëfficiënt genereert een waarde tussen -1 en 1 (Van Thiel, 2014). Hoe hoger de waarde, hoe sterker de variabelen met elkaar correleren. Een negatieve waarde tussen de -1 en 0, betekent dat er sprake is van een negatieve correlatie. Een positieve waarde tussen de 0 en 1 betekent dat er sprake is van een positieve correlatie (Van Thiel, 2014). Een aantal conclusies kunnen uit de tabel getrokken worden. Ten eerste, blijken er geen significante relaties te bestaan tussen de controle variabelen en transactioneel en transformationeel leiderschap. Daarentegen, is er wel een positieve significante relatie ($,179^*$) tussen opleidingsniveau en team exploitatie. Dit wil zeggen dat er een positief verband is tussen de variabele opleidingsniveau en het meer

voorkomen van team exploitatie. Uit de tabel volgt tevens dat tussen team exploratie en transformationeel leiderschap een significante correlatiecoëfficiënt bestaat van 0,291. Deze positieve waarde betekent dat een hoge mate van transformationeel leiderschap waarschijnlijk gepaard gaat met een hogere mate aan team exploratie. Transactioneel leiderschap, aan de andere kant, lijkt ook een positieve significante relatie te vertonen met team exploitatie (,187, $p < ,05$).

Wat betreft de relatie tussen de afhankelijke variabelen, is het opvallend dat team exploratie en team exploitatie significante correlaties met elkaar tonen. Team exploitatie heeft een negatieve significante relatie met team exploratie (-,248, $p < ,01$). Met andere woorden, wanneer team exploitatie afneemt volgt er logischerwijs een sterkere disbalans tussen team exploitatie en team exploratie. Bovendien wordt dit vermoeden wederom bevestigd door de grote correlaties van team ambidextrie met zowel team exploratie (,837, $p < 0,01$) en team exploitatie (-,738, $p < 0,01$). Dit bevestigt de idee van een dis-balans tussen deze twee variabelen (He & Wong, 2004).

Tabel 5*Correlatietabel*

	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.
I. Geslacht							
II. Opleidingsniveau	-,252**						
III. Cluster	-,009	-,119					
IV. Transactioneel Leiderschap	-,124	,079	-,143				
V. Transformationeel Leiderschap	-,088	-,100	-,110	,131			
VI. Team Exploratie	,127	-,067	-,003	-,075	,291**		
VII. Team Exploitatie	-,167*	,179*	-,127	,187*	,023	-,248**	
VIII. Team ambidextrie (Team Exploratie – Team Exploitatie)	,183*	-,148	,070	-,158	,190*	,837**	-,738**

$N = 153$, * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

4.1.2. REGRESSIEANALYSE

Dit onderzoek heeft drie afhankelijke variabelen en zal daarom een meervoudige lineaire regressie uitvoeren. Voor de resultaten van de analyse te geven is het noodzakelijk te controleren of de dataset geschikt is voor een lineaire regressie. Hiervoor is het van belang om de assumpties die hieraan ten grondslag liggen te testen aan de hand van de data. Ten eerste, is het van belang dat de data lineaire correlaties vertoont (Babbie, 2016; Field, 2013). Dit hebben we zichtbaar gemaakt door de correlaties weer te geven in een visuele matrix (bijlage 8). In deze matrix zijn duidelijke lineaire verbanden te zien voor alle afhankelijke en onafhankelijke variabelen met een centraal oplopend of aflopend karakter. Ten tweede, is het noodzakelijk dat er geen sprake is van multicollineariteit tussen de onafhankelijke variabelen (Field, 2013; Homburg, 2021). In de correlatietabel (tabel 5) is af te lezen dat er geen sprake is van

multicollineariteit, omdat de correlaties tussen de onafhankelijke variabelen niet hoger zijn dan 0,80 (Berry et al., 1985). Daarnaast kan je ook dit effect aflezen aan de Variation Inflation Factor (VIF) waarde (tabel 3). Aangezien er pas bij een VIF-waarde van 5 sprake is van multicollineariteit volgens Rogerson (2019), geven deze waarden geen problemen. Daarnaast bestaat nog de assumptie van homoscedaciteit, waarvoor twee scatterplots zijn geplot voor beide afhankelijke variabelen (bijlage 8) (Field, 2013). Deze plots tonen aan dat aan deze assumptie voldaan wordt door een eenduidige variantie aan te tonen.

Kortom met de verzamelde data kan de regressieanalyse weergegeven in tabel 5 gedaan worden. Hierbij is het van belang dat er een significante ANOVA of F-toets bestaat, anders is het model niet toetsbaar. Voor alle regressies is ook de constante weergegeven, de constante geeft aan wat de waarde is van de afhankelijke variabele als de onafhankelijke variabele 0 is. In tabel 5 is een zijn de bèta-waarden te lezen van de afzonderlijke enkelvoudige toetsen met team exploitatie als afhankelijke variabele in een meervoudige regressie. Er zijn drie modellen geconstrueerd die allen de F toets marginaal hebben gehaald met een kleine significantie. Model 1 bestaat uit louter de controle variabelen en hun effect op de afhankelijke variabele. De controle variabelen verklaren 6% van de variantie in team exploitatie ($R^2=,061$). Model 2 voegt hier transactioneel leiderschap aan toe. Dit geeft geen significante bèta-waarden, echter stijgt de verklaarde variantie tot 8 %. In model 3 wordt hier transformationeel leiderschap als variabele aan toegevoegd. Uit de tabel af te lezen dat er geen significante relaties bestaan tussen de onafhankelijke variabelen en afhankelijke variabele. Er is dus geen (significante) relatie tussen transactioneel en transformationeel leiderschap en exploitatie, waardoor er geen conclusies getrokken kunnen worden betreffende hypothese 1a en 1b.

Tabel 5*Regressieresultaten Team Exploitatie, N = 153*

	Model 1	Model 2	Model 3
Geslacht	-,135	-,117	-,118
Opleiding	,132	,127	,126
Cluster	-,113	-0,92	-,092
Transactioneel Leiderschap		,150	,150
Transformationeel Leiderschap			-,005
R2	,061	,082	,082
F	3,200*	3,309*	2,630*
Significant f change	,025	,064	,955
Constante	3,641***	2,930***	2,954***

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$ = significante p waarden

Ten tweede is een lineaire regressie uitgevoerd voor de afhankelijke variabele team exploratie, waaruit tabel 6 volgt. Voor deze meervoudige regressie zijn dezelfde drie modellen getoetst. Model 1 en model 2 hebben een zeer lage verklaarde variantie zonder significantie. Uit de tabel is af te lezen dat het derde model de meeste verklaringskracht en een significante F toets (3,953*) heeft. Dit model verklaart aan de hand van de controle variabelen, en transactioneel en transformationeel leiderschap daarom 11,9% van de variantie in team exploratie ($R^2 = .119$). De relatie tussen transformationeel leiderschap en team exploratie blijkt positief significant ($\beta = .321^{**}$). Dit betekent dat een hoge mate van transformationeel leiderschap het effect heeft van een hoge mate van team exploratie, waarmee H2a (*Transformationeel leiderschap door een lijnmanager heeft een positieve relatie met exploratie op teamniveau*) aangenomen wordt. Daarentegen, is er niks te zeggen over hypothese H2b (*Transformationeel leiderschap door een lijnmanager heeft een negatieve relatie met exploitatie op team-niveau*) vanwege de afwezigheid van significantie met betrekking tot deze relatie.

Tabel 6*Regressieresultaten Team Exploratie, N=153*

	Model 1	Model 2	Model 3
Geslacht	,118	,111	,147
Opleiding	-,038	-,036	,013
Cluster	-,006	-,014	,022
Transactioneel Leiderschap		-,097	-,097
Transformationeel Leiderschap			,321***
R2	,017	,021	,119
F	,884	,794	3,953*
Significant f change	,451	,468	,000
Constante	3,322***	3,675***	1,569*

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$ = *significante p waarden.*

Ten derde is een lineair regressiemodel uitgevoerd voor de variabele team ambidextrie om hypothese H3a en H3b te testen. Dit model is weergegeven in tabel 7. Geen van de modellen in tabel 7 had een significante F-toets, wat betekent dat de modellen niet toetsbaar zijn voor de hypothese. Daarom is er geen bewijs om hypothese 3a en 3b te kunnen aannemen. De controle variabelen en onafhankelijke variabelen zijn door de respondenten in de dataset niet ingezet als predictor van de balans tussen team exploratie en team exploitatie. De bèta-waarden, R2 en significant f change zijn weergegeven in tabel 7 voor aanvullende informatie. Opvallend is dat R2 uitzonderlijk laag is, zelfs model 3, met alle onafhankelijke variabelen, verklaart maar ongeveer 2% van de variantie in de afhankelijke variabele; team ambidextrie.

Tabel 7*Regressieresultaten Team Ambidextrie (Team Exploratie- Team Exploitatie)*

	Model 1	Model 2	Model 3
Geslacht	,109	,110	,122
Opleiding	,061	,061	,077
Cluster	,007	,007	,019
Transactioneel leiderschap		,005	-,007
Transformationeel leiderschap			,107
R2	0,012	0,012	,023
F	,618	,461	,696
Significant F change	,605	,953	,204
Constant	4,097***	4,066***	3,335***

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$ = *significante p waarden.*

4.2. KWALITATIEVE RESULTATEN

Dit hoofdstuk omschrijft de verklaringen gegeven door respondenten in de interviews. Deze data is aan de hand van de volgende stellingen vergaart:

Tabel 8

Stellingen kwalitatief onderzoek

<i>1. Als een teamleider zijn/haar teamleden ondersteunt en motiveert zal er meer geëxperimenteerd worden binnen het team.</i>
<i>2. Teamleiders van de gemeente Rotterdam zien zichzelf vooral als charismatisch, motiverend, inspirerend en empathisch.</i>
<i>3. Hoe hoger mensen zijn opgeleid, hoe efficiënter ze werken.</i>
<i>4. Teamleiders van de gemeente Rotterdam zetten zowel in op baanbrekende innovatie als op kleine verbeteringen van processen</i>
<i>5. Teamleiders bij cluster x werken liever naar nieuwe kennis toe, dan met bestaande kennis.</i>
<i>6. Teamleiders van cluster y zetten in op een balans tussen het ontwikkelen van nieuwe kennis en het gebruiken van bestaande kennis.</i>
<i>7. Teamleiders bij cluster z gedragen zich meer als een rolmodel die inspireert en motiveert dan als een manager die zich richt op targets en het monitoren van fouten</i>

De antwoorden op de stellingen hebben sterke overlap, omdat er expliciet naar relaties tussen concepten gevraagd wordt. Daarom worden eerst de verklaringen omschreven die de respondenten aanhalen voor hun leiderschapsstijl. Deze stellingen dagen uit tot zelfreflectie en reflectie op collega's. Deze verklaringen zijn op te delen in drie factoren, namelijk; functie, opleiding en team-leidinggevende fit. Vervolgens worden het bestaan of ontbreken van relaties tussen leiderschapsstijl en team ambidextrie verklaart aan de hand van deze factoren en hun nadrukkelijke relatie tot team exploratie en team exploitatie.

4.2.1. FUNCTIES

Ten eerste, worden de functies en taakomschrijvingen van de teamleden benoemt door de respondenten als verklaring voor het kiezen van een transformationele of transactionele leiderschapsstijl. Vrijwel alle respondenten geven aan dat de inhoud van de functie van zijn/haar teamleden vraagt om een andere uitlegmethodiek of aansturing op deadlines (*zie stelling 1 en 3*). Het type werkzaamheden wordt hier als verklaring gegeven voor de mate waarin een individuele werknemer wel of geen vrijheid krijgt om ‘out-of-the-box’ te gaan in haar/zijn werkzaamheden. Hier spelen zelf-ingevulde stereotypes ook een rol, waar een aantal respondenten aangeven dat hun teams nou eenmaal door hun aard niet innovatief zijn. Deze zelf voorgenomen vooroordelen maken dat respondenten hun manier van leidinggeven aanpassen en dus ook niet willen experimenteren, aangezien ze verwachten dat de werknemers hier niet aan zullen meewerken. Met andere woorden, de keuze voor transformationeel leiderschap; het stimuleren van kritisch denken en motiveren hangt af van taakomschrijving en vooroordelen. En bijgevolg van dit fenomeen is dat team exploratie ook een stimulans krijgt wanneer transformationeel leiderschap wordt ingezet door een lijnmanager. Hetzelfde geldt vice versa voor transactioneel leiderschap en exploitatie.

‘Ik denk dat dat heel erg afhankelijk is van het type werkzaamheden. Vanuit financiële hoek zijn we denk ik van nature niet heel erg innovatief.’

‘Medewerkers die de ruggengraat zijn van mijn zaak, want dat is gewoon zo, hebben daarin wel vaak een andere uitlegmethodiek nodig, dan die je gebruikt bij.... Schaal 8 of... Schaal 9’

‘Dan laat ik veel meer los en dan ga ik hele andere vragen stellen. Dan stel ik veel meer vragen over inzicht, hoe zie jij dat, meer overkoepelend zijn we weer aan het sparren [...] En als je merkt dat iemand moeite heeft ... ga je het veel meer hebben over wat heeft prioriteit, hoe baken je dingen af, hoe richt je je agenda in, hoe ga je om met de vele mail, nou ja dan ben je veel meer, veel kleiner bezig eigenlijk.’

Ten tweede, zien respondenten bij alle voorgenoemde stellingen vooral een tweedeling tussen de uitvoerende operationele kant en de beleidsmatige kant als verklaring (*zie stelling 1, 3 en 4*). Lijnmanagers zitten doorgaans lager in de organisatie in vergelijking met andere

leidinggevend bij de gemeente Rotterdam, waardoor het strategische aspect van leiderschap zelden in de interviews genoemd is, behalve bij het noemen van de functie senior lijnmanager. Strategisch leidinggeven is immers alleen mogelijk hoger in de boom, vanwege de factor tijd. Het is opvallend dat het verschil tussen teamleiders en senior teamleiders weinig is benoemt, aangezien het verschil tussen strategie en uitvoer door alle respondenten als verklaring wordt gegeven voor een wisselende leiderschapsstijl. Zo benoemen respondenten die zichzelf meer zien als teamleider van een uitvoerend team, dat het hier vooral draait om toepasbaarheid en taken af krijgen. Met andere woorden, de leidinggevende is meer gericht op transactioneel leiderschap. Het gaat immers vooral om het efficiënter kunnen uitvoeren van dagelijkse taken. Terwijl een leidinggevende met een team dat beleid maakt, aangeeft meer transformationeel leiderschap in te zetten:

‘Ja we zitten natuurlijk wel heel erg echt in de uitvoering’

‘Ja als je team goed staat en het werkt allemaal dan geeft jou dat zeker wel tijd om de diepte in te gaan, zeker om met die innovatie bezig te kunnen zijn’

‘En dat dat meer specifiek is aan werkplekken waar je zit, maar bij mijn team gaat het meer over de toepasbaarheid van dingen’.

‘Ik vind het een goed signaal in ieder geval wat ik hoor, maar mijn ervaring leert wel dat de tijd vaak ontbreekt om het goed te kunnen doen zeg maar als teamleider...., de senior zit daarvoor om die diepgang te bewerkstelligen.’

4.2.2. OPLEIDING

Als tweede verklaring voor een verschil in leiderschapsstijl benoemen de respondenten dat opleiding van belang is. Prestatie wordt hier vooral gezien als het halen van doelstellingen en het wegwerken van dossiers. Dit wordt daarom als doel van de leidinggevende geformuleerd door de respondenten. Management bij uitzondering komt in de interviews vooral terug als het actief monitoren van fouten van werknemers en het controleren van hun werkzaamheden en houding. De impact van het grootschalige thuiswerken wordt hier genoemd als obstakel, aangezien teamleiders minder fysiek contact hebben met teamleden. Hierdoor ontstaat de drang om werknemers meer te controleren. Echter, geven de meeste respondenten aan dat hier ook

vertrouwen en ruimte aan ten grondslag ligt. Vertrouwen is een kenmerk van transformationeel leiderschap, wat doorgaans meer wordt gelinkt aan hoger-opgeleide teamleden door de respondenten. Toch, is hier wat overlap, aangezien de context van het thuiswerken hierom vraagt.

“Blijf nou eens niet zo lullen, ga nou eens resultaten halen.”

“... want stel dat ik iedereen naar hele leuke cursussen, trainingen en dingen doe over innovatie en allemaal werkgroepen ga inrichten over innovatie waar drie kwart van je team aan mee doet. Dan heb ik op een gegeven moment ook, dan gaat mijn telefoon ook af van waarom is het werk niet af.”

“Als jij, denk ik, een team aanstuurt waarbij het opleidingsniveau dusdanig laag is. Denk ik dat je genoodzaakt ben om veel directieve leiding te geven. Dat je veel moet vertellen. Als dit, dan dat, dan zus, dan zo. Dus dat is volgens mij een relatie met elkaar.”

4.2.3. TEAM-LEIDINGGEVENDE FIT

Daarnaast geven de respondenten aan dat leiderschapsstijl afhankelijk is van de persoonlijkheden van zowel de teamleden als de teamleider zelf. Karakter wordt als verklaring gegeven voor welke leiderschapsstijl comfortabel voelt; transactioneel of transformationeel. Daar kan tevens een verschil zitten tussen strategisch en meer uitvoerend management. Persoonlijkheid wordt door de respondenten omschreven in termen van innovatief of niet innovatief, prestatiegericht of niet-prestatie gericht, planmatig of niet-planmatig en dergelijke. Karakter is volgens alle respondenten van groot belang bij de opgave waar het team voor staat. Opvallend is dat veel respondenten spreken over een zekere ‘match’ of ‘fit’ tussen de persoon van de lijnmanager en de opgave van het team. Deze fit wordt omschreven als verschillend over tijd, opgave of de doelstelling van het team. De persoonlijkheid van de teamleider moet passen bij de opgave van het team. Respondenten illustreren dit door te benoemen dat er voor confrontatie of verandering een ander type teamleider nodig is, dan voor het halen van korte-termijn doelstellingen.

‘‘En dan moet je ook bij een team zitten wat bij je past. Ik zal niet passen op een team wat alleen maar draait op KPI’s⁵ of op targets, dat past niet bij mij als persoon.’’

‘‘Als je een verandering moet doorgaan of een reorganisatie, ik denk dat je daar een andere teamleider of type teamleider dan een team dat al gewoon staat en beheert moet worden, of waar een conflict zit.’’

4.3. RELATIE LEIDERSCHAP EN AMBIDEXTRIE

De verklaringen voor het kiezen en aanpassen van een leiderschapsstijl zijn vastgesteld, echter is het nog de vraag hoe zich dit verhoudt tot team exploratie en team exploitatie. De volgende paragrafen zullen verklaringen uit de interviews beschrijven die gegeven zijn voor deze relaties die doorklinken in elk van de genoemde stellingen.

TRANSACTIONEEL LEIDERSCHAP & AMBIDEXTRIE

Er bestaat een spanningsveld tussen de eisen van het dagelijkse proces en ruimte voor creativiteit en innovatie bij de gemeente Rotterdam. Als kanttekening noemt de absolute meerderheid van de respondenten dat de maatschappelijke context van de gemeentelijke organisatie namelijk om een bepaald soort leiderschap vraagt. Ten eerste, benoemen alle respondenten het dienen van ofwel de burger, de stad of het bredere maatschappelijke belang als verklaring voor de balans tussen optimalisatie en innovatie. Dit wordt aangedragen als verklaring voor zowel leiderschapsstijl als een keuze om wel of niet te innoveren. Deze balans ligt vaak in het verlengde van het maatschappelijk belang, want exploitatie is nodig om de burger op korte termijn goed van dienst te kunnen zijn. Management bij uitzondering wordt door bijna alle respondenten hierbij genoemd met de uitleg dat prestatie en processen in een grote gemeentelijke organisatie van belang zijn. Deze managementvorm komt, mede door het thuiswerken, vaak tot uiting door het stellen van veel en kleine doelstellingen voor teamleden. Opvallend is dat management bij uitzondering vaak passief genoemd wordt in combinatie met een focus op prestatie, korte-termijn visie en op basis van bestaande kennis ofwel exploitatie. Dit betekent immers dat exploitatie verband houdt met vooral een passieve vorm van management bij uitzondering. Deze kenmerken van transactioneel leiderschap hebben

⁵ KPI = Kritieke Prestatie-Indicator

individueel invloed op team exploitatie, maar niet op team exploratie. Respondenten geven aan dat wanneer er ingezet wordt op transactioneel leiderschap, er vaak dus ook geen ruimte is voor exploratie. Deze keuzes volgen elkaar op en vormen zo een vicieuze cirkel. Ten tweede, wordt wet- en regelgeving en de politiek-bestuurlijke dynamiek aangekaart als hinder voor bepaald leiderschap. Het is bij de gemeente van belang om verantwoording af te leggen aan de wethouder. Een merendeel van de respondenten benoemt deze verantwoording als obstakel voor transformationeel leiderschap, omdat er rekening gehouden moet worden met het maatschappelijk belang. In deze maatschappelijke context, om zowel de burger als wethouder tevreden te houden is daarom een combinatie van transactioneel en transformationeel leiderschap nodig.

“Van nou jongens, we hebben nu dat resultaat en volgende week moeten we dat resultaat, hoe gaan we dat bereiken? [...] We doen elke dag wel wat er gedaan moet worden”.

“Ik denk wel dat je afhankelijk van waar je werkt in de overheid zeg maar, dat je altijd nog wel het maatschappelijk belang voor ogen moet houden. En het feit tegelijkertijd dat je werkt met gemeenschapsgelden.”

“En daar is niks mis mee, want je hebt een burger die op je wacht. En een burger heeft liever nu antwoord of binnen twee dagen dan over zes weken. Dus dat is die balans waar je continu naar op zoek bent.”

“Voor ons is het natuurlijk belangrijk om onze verantwoording af te leggen naar het college”⁶.

TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP & AMBIDEXTRIE

De gekozen leiderschapsstijl van lijnmanagers heeft effect op de balans tussen team exploratie en team exploitatie. Stelling 2, 5 & 7 betreffen transformationeel leiderschap bij deze balans en vragen lijnmanagers wederom te reflecteren op zichzelf en collega's. De absolute meerderheid van de respondenten bestempelde charisma als een belangrijk onderdeel van

⁶ College van Burgemeester en Wethouders

transformationeel leiderschap. Respondenten verklaren dit vooral aan de hand van de goedkeuring van de volgers. Als veel werknemers tevreden zijn met hun leidinggevende dan vertoont deze persoon waarschijnlijk veel charisma. Individuele consideratie wordt door een merendeel van de respondenten aangehaald als van belang voor een charismatisch leider. Deze vanzelfsprekendheid komt volgens hen door de noodzaak om ruimte te geven en ruimte te nemen. Een leidinggevende moet hierbij vooral stil staan bij de individuele werknemer en wat deze persoon nodig heeft op professioneel en persoonlijk vlak. Daarbij is het volgens de respondenten van belang om te weten wat er speelt onder werknemers. Echter is ook van belang dat er ruimte en vertrouwen gegeven wordt richting de werknemers. Veel respondenten benoemen hierbij ook dat het belangrijk is om na te denken over hoe de werknemer de leidinggevende zelf percipieert. Hier wordt als verklaring voor gegeven dat een individu die zich gezien voelt ook een stapje harder zal lopen, in termen van exploratief gedrag vertonen. Transformationeel leiderschap leidt aldus de respondenten tot meer exploratie vanuit de teamleden.

“Dat is charismatisch leiderschap, kijk ik bepaal niet of ik de leider ben, dat bepaalt natuurlijk de groep.”

“Dus ik heb de regie in handen gegeven van mensen. Ik heb gewoon gezegd jij bent de regisseur en jij informeert mij hoe je werkt. En dat is een feest”.

“En als ik het zou moeten analyseren, heeft het volgens mij alles mee te maken met dat je de ruimte laat om het ergens mee eens te zijn of niet mee eens te zijn en wat heb je nodig, eigen inbreng.”

HOOFDSTUK 5. ANALYSE

Dit hoofdstuk bevat een integratie van de kwantitatieve en kwalitatieve resultaten. Per hypothese zal kort besproken worden hoe dit kwantitatief aangenomen, verworpen of niet significant is en hoe dit kwalitatief verklaard kan worden. Aan het einde van het hoofdstuk wordt het analysemodel gepresenteerd als product van beide methoden.

5.1. EXPLORATIE, EXPLOITATIE, TRANSACTIONEEL LEIDERSCHAP?

Uit de kwantitatieve resultaten blijkt dat er onvoldoende significant bewijs is om een negatieve dan wel positieve relatie vast te stellen tussen transactioneel leiderschap en team exploratie en team exploitatie. Dit betekent dat hypothesen 1a en 1b niet aangenomen kunnen worden. Ten eerste, is hypothese 1a als volgt: *“Transactioneel leiderschap door een lijnmanager heeft een negatieve relatie met exploratie op team-niveau.”* Het ontbreken van deze negatieve relatie tussen transactioneel leiderschap en exploratie komt niet overeen met de verwachtingen uit de literatuur waar een relatie door auteurs als Baškarada et al. (2016), Nemanich & Vera (2009) of Jansen et al. (2016) reeds aangenomen is. Het is opvallend dat bestaande theorie veronderstelt dat er een negatief effect is (Baškarada et al., 2016), terwijl dit onderzoek hier geen significante resultaten voor gevonden heeft. Desalniettemin, erkent de kwalitatieve data wel een negatieve relatie tussen transactioneel leiderschap en team exploratie door een tweedeling in belangen, burger versus wethouder, aan te kaarten. Er is soms geen ruimte voor exploratie, doordat lijnmanagers gebonden zijn aan regels en procedures van verantwoording. Dit argument is niet onbekend in het ambidextrie debat, auteurs als Sharma et al. (2020) en Walshe (2001) schreven over nalevingslast onder bureaucratische ambtenaren in de publieke sector. Deze nalevingslast is het gevolg aan het moeten voldoen aan de regels van de bureaucratische context (Sharma et al. 2020).

Ten tweede is hypothese 1b als volgt: *“Transactioneel leiderschap door een lijnmanager heeft een positieve relatie met exploitatie op team niveau”*. Ook deze relatie had een gebrek aan significantie bij de regressie. Eveneens als bij h1a volgt dit niet de verwachtingen uit de literatuur waar deze relatie als vanzelfsprekend wordt ervaren (Baškarada et al., 2006; Jansen et al., 2016; Nemanich & Vera, 2009). Daarentegen, veronderstelt de kwalitatieve data deze relatie wel, in overeenkomst met de literatuur. Om de burger tevreden te houden is het nodig

dat dagelijkse processen blijven optimaliseren om goed uitgevoerd te kunnen worden, ofwel exploitatie. Op team niveau is dit aantoonbaar doordat de lijnmanager hierop aanstuurt. In de literatuur zien we dit terug, zoals Jansen et al. (2016) die het belang van teams benadrukken bij het verfijnen van bestaande kennis en kleine kwaliteitsverbeteringen. Het aansturen op management bij uitzondering en procesverbetering zorgen daarom voor meer exploitatie, zoals ook bewezen door Baškarada et al. (2006).

5.2. EXPLORATIE, EXPLOITATIE, TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP?

De tweede hypothese test de relatie van transformationeel leiderschap met team exploratie en team exploitatie. Op basis van bestaande literatuur is hypothese 2a als volgt: *“Transformationeel leiderschap door een lijnmanager heeft een positieve relatie met exploratie op team-niveau.”* De kwantitatieve resultaten bevestigen deze positieve relatie en daarmee is deze hypothese aangenomen. Deze bevinding komt overeen met de verwachting vanuit de literatuur waar deze positieve relatie meermaals bevestigd is, zoals in Baškarada et al. (2016), Nemanich & Vera (2009) of Jansen et al., (2016). De verklaring vanuit de kwalitatieve resultaten heeft vooral te maken met de context waarin het team en de teamleider zich bevindt. De functies, opleidingsniveau en opgave van de teamleden, eveneens als het karakter van de lijnmanager zelf beïnvloedt welke leiderschapsstijl wordt ingezet en waar de focus op gelegd wordt.

De respondenten benoemen hierbij een aantal kenmerken van transformationeel leiderschap en benoemen kenmerken zoals charisma, empathie, enthousiasme, kritische blik, vertrouwen en een oog voor de werknemer. Dit onderzoek sluit zich daarom aan bij de theorie van Baškarada et al. (2016) dat bepaalde leiderschapsgedragingen (team) exploratie stimuleren, echter met de kritische noot of deze allemaal noodzakelijk in het huidige afgebakende raamwerk van transformationeel leiderschap passen. Het onderzoek van Baškarada et al. (2016) benoemt namelijk andere kenmerken van transformationeel leiderschap dan de kwalitatieve data uit dit onderzoek invult, alhoewel de overlap met visie, aanmoediging en verbondenheid wel enigszins overeenkomen. Andere kenmerken die exploratie zouden stimuleren zoals inclusiviteit liggen echter buiten de scope van transformationeel leiderschap zoals in dit onderzoek gedefinieerd.

Ten tweede, is hypothese 2b als volgt: *“Transformationeel leiderschap door een lijnmanager heeft een negatieve relatie met exploitatie op team-niveau.”* Deze relatie had geen significantie, dus hier kan geen conclusie getrokken worden. Er kan daarom op basis van de kwantitatieve resultaten weinig gezegd worden over een negatieve relatie tussen team exploitatie en transformationeel leiderschap. De kwalitatieve data bevestigt deze relatie wel en koppelt het gedachtegoed van exploitatie meer aan de context van de gemeente en het verschil in het dienen van burger of wethouder. Team exploitatie is noodzakelijk om processen goed op gang te houden en het maatschappelijk belang op de korte termijn goed te dienen. In de literatuur wordt niet zozeer een nadrukkelijke negatieve relatie tussen team exploitatie en transformationeel leiderschap geformuleerd. Baškarada et al. (2016) benoemen wel dat transformationeel leiderschap vaker geassocieerd wordt met turbulente periodes vol discontinue innovaties, wat niet past bij het idee van exploitatie van March (1991) en Jansen et al. (2016). Daarentegen bestaat er ook literatuur wat deze resultaten tegenspreekt zoals onderzoek van Nemanich & Vera (2009) en Keller (1992, 2006) die aantonen dat transformationeel leiderschap ook een positieve relatie kan hebben met exploitatie. Dit onderzoek is, echter, uitgevoerd in een andere context, namelijk de private sector met een case studie op een Research & Development (R&D) afdeling. Het idee achter deze claim is volgens Nemanich & Vera (2009) dat continuïteit gestimuleerd wordt door een transformationeel leider door zowel inspirerend als intellectueel te stimuleren, tegenovergesteld aan het argument van Baškarada et al. (2016).

5.3. AMBIDEXTRIE OP TEAMLEIDER NIVEAU

Vanuit het conceptueel model en bestaande literatuur is de verwachting geformuleerd dat te veel inzetten op één variabele, transactioneel of transformationeel leiderschap, zou leiden tot een grotere disbalans in ambidextrie op team niveau. Hypothese 3a en 3b formuleren deze verwachting door te stellen dat: *“Transactioneel/Transformationeel leiderschapsgedrag heeft een negatieve relatie met de balans tussen team exploratie en team exploitatie.”* Deze hypothese is niet aangenomen, vanwege het feit dat het regressiemodel geen significante F heeft. Dit maakt het model niet toetsbaar. In de interpretatie is het daarom denkbaar dat de onafhankelijke variabelen weinig doen met een verandering in de balans tussen exploratie en exploitatie op team-niveau. Dit ligt in lijn met de overige kwantitatieve resultaten, waarbij voor transactioneel leiderschap geen significante regressies bestaan en voor transformationeel

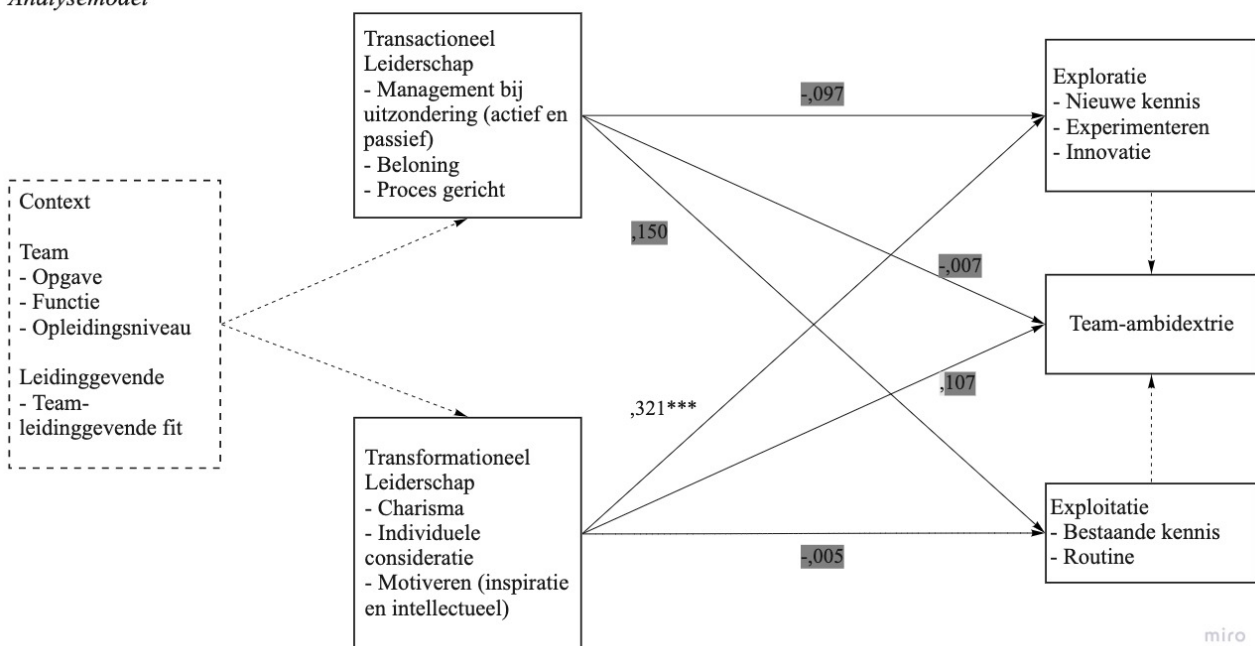
leiderschap slechts één hypothese is bevestigd. In de kwalitatieve resultaten en in de literatuur zijn hier wel verklaringen voor.

De kwalitatieve resultaten tonen aan dat vooral de tweedeling in context in een bureaucratische publieke organisatie vraagt om een balans tussen team exploitatie en team exploratie. Respondenten geven daarbij aan hun leiderschapsstijl aan te passen op de functies, opleidingsniveau en opgave van het team. Deze context gebaseerde team-leidinggevende fit is een verklaring voor de absentie van een relatie met de balans op ambidextrie gebied. Team ambidextrie literatuur, zoals Jansen et al. (2009) en Jansen et al. (2016), erkent dat exploitatie en exploratie veelal gescheiden zijn vanwege conflicterende doelen. Echter beargumenteren Jansen et al. (2009) dat ambidextrie alleen behaald kan worden als er een zekere mate van integratie tussen team exploitatie en team exploratie plaatsvindt. Deze integratie sluit niet aan bij de kwalitatieve resultaten van dit onderzoek, waar een van de twee naar gelang context wordt ingezet. Ambidextrie wordt aldus dit onderzoek niet gelijktijdig in één team behaald, want er wordt niet gelijktijdig naar beide doeleinden gestreefd

5.4. ANALYSEMODEL

Figuur 3 geeft het product weer van de integratie van de kwalitatieve en kwantitatieve methode; het analysemodel. De doorgetrokken lijnen geven de kwantitatief getoetste verbanden en hypothesen weer, terwijl de onderbroken lijnen de extra kwalitatieve verbanden aangeven. De donkergekleurde waarden zijn niet significant, waardoor deze hypothesen niet aangenomen konden worden. De kenmerken voor alle concepten zoals deze bevestigd zijn vanuit het theoretisch kader tijdens de interviews worden ook genoemd in de figuur.

Figuur 3
Analysemodel

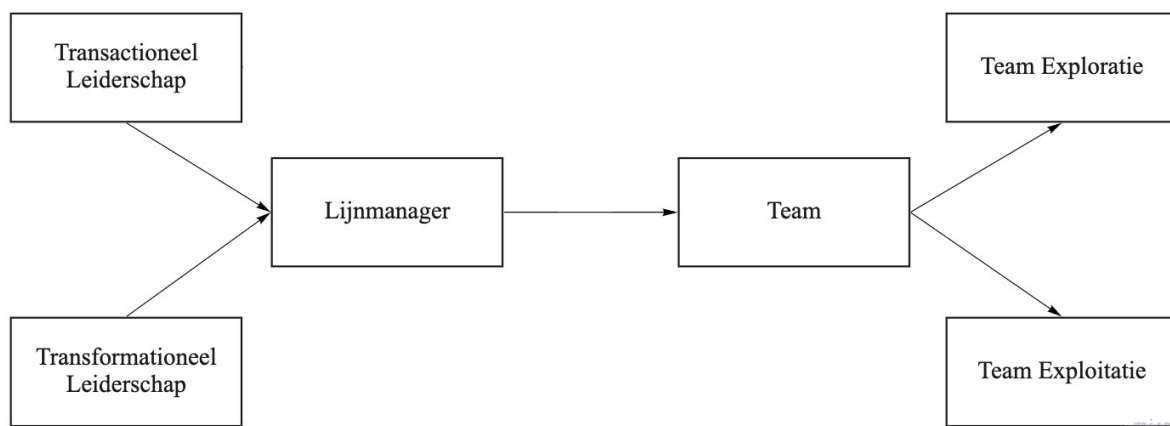


* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$ = significante p waarden

HOOFDSTUK 6. CONCLUSIE EN DISCUSSIE

Dit onderzoek heeft getracht een antwoord te vinden op de vraag wat de invloed is van transactioneel en transformationeel leiderschap op de balans tussen exploratie en exploitatie op team niveau en hoe dit verklaard kan worden. In figuur 4 is een visuele weergave van deze probleemstelling weergegeven ter verduidelijking.

Figuur 4
Visuele weergave probleemstelling



Om dit antwoord te vinden is er data verzameld op kwantitatieve en kwalitatieve wijze in een sequentieel verklarend mixed-methods design (Ivankova et al., 2016). Dit hoofdstuk beschrijft het antwoord op deze vraag. Om de rode draad van dit onderzoek helder te schetsen zullen hiervoor eerst alle deelvragen beantwoord worden. Vervolgens is er een kritische reflectie op de theorie en de methodologie van dit onderzoek, waaraan aanbevelingen voor vervolgonderzoek gekoppeld worden. Ten slotte sluit dit hoofdstuk af met de beperkingen van dit onderzoek en een tweetal praktische aanbevelingen voor de gemeente Rotterdam.

6.1. DEELVRAAG 1: WAT ZEGT DE LITERATUUR OVER DE BALANS TUSSEN EXPLOITATIE EN EXPLORATIE OP TEAM NIVEAU?

De eerste deelvraag is beantwoord door het theoretisch kader aan het begin van dit onderzoek en schetst een overzicht van bestaande literatuur betreffende exploratie en exploitatie in de publieke sector op team niveau. Exploratie is in dit onderzoek gedefinieerd als het belang van flexibel en innoverend blijven op lange-termijn (March, 1991). Innovatie wordt hier gezien als een discontinue verandering waarbij de omslag ingrijpend kan zijn (Lewis et al, 2017).

Exploitatie als theoretische tegenhanger (March, 1991) is van belang om het team op korte-termijn levensvatbaar te behouden. Dit concept draait om het constant aanbrengen van kleine verbeteringen aan bestaande processen (Baškarada, 2016; March, 1991). Team ambidextrie krijgt steeds meer aandacht in de literatuur, echter is er controverse over wat de best passende balans tussen exploratie en exploitatie zou moeten zijn (Haas, 2010; He & Wong, 2004; Miller et al., 2006; Umans et al. 2020; Nemanich & Vera, 2009).

Er bestaan in de literatuur drie manieren waarop exploratie en exploitatie gebalanceerd kunnen worden. Ten eerste, kan dit sequentieel, wat betekent dat teams in de structuur vast moeten leggen wanneer ze zich richten op exploratie of exploitatie (Jansen et al., 2009; March, 1991). Ten tweede, bestaat de klassieke gedachte van March (1991) wat inhoudt dat er gelijktijdig gestreefd moet worden naar exploratie en exploitatie. Ten derde, kijken Birkinshaw & Gibson (2004) naar de benodigde randvoorwaarden om zelfstandig de balans tussen exploitatie en exploratie in te vullen (Cannaerts et al., 2019; Birkinshaw & Gibson, 2004; Havermans et al., 2015). Jansen et al. (2016) vult hierbij aan dat teams zelf een context kunnen generen voor team exploratie en team exploitatie.

6.2. DEELVRAAG 2: WAT ZEGT DE LITERATUUR OVER TRANSACTIONEEL EN TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP IN RELATIE TOT TEAM AMBIDEXTRIE VOOR DE LIJNMANAGER

De tweede deelvraag van het theoretisch kader gaat in op het definiëren van transactioneel leiderschap, transformationeel leiderschap en de lijnmanager. Volgens het gedachtegoed van Bass (1990) draait transactioneel leiderschap om een zogenaamde *transactie* tussen werknemer en leidinggevende. Deze vorm van leiderschap wordt gekenmerkt door *contingent reward*, oftewel het uitgeven van een beloning voor presteren (Bass, 1990, Van Wart, 2017). Daarnaast, hoort bij deze leiderschapsstijl dat er pas ingegrepen wordt bij afwijkingen van normaal ofwel *management by exception* (Bass, 1990, pp.19; Van Wart, 2017) Ten slotte, is transactioneel leiderschap vooral *laissez-faire* georiënteerde leiderschapsstijl (Bass, 1990; Van Wart, 2017). Transactioneel leiderschap draait namelijk om een managementstijl waarbij korte-termijn doelen en kleine verbeteringen van bestaande processen van belang zijn (Bass, 1990). Jansen

et al. (2009) voegt daaraan toe dat transactioneel leiderschap doorgaans niet bijdraagt aan de flexibiliteit of wendbaarheid van een organisatie. Transformationeel leiderschap, daarentegen, wordt gedefinieerd door Bass (1985, 1990) aan de hand van de 4I's: *intellectuele stimulatie*, *individuele consideratie (of charismatisch leiderschap)* en *geïnspireerde motivatie* (Baškarada et al., 2016; Pearce & Sims, 2002; Van Wart, 2017). Een transformationeel leider is daarom een creatieve leidinggevende die zijn/haar werknemers stimuleert en durft te experimenteren (Bass, 1990, Jansen et al., 2009; Nemanich & Vera, 2009).

6.3. DEELVRAAG 3: WELKE RELATIE BESTAAT ER TUSSEN TRANSACTIONEEL EN TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP EN TEAM AMBIDEXTRIE VOLGENS LIJNMANAGERS BIJ DE GEMEENTE ROTTERDAM?

Deze praktische deelvraag betreft vooral de kwantitatieve resultaten van deze studie. De hypothesen zijn voor deze vraag getoetst aan de hand van de kwantitatieve data. De eerste hypothese stelde dat transactioneel leiderschap een positief effect zou hebben team exploitatie en een negatief effect op team exploratie. Voor deze relatie is geen significant bewijs gevonden. Daarnaast omvatten hypothese 2a en 2b dat transformationeel leiderschap een negatief effect zou hebben op team exploitatie en een positief effect op team exploratie. Vanuit de definities van March (1991) van exploratie en exploitatie, is het daarom theoretisch logisch om aan te nemen dat transformationeel leiderschap positief zal reageren op een innovatievere interactie dan een exploitatie focus. Echter tonen de resultaten alleen een sterk significant verband ($p < 0,01$) voor transformationeel leiderschap en team exploratie.

Ten slotte, is er ook een derde hypothese die test hoe leiderschap invloed uitoefent op de balans tussen exploratie en exploitatie, ofwel ambidextrie op teamniveau. De resultaten hebben echter ook hier geen significante relaties getoond. Volgens de lijnmanagers van de gemeente Rotterdam bestaat er kwantitatief dus weinig relatie tussen transactioneel en transformationeel leiderschap op team ambidextrie, met uitzondering van de relatie tussen transformationeel leiderschap en team exploratie.

6.4. DEELVRAAG 4: HOE KAN DE RELATIE TUSSEN TRANSACTIONEEL EN TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP EN TEAM AMBIDEXTRIE VOLGENS LIJNMANAGERS VAN DE GEMEENTE ROTTERDAM VERKLAARD WORDEN?

De kwalitatieve data illustreert een aantal verklaringen voor de aan- en afwezigheid van relaties tussen transactioneel en transformationeel leiderschap en exploitatie, exploratie en ambidextrie. Ten eerste, wordt het belang van context benadrukt bij het inzetten op een bepaalde leiderschapsstijl voor de leidinggevende (Birkinshaw & Gibson, 2004). De respondenten geven aan dat hun leiderschapsstijl afhangt van de functies, opleidingsniveaus en opgaven van teamleden. Hierbij omschrijven zij een zogeheten team-leidinggevende fit waarbij het van belang is dat de teamleider een match is met de teamleden. Bijna alle respondenten beschrijven zichzelf tevens vooral als transformationeel leider, terwijl ze hier kenmerken van transactioneel leiderschap bij benoemen. De teamleiders verklaren zelf dat de gemeentelijke organisatie vaak om transactioneel leiderschap, en ook exploitatie, vraagt. Innovatie brengt risico's met zich mee voor de lokale overheid, waar processen immers dienen door te gaan voor de burger.

6.3. HOOFDVRAAG

Dit onderzoek heeft een oplossing gezocht voor de volgende probleemstelling: *Wat is de invloed van een transactioneel en/of transformationeel lijnmanager op de balans tussen exploratie en exploitatie op team-niveau in een publieke organisatie (de gemeente Rotterdam), en hoe kan dit verklaard worden?* We kunnen deze hoofdvraag op drie verschillende manieren beantwoorden. Ten eerste, is de invloed van transactioneel leiderschap op team ambidextrie niet vastgesteld in het kwantitatieve onderzoek, echter wel in het kwalitatieve onderzoek. Een verklaring hiervoor is dat respondenten aangeven dat transactioneel leiderschap en exploitatie inherent is aan de publieke sector, daardoor wordt transformationeel leiderschap en exploratie een op zichzelf staand doel. Dit ligt in lijn met het argument van Cannaerts et al. (2019) dat exploitatie in publieke organisaties zich richt op de doorsnee burger, terwijl innovatie en exploratie kijkt naar de niche. Ten tweede, heeft de kwantitatieve data-analyse wel een positieve relatie aan kunnen tonen tussen transformationeel leiderschap en exploratie. Deze bevinding is kwalitatief bevestigd door de respondenten die aangeven dat het motiveren van werknemers bijdraagt aan exploratie en ligt in lijn met de literatuur (Jansen et al., 2016; Nemanich & Vera, 2009). Ten derde, heeft de kwalitatieve data het belang van context voor ambidextrie nog eens

benadrukt, door drie belangrijke factoren: functie, opleiding en team-leidinggevende fit te identificeren die een rol spelen voor het inzetten van een leiderschapsstijl.

Kortom, dit onderzoek toont aan dat transactioneel en transformationeel leiderschap middels de lijnmanager inderdaad invloed heeft op de balans tussen team exploratie en team exploitatie. Alhoewel de kwantitatieve data alleen de relatie tussen transformationeel leiderschap en team exploratie kan verklaren, bewijst de kwalitatieve data dat dit verklaart kan worden door de aangenomen relatie tussen transactioneel leiderschap en exploitatie in een publieke organisatie. Dit effect van leiderschap op team ambidextrie kan verklaard worden door de factoren: functie, opleiding en team-leidinggevende fit, aangezien deze factoren bijdragen aan een gekozen soort leiderschap.

6.4. DISCUSSIE & AANBEVELINGEN

Deze discussie bespreekt de beperkingen van dit onderzoek die van invloed kunnen zijn op de uitkomsten. De gebruikte theorie wordt kritisch tegenover de onderzoeksresultaten en gebruikte methodologie van dit onderzoek gepositioneerd. Dit hoofdstuk doet op basis van alle beperkingen tevens een passende aanbeveling voor toekomstig onderzoek.

6.4.1. THEORETISCHE REFLECTIE

Ten eerste, heeft dit onderzoek een theoretische aanvulling kunnen doen op de theoretische toepassing van team exploratie, team exploitatie en team ambidextrie in de publieke sector. Waar veel ambidextrie-literatuur zich vooral richt op de private sector zoals March (1991), Birkinshaw & Gibson (2004), O'Reilly & Tushman (2013), He & Wong (2004), Jansen et al (2016) en Fernhaber & Patel (2012) en anderen, loopt de theorievorming voor de publieke sector nog enigszins achter. Dit maakt dat veel ambidextrie literatuur nog niet voldoende is toegespitst op de publieke sector, waardoor het theoretisch kader van dit onderzoek beperkt is (Fernhaber & Patel, 2012; Gieske et al., 2019; Van Buuren & Loorbach, 2009). In het verlengde van de aanbeveling Cannaerts et al. (2019) is het van belang te benoemen dat de publieke sector in hoge mate heterogeen is, en dat generaliseren van ambidextrie en leiderschap over de gehele sector hierdoor problematisch kan zijn. Meer onderzoek is daarom nodig naar verschillende publieke organisaties.

Ten tweede, formuleert dit onderzoek een theoretische aanbeveling voor het analyse niveau van ambidextrie. In dit onderzoek staat team ambidextrie, geoperationaliseerd als het minimaliseren van het verschil tussen team exploitatie en team exploratie, centraal. Vooraanstaande team ambidextrie auteurs zoals Jansen et al. (2016, 2011) positioneren team ambidextrie tussen de organisatie context en de context van het individu. Het vastleggen van exploratie en exploitatie in de structuur voor de organisatie wordt hier als oplossing aangedragen voor het verminderen van spanning tussen exploitatie en exploratie op team-niveau (Jansen et al. 2009; O'Reilly & Tushman, 2004). Dit onderzoek kijkt naar de processen van exploratie en exploitatie als balans in hetzelfde team, ofwel een kleiner analyse niveau, echter kijkt niet naar het geheel van teams op organisatieniveau. De focus op het analyseniveau van het team is tegelijk een tekortkoming, omdat de link met de organisatie hier mist. In het verlengde van de aanbeveling van Jansen et al. (2012) raadt dit onderzoek aan verder te kijken naar antecedenten op organisatie niveau die invloed hebben op de relatie met ambidextrie in de teams.

6.4.2. METHODOLOGISCHE REFLECTIE

Dit onderzoek leidt aan een aantal methodologische beperkingen die aanleiding geven tot aanvullend onderzoek. Dit geldt voor zowel de kwantitatieve data-verzameling en analyse als de kwalitatieve data-verzameling en analyse. Deze reflectie kijkt eerst kritisch naar de imitaties van de onderzoeksopzet als geheel, vervolgens naar de beperkingen van het kwantitatieve stuk en ten slotte de problemen rondom kwalitatief onderzoek.

Ten eerste, is het onderzoekontwerp op zichzelf staand beperkt in haar cross sectionele aard, waardoor de uitkomsten gereduceerd worden tot slechts een momentopname (Van Thiel, 2014). Dit onderzoek kan daarom geen uitspraken doen over leiderschapontwikkeling of een verandering in balans tussen exploitatie en exploratie over een gegeven periode. Een aanbeveling voor toekomstig onderzoek is om langer een aantal leidinggevenden dicht op de lijn te volgen, om vast te kunnen stellen of er sprake is van een ontwikkeling op het vlak van leiderschap en hoe dit de balans tussen exploitatie en exploratie op de langere termijn kan beïnvloeden. Over de balans tussen exploitatie en exploratie, ofwel team ambidextrie, over een langere periode is in dit onderzoek niets te zeggen. In het verlengde van Jansen et al. (2009) en Gupta et al. (2006) die beargumenteren dat er een sequentieel patroon kan ontstaan in de balans

tussen exploitatie en exploratie over een langer tijdsframe luidt de aanbeveling om een longitudinale studie uit te voeren met verschillende meetmomenten (Van Thiel, 2014).

Ten tweede, brengt het mixed-methods onderzoeksdesign een beperking met zich mee. In dit onderzoek was de kwantitatieve data leidend, waardoor er minder ruimte was tot nieuwe theorie vormen (Babbie, 2016; Ivankova et al., 2016). Toekomstig onderzoek wordt aanbevolen een kwalitatief leidende mixed-methods studie te doen op dit onderwerp. Dit geeft het voordeel om meer inductief te werk te gaan en zo meer nuance aan te brengen in de resultaten (Babbie, 2016). Gegeven de resultaten van dit onderzoek is meer inductief onderzoek nodig naar de context van het team en de team-leidinggevende fit en hoe zich dit verhoudt tot leiderschapstijl en uiteindelijk team ambidextrie.

6.4.2.1. KWANTITATIEVE REFLECTIE

De kwantitatieve methodiek bevat een aantal beperkingen waarop aanbevelingen voor toekomstig onderzoek gedaan kunnen worden. Ten eerste, wat betreft het meetbaar maken van concepten blijkt dat de schaal transactioneel leiderschap met een marginale cronbach alpha is aangenomen (Gliem, Gliem, 2003). Deze relatief lagere interne consistentie ten opzichte van de andere schalen kan invloed hebben op de uitkomsten rondom het concept transactioneel leiderschap. De onderzoeksgroep kan een vraag verkeerd geïnterpreteerd hebben, waardoor alternatief er hoger of lager gescoord had kunnen worden op transactioneel leiderschap. Ten tweede, is de controle variabele werkzame arbeidsjaren voor de gemeente Rotterdam weggevallen uit de dataset vanwege een verkeerde response. De variabele werd opgevraagd in een open vraag wat heeft geleid tot een niet-meetbare variabele, waarbij de data verschillende eenheden hanteerde. Opnieuw coderen was hier niet mogelijk waardoor deze data niet meegenomen kon worden in de correlatietabel of lineaire regressie.

Ten derde, loopt de kwantitatieve dataset het gevaar van CSB (George & Pandey, 2017). Wat betreft deze data wordt namelijk zowel de afhankelijke als onafhankelijke variabele gemeten op dezelfde manier (een survey) wat mogelijk leidt tot opgeblazen correlaties. Alhoewel de correlatie tabel geen buiten proportionele verbanden aantoont tussen de variabelen in dit onderzoek, is het van belang in toekomstig onderzoek kritisch te blijven op zelf-gerapporteerde vragenlijsten. Dit onderzoek heeft een kwalitatieve databron toegevoegd, echter wel in dezelfde doelgroep. Toekomstig onderzoek kan CSB nog verder verminderen door een andere doelgroep

te ondervragen op dezelfde items. De aanbeveling luidt om de schaal van Pearce & Sims (2002) voor team exploratie en team exploitatie in te zetten voor teamleden. Hiermee is een aanpassing van de zinsstructuur nodig, echter kan dit rijkere data opleveren. Items zullen dan in de vorm van: “*Mijn leidinggevende ...*” geformuleerd worden om het perspectief van werknemers op de leidinggevende te krijgen met betrekking tot team exploratie en team exploitatie.

Ten slotte, is een kritische reflectie nodig op de wijze van aftrekken voor de berekening van de variabele team ambidextrie (He & Wong, 2004). De methode van het aftrekken van de op gemiddelde baseerde variabelen team exploitatie en team exploratie zorgde voor een probleem bij het uitvoeren van een lineaire regressie door het ontstaan van negatieve scores. Hierdoor viel een deel van de informatie weg door het mingetal hier weg te laten voor de regressie. Echter heeft deze berekening van team ambidextrie tot zeer weinig significante resultaten geleid. Om te controleren of dit gebrek aan significantie aan de dataset of aan de berekening van het concept ligt, worden de *additive measure* (Jansen et al. 2016) en de *multiplicative measure* (Gibson & Birkinshaw, 2004) tevens toegepast om te zien of dit iets doet met de significantie. Opvallend is dat een lineaire regressie met een additieve berekening resulteert in een significant positief effect ($\beta = ,283, p = ,001$) van transformationeel leiderschap op team ambidextrie. Ditzelfde effect ($\beta = ,303, p = ,000$) geldt voor een lineaire regressie met een vermenigvuldigde maat van team ambidextrie. Het effect dat transformationeel leiderschap kwantitatief heeft op (team) ambidextrie, is in lijn met de literatuur (Jansen et al. 2016; Nemanich & Vera, 2009). Jansen et al. (2016) doet eenzelfde check op deze drie manieren en vindt tevens een kleine afwijking door de methode van aftrekken van variabelen. Een tweede check wordt ook gedaan in Jansen et al. (2012), waarin alleen de methoden van vermenigvuldigen en optellen worden gebruikt. De berekening van team ambidextrie in dit onderzoek, gebaseerd op He & Wong (2004), is nog niet robuust genoeg om deze op gelijke voet te zetten met de andere twee formules. Alhoewel deze manier van berekenen theoretische het beste de werkelijkheid van deze casus laat zien, moet toekomstig onderzoek kijken naar deze variant van het berekenen van het construct ambidextrie.

6.4.2.2. KWALITATIEVE REFLECTIE

De kwalitatieve data-verzameling is begrensd door een aantal beperkingen. Ten eerste is het van belang dat gedurende dit onderzoek er geen fysiek contact is geweest met de respondenten vanwege de Covid-19 crisis. Deze crisis resulteerde in beperkingen vanuit de organisatie waar

het onderzoek liep en het grootschalige thuiswerken van al haar werknemers. Dit leidt ertoe dat non-verbale communicatievormen tijdens de interviews gemist zijn, of dat er soms disruptieve verbinding problemen waren. Dit kan het interview beïnvloedt hebben en daarmee ook de resultaten. Mocht het in de toekomst mogelijk zijn, wordt aanbevolen om interviews wel face-to-face af te nemen (Creswell & Poth, 2008).

De kans bestaat dat er sociaal wenselijke bias in de kwalitatieve data zit, waardoor de betrouwbaarheid afneemt (Van Thiel, 2014). Dit kan komen doordat innovatie en leiderschap van verandering vaak als normatief doel op zich worden gezien, waardoor respondenten in interviews hier wenselijk op kunnen antwoorden. Dit is getracht zoveel mogelijk te voorkomen door te benadrukken in de instructie dat de vragenlijst anoniem is en vraagt om eigen inzicht. In lijn met de aanbeveling voor longitudinaal onderzoek luidt het advies voor toekomst onderzoek toch om andere kwalitatieve methoden te gebruiken. Het voorstel is om participatief veld onderzoek te doen, waarbij de onderzoeker een rijkere perceptie krijgt van het te onderzoeken fenomeen (Babbie, 2016). Een dergelijke vorm van veld onderzoek vraagt om een fysieke aanwezigheid bij interacties tussen leidinggevenden en werknemers, iets waar dit onderzoek gezien de Covid-19 restricties helaas niet aan kon voldoen.

6.5. PRAKTISCHE AANBEVELINGEN

De uitkomsten van dit onderzoek resulteren in twee aanbevelingen voor de praktijk. De aanbevelingen zijn toegespitst op het kernteam dat zich bezighoudt met het gemeente-brede leiderschapsprogramma: Rotterdams Leiderschap.

AANBEVELING #1

Dit onderzoek toont een significante relatie aan tussen transformationeel leiderschap en exploratie. Dit betekent dat dit type leiderschap een positief effect heeft op innovatie, creativiteit en het experimenteren met nieuwe kennis binnen een team. Transformationeel leiderschap is in dit onderzoek geoperationaliseerd aan de hand van de definitie van Bass' (1985, 1990) 4I's: oftewel *intellectuele stimulatie*, *individuele consideratie* (of *charismatisch leiderschap*) en *geïnspireerde motivatie*. Deze conceptuele kenmerken vertaalden zich naar concreter gedrag bij het kwalitatieve onderdeel van dit onderzoek, waar respondenten aangaven hoe zij, onder andere, innovatie stimuleren binnen de werkzaamheden van hun teamleden.

Teamleiders geven aan dat charisma, individuele consideratie (oog voor het individu) en het motiveren van de teamleden hierbij van belang is.

Daarom wordt er aanbevolen om een aanvulling te doen op het gemeente-brede leiderschapsprogramma zoals het nu staat. De huidige leiderschapsprincipes zijn nog te generiek en missen specifieke invulling in de vorm van expliciete gedragingen. Daarom wordt voorgesteld innovatie stimuleren op te breken in het motiveren om te experimenteren met een oog voor de individuele werknemer. Deze twee gedragingen zijn benadrukt door lijnmanagers van de gemeente Rotterdam en worden ook door de literatuur bewezen (Nemanich & Vera, 2009) als bijdrage aan een sterkere connectie tussen werknemer en leidinggevende. Deze kenmerken toevoegen aan de leiderschapsprincipes van de gemeente Rotterdam zal daarom meer sturing geven bij het streven naar innovatie in interactie met teamleden. Respondenten geven aan dat teamleden namelijk vast zitten in een bepaald patroon, maar dat geldt voor de leidinggevende evengoed.

AANBEVELING #2

Ten tweede, toont dit onderzoek aan dat context een belangrijke voorspeller is voor de leiderschapsstijl van de lijnmanager of teamleider. In deze casus is onvoldoende ruimte is voor verschillen tussen clusters en/of afdelingen. Er blijkt onvoldoende aandacht te zijn voor contextuele factoren rondom het team van de leidinggevende, zoals opleidingsniveau, functie of opgave van het team. Daarnaast richt deze leiderschapsvisie zich vooral rondom principes van transformationeel leiderschap, terwijl transactioneel leiderschap evengoed nodig is in een publieke organisatie. Evengoed als dat exploitatie en exploratie hand in hand gaan bij het streven naar innovatie en optimalisatie. De aanbeveling luidt daarom om meer draagvlak te creëren voor leiderschapsprogramma's op verschillende plekken binnen de organisatie. Uit de interviews bleek dat teamleiders amper weten wat er op afdelingsniveau speelt, laat staan op cluster of zelfs organisatieniveau. Leiderschapsprogramma's moeten meer toegespitst zijn op de context van de leidinggevendenden. Daarbij is het ook de vraag of een organisatie brede visie überhaupt levensvatbaar is. De doorvertaling naar alle leidinggevendenden en het creëren van een meerwaarde van leiderschapsontwikkeling is nodig.

Om dit te realiseren, wordt er geadviseerd om clustervertegenwoordigers voor het gemeentebrede programma aan te stellen. Deze clustervertegenwoordigers weten beter wat er speelt in hun cluster en hoe leidinggevenden graag te werk gaan. Deze vertegenwoordiger krijgt daarom de taak om zowel input naar het leiderschapsprogramma te vertalen, als het leiderschapsprogramma een doorvertaling te geven naar alle afdelingen/teams van zijn/haar cluster.

LITERATUURLIJST

- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462.
- Babbie, E. (2016). *The Practice of Social Research* (14th editie). Boston, United States: Cengage Learning, Inc.
- Baškarada, S. š., Watson, J., & Cromarty, J. (2016). Leadership and organizational ambidexterity. *Journal of Management Development*, 35(6), 778–788.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Shatter the glass ceiling: women may make better managers. *Human Resource Management*, 33(4), 549–560.
- Bekkers, V. J. J. M., Edelenbos, J., & Steijn, A. J. (2011). *Innovation in the public sector : linking capacity and leadership* (Ser. Governance and public management series). Palgrave Macmillan.
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 47–55.
- Brughmans, I., & Grem, R. (2021, 10 februari). *Paradoxe dialoog maakt het verschil: van kantelen naar schakelen*. Management Impact.
- Bryman, A. (2006). Integrating quantitative and qualitative research: how is it done? *Qualitative Research*, 6(1), 97–113.
- Burke, W.W. (2014). *Organization Change* (4de ed.). SAGE Publications.
- Burns, J. M. (1979). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cannaerts, N., (2020). Ambidexterity: Hoe de urgentie in volle coronacrisis steeds luider wordt. *Tijdschrift voor HRM*, nr. 2, pp. 1-3.
- Cannaerts, N., Segers, J., & Warsen, R., (2019). Ambidexterity and Public Organizations: A Configurational Perspective. *Public Performance & Management Review*, 43(3), 688-712.
- Chen, G., Kanfer, R., DeShon, R. P., Mathieu, J. E. and Kozlowski, S. W. J. (2009). The motivating potential of teams: A test and extension of Chen & Kanfer's (2006) model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 110, 45–55.
- Cilliers, P. (2001). Boundaries, hierarchies and networks in complex systems. *International Journal of Innovation Management*, 5(2), 135-148.
- Creswell, J. W. 2014. *A Concise Introduction to Mixed Methods Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Creswell, J. W., & Garrett, A. L. (2008). The "movement" of mixed methods research and the role of educators : research in education : trends and innovations. *South African Journal of Education*, 28(3), 321–333
- Creswell, J.W., & Plano Clark, V.L . (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J.W., Poth, C.N. (2018). *Qualitative inquiry and research design (4th edition)*. United Kingdom, London: SAGE Publications Inc.

- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Deserti, A., & Rizzo, F. (2014). Design and organizational change in the public sector. *Design Management Journal*, 9(1), 85–97. doi:10.1111/dmj.12013
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In R. H. Kilman, L. R. Pondy, & D. Slevin (Eds.), *The management of organization design: Strategies and implementation* (pp. 167-188). New York: North Holland
- Evers, A., Lucassen, W., Meijer, R., & Sijtsma, K. (2009). COTAN beoordelingssysteem voor de kwaliteit van tests (geheel herziene versie). NIP.
- Fernhaber, S. A., & Patel, P. C. (2012). How do young firms manage product portfolio complexity? the role of absorptive capacity and ambidexterity. *Strategic Management Journal*, 33(13), 1516–1539.
- Field, A. (2013) *Discovering Statistics Using IBM SPSS*
- Franken, E., Plimmer, G., & Malinen, S., (2020). Paradoxical leadership in public sector organisations: its role in fostering employee resilience. *Australian Journal of Public Administration*, 79(1), 93–110.
- Fourné, S.P.L. (2014, September 18). *Managing Organizational Tensions: A Multi-Level Perspective on Exploration, Exploitation and Ambidexterity* (No. EPS-2014-318-S&E). *ERIM Ph.D. Series Research in Management*. Erasmus Research Institute of Management.
- Egan, R. F. C., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (1995). Putting transactional and transformational leadership into practice. *Journal of Leadership Studies*, 2(3), 100–123.
- Elena, A. (2018). Organisational learning for and with vuca: learning leadership revisited. *Teoria E Prática Em Administração*, 8(2), 10–32.
- Gemeente Rotterdam. (2021a). *HR*. Begroting Rotterdam 2021.
- Gemeente Rotterdam (2021b). Plan 2021 RL.
- Gemeente Rotterdam (2021c). Sturingsprincipes; Werken in Stad en Wijk.
- Gersick, C. J. G., (1991). Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of Management Review*, 16, 10-36.
- George, B., & Pandey, S. K. (2017). We know the yin--but where is the yang? toward a balanced approach on common source bias in public administration scholarship. *Review of Public Personnel Administration*, 37(2), 245–270.
- Gieske, H. Duijn, M., & van Buuren, A. (2020). Ambidextrous practices in public service organizations: innovation and optimization tensions in Dutch water authorities, *Public Management Review*, 22(3), 341-363, DOI: 10.1080/14719037.2019.1588354
- Gieske, H., George, B., van Meerkerk, I., & van Buuren, A. (2019). Innovating and optimizing in public organizations: Does more become less? *Public Management Review*, 1. doi: 10.1080/14719037.2019.1588356
- Gliem, J. Gliem, R. (2003). Calculating, Interpreting and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales, *Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing and Community Education*.
- Groeneveld, S. (2019). Balanceren en experimenteren. *Bestuurskunde*, 29(2), 67–74.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693–706.

- Haas, M. R. (2010). The double-edged swords of autonomy and external knowledge: Analyzing team effectiveness in a multinational organization. *Academy of Management Journal*, 5, 989–1008.
- Hanson, W. E., Creswell, J. W., Plano Clark, V. L., Petska, K. S., & Creswell, J. D. (2005). Mixed methods research designs in counseling psychology. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 224–235.
- Hartley, J. (2005). Innovation in Governance and Public Services: Past and Present, *Public Money and Management*, 25 (1), 27–34.
- Havermans, L. A., Den Hartog, D. N., Keegan, A., & Uhl-Bien, M. (2015). Exploring the role of leadership in enabling contextual ambidexterity. *Human Resource Management*, 54(Suppl. 1), 179–200.
- He, Z.-L., & Wong, P.-K. (2004). Exploration vs. exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–494.
- Hesse-Biber, S. N., & Johnson, B. (Eds.). (2016). *The oxford handbook of multimethod and mixed methods research inquiry* (Ser. Oxford library of psychology). Oxford University Press.
- Homburg, V. (2021, maart). Kwalitatieve analyse [Video]. *Erasmus Universiteit Panopto*.
- Huy, Q. N. (2001). In praise of middle managers. *Harvard Business Review*, 79(8), 72–9.
- Ivankova, N. V., Creswell, J. W., & Stick, S. L. (2006). Using mixed-methods sequential explanatory design: From theory to practice. *Field methods*, 18(1), 3-20.
- Jansen, J. J. P., Andriopoulos, C., & Tushman, M. (2013). Organizing for ambidexterity: Founding, developing and revitalizing dynamic capabilities over time (Working Paper). Rotterdam, The Netherlands: Erasmus University.
- 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. *The Journal of Management Studies*, 53(6).
- Jansen, J. J. P., Simsek, Z., & Cao, Q. (2012). Ambidexterity and performance in multiunit contexts: cross-level moderating effects of structural and resource attributes. *Strategic Management Journal*, 33(11), 1286–1303. <https://doi.org/10.1002/smj.1977>
- Janssen, A., Volberda, H., & Asselbergs, C. (2003). Bouwen aan duurzame netwerkorganisaties. Een aanzet tot het verenigen van exploitatie en exploratie. *M & O*, 57(1), 5.
- Jansen, J. J. P. (J., Tempelaar, M. P. (M., Bosch, F. A. J. (F. van den, & Volberda, H. W. (H. (2009). Structural differentiation and ambidexterity: the mediating role of integration mechanisms. *Organization Science Vol. 20 No. 4, Pp. 797-811*.
- 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 Behaviors. *Journal of Management Studies* 53(6), 939-965.
- Jenkins-Smith, H. C., Ripberger, J. T., Copeland, G. W., Nowlin, M. C., Hughes, T., Fister, A. L., ... Open Textbook Library. (2021). *Quantitative research methods for political science, public policy and public administration : with applications in R*.
- Joesse-Bil, J.A, & van Buuren, M.W. (2020, Mei 20). Tussen traditie en transitie. Geraadpleegd: <http://hdl.handle.net/1765/126935>
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factor simplicity. *Psychometrika*, 39, 31-36.
- Keller, R. T. (1992). Transformational leadership and the performance of research and development project groups. *Journal of Management*, 18, 489–501.

- Keller, R. T. (2006). Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: A longitudinal study of R&D project team performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 202–210.
- Leroy, H. (2020). *Global changes and leadership; how to shape the future* [Video]. EUR Webinar.
- Lewis, J. M., Ricard, L. M., & Klijn, E.-H. (2017). How innovation drivers, networking and leadership shape public sector innovation capacity. *International Review of Administrative Sciences: An International Journal of Comparative Public Administration*.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Meijer, A. J. (2014). From hero-innovators to distributed heroism: an in-depth analysis of the role of individuals in public sector innovation. *Public Management Review*, 16(2), 199–199.
- Miller, K. D., Zhao, M., & Calantone, R. J. (2006). Adding interpersonal learning and tacit knowledge to march's exploration-exploitation model. *The Academy of Management Journal*, 49(4), 709–722.
- Mom, T.J.M, Chang, Y.-Y. (Yi-Ying), Cholakova, M.N, & Jansen, J.J.P. (2018). A Multilevel Integrated Framework of Firm HR Practices, Individual Ambidexterity, and Organizational Ambidexterity. *Journal of Management*, 1-26.
- Mom, T.J.M, van den Bosch, F.A.J, & Volberda, H.W. (2006). *Investigating Managers' Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Top-down, Bottom-up, and Horizontal Knowledge Inflows* (No. ERS-2006-078-STR). *ERIM report series research in management Erasmus Research Institute of Management*. Erasmus Research Institute of Management. Geraadpleegd: <http://hdl.handle.net/1765/9724>
- Moore, M. H., Sparrow, M. and Spelman, W. (1997), Innovation in policing: From production line to jobs shops. In Altchuler, A. and Behn, R. (Eds), *Innovation in American Government* (Brookings Institution, Washington, D.C.)
- Morse, J. M. (1991). Approaches to qualitative-quantitative methodological triangulation. *Nursing Research*, 40(2), 120–3.
- Mumford, T. V., Campion, M. A., & Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: leadership skill requirements across organizational levels. *Leadership Quarterly*, 18(2), 154–154.
- Nemanich, L. A., & Vera, D. (2009). Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition. *Leadership Quarterly*, 20(1), 19–33.
- Ng, P.T. (2009), “Relating quality and innovation: an exploration”, *International Journal of Quality and Innovation*, Vol. 1 No. 1, pp. 3-15.
- O’Cathain, A. (2010). Assessing the quality of mixed methods research: toward a comprehensive framework. In *SAGE handbook of mixed methods in social & behavioral research* (pp. 531-556). SAGE Publications, Inc., <https://www-doi-org.eur.idm.oclc.org/10.4135/9781506335193>
- O’Reilly, C. A., & Tushman, M. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future. *SSRN Electronic Journal*, 1–30.
- Palm, K., & Lilja, J. (2017). Key enabling factors for organizational ambidexterity in the public sector. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 9(1), 2–20.
- Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: an examination of aversive, directive,

- transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172–197.
- Perry, J.L. & Christensen, R.K. (2015) *Handbook of Public Administration* (Third). Jossey-Bass/A Wiley Brand.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539–69.
- Rijksoverheid. (2006). *Rijksbegroting Grotestedenbeleid Artikel 9*. Rijksbegroting. https://www.rijksbegroting.nl/2006/voorbereiding/begroting_kst88430_2_16.html
- Rogers, E. M. (1995) *The Diffusion of Innovations*, 4th ed. New York: Free Press.
- Rogerson, P. A. (2019). *Statistical methods for geography: a student's guide* (5 ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications Limited.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: ambidextrous leadership. *Leadership Quarterly*, 22(5), 956–956.
- Scherpenisse, J., Schram, J., de Jong, I., Van der Steen, M. (2020). ‘‘Naar een nieuw fundament: Opgavegericht sturen, leren en verantwoorden bij de aanpak van onderneming, *Nederlandse School voor Openbaar Bestuur*.
- Sharma, A., Gautam, H., & Chaudhary, R. (2020). Red tape and ambidexterity in government units. *International Journal of Public Administration*, 43(8), 736–743.
- Spinelli, R.J. (2006), ‘‘The Applicability of Bass's Model of Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership in the Hospital Administrative Environment’’, *Hospital Topics*, 84:2, 11-19.
- Tushman, M.L. and O'Reilly, C.A. (1996), ‘‘Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change’’, *California Management Review*, Vol. 38 No. 4, pp. 8-30.
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: a theoretical synthesis and integrative framework. *Leadership Quarterly*, 29(1), 89–104
- Umans, T., Smith, E., Andersson, W., & Planken, W. (2020). Top management teams' shared leadership and ambidexterity: the role of management control systems. *International Review of Administrative Sciences*, 86(3), 444–462.
- Van Assen, M., van den Berg, G., & Wobben, J. J. (2008). De ambidextere organisatie: optimaliseren en innoveren. *Holland Management Review*, 119, 61-70.
- Van Buuren, A. and Loorbach, D. (2009). Policy innovation in isolation? *Public Management Review* 11(3): 375–392.
- van der Vlist, R. (1992). Book reviews : m. a. west and j. l. farr (eds.): innovation and creativity at work. psychological and organizational strategies 1990, chichester: wiley. 349 pages. *Organization Studies*, 13(2), 281–287.
- Van Thiel, S. (2014). *Research Methods in Public Administration and Public Management*, New York: Routledge.
- Walshe, K. (2001). Regulating US nursing homes: Are we learning from experience? *Health Affairs*, 20(6), 128–144.
- Wart, M. (2017). *Leadership in Public Organizations* (2rd New Edition). Taylor & Francis.

BIJLAGEN

BIJLAGE 1. SCHEMA SURVEY

Naam Concept	Referentie	Instructie + Type Likertschaal	Originele Engelstalige items	Engelstalige-items vanuit ik-vorm	Nederlandstalige-items
Privacy	Erasmus Universiteit	Je deelname aan de vragenlijst is vrijwillig. Onthoud dat er geen goede of foute antwoorden zijn. De gegevens worden anoniem verwerkt en zijn niet herleidbaar naar personen. Alleen de onderzoekers van de Erasmus universiteit hebben toegang tot de gegevens. De Erasmus Universiteit doet er alles aan om jouw privacy te beschermen. Op geen enkele wijze worden vertrouwelijke informatie of persoonsgegevens naar buiten gebracht. De onderzoeksgegevens worden bewaard voor een periode van 10 jaar. Als je tijdens het onderzoek besluit te stoppen, zullen de gegevens die al zijn ingevuld in het onderzoek gebruikt worden. Door deel te nemen geef je aan akkoord te zijn met het anoniem gebruiken van jouw antwoorden in wetenschappelijk onderzoek.			<ol style="list-style-type: none"> Ik ga hiermee akkoord, start de vragenlijst. Ik ga hier niet mee akkoord en doe niet mee aan de vragenlijst.
Controle variabelen	Gieske (concept innovatief vermogen SO) (2021)	Meerkeuze en open antwoorden	-	-	<ol style="list-style-type: none"> Hoe lang werkt u bij de Gemeente Rotterdam? Mijn opleiding is Wat is uw geslacht? Ik werk bij het cluster... Mijn functie binnen de gemeente...
Transactional leadership	Pearce & Sims (2002) Teamniveau	Likert-type scale ranging from 1 = "totally disagree" to 5 = "totally agree"	Material reward <ol style="list-style-type: none"> My team leader (members) will recommend that I am 	Material reward <ol style="list-style-type: none"> I will compensate my team members well if they perform well. 	Beloning <ol style="list-style-type: none"> Ik beloon de leden van mijn team passend als zij goed presteren.

		<p>Deze stellingen gaan over uw team en uw leiderschap. Denk hierbij aan het team waar u het meest bij betrokken bent als leidinggevende. In hoeverre bent u het eens met de onderstaande stellingen?.</p>	<p>compensated well if I perform well.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. My team leader (members) will recommend that I am compensated more if I perform well. 3. If I perform well, my team leader (members) will recommend more compensation. <p>Personal reward</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. My team leader (members) gives (give) me positive feedback when I perform well. 5. My team leader (members) commends (commend) me when I do a better-than-average job. 6. My team leader (members) gives (give) me special recognition when my work performance is especially good. <p>Management by exception (active)</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. My team leader (members) focuses (focus) attention on irregulars, mistakes, 	<ol style="list-style-type: none"> 2. I will compensate my team members better if they perform well. 3. I will recommend more compensation if my team members perform well. <p>Personal reward</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. I will give my team members positive feedback when they perform well. 5. I will commend my team members when they do a better-than-average job. 6. I will give my team members special recognition when their work performance is especially good. <p>Management by exception (active)</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. I focus attention on irregulars, mistakes, exceptions, and deviations from standard. 8. I closely monitor my team members' performance for errors. 9. I spend time "putting out fires." 10. I track my team members' mistakes. 11. I direct my attention toward failure to meet standards. <p>Management by exception (passive)</p> <ol style="list-style-type: none"> 12. I allow performance to fall below minimum standards before trying to make improvements. 13. I delay taking action until problems become serious. 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Ik beloon de leden van mijn team bovengemiddeld goed als zij goed presteren. 3. Als de leden van mijn team goed presteren zal ik ze beter belonen. <p>Persoonlijke voldoening</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Ik geef de leden van mijn team positieve feedback wanneer zij goed presteren. 5. Ik complimenteer de leden van mijn team als ze beter dan gemiddeld presteren. 6. Ik geef de leden van mijn speciale erkenning als hun prestatie uitzonderlijk goed is. <p>Management bij uitzondering (actief)</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Ik focus op onregelmatigheden, fouten en afwijkingen van het gemiddelde. 8. Ik let goed op fouten en prestaties van mijn team. 9. Ik ben voortdurend bezig met brandjes blussen. 10. Ik monitor de fouten die de leden van mijn team maken op de voet. 11. Ik geef veel aandacht aan mislukte doelstellingen.
--	--	--	--	--	---

			<p>exceptions, and deviations from standard.</p> <p>8. My team leader (members) closely monitors (monitor) my performance for errors.</p> <p>9. My team leader (members) spends (spend) time “putting out fires.”</p> <p>10. My team leader (members) tracks (track) mistakes.</p> <p>11. My team leader (members) directs (direct) attention toward failure to meet standards.</p> <p><i>Management by exception (passive)</i></p> <p>12. My team leader (members) allows (allow) performance to fall below minimum standards before trying to make improvements.</p> <p>13. My team leader (members) delays (delay) taking action until problems become serious.</p> <p>14. My team leader (members) tells (tell) me what I have done wrong rather than what I’ve done right.</p>	<p>14. I tell my team members what they’ve done wrong rather than what they’ve done right.</p> <p>15. I wait until things have gone wrong before taking action.</p> <p>16. I show firm belief in “if it ain’t broke don’t fix it.”</p>	<p>Management bij uitzondering (passief)</p> <p>12. Ik sta toe dat prestatie tot beneden gemiddeld zakt voordat ik actie onderneem.</p> <p>13. Ik stel het ondernemen van actie uit totdat problemen serieus worden.</p> <p>14. Ik vertel de leden van mijn team sneller wat ze fout doen, dan wat ze goed doen.</p> <p>15. Ik wacht tot zaken uit de hand lopen voordat ik actie onderneem</p> <p>16. Ik geloof heilig in de stelling ‘als iets niet kapot is hoef je het niet te maken’.</p>
--	--	--	--	--	---

			<p>15. My team leader (members) waits (wait) until things have gone wrong before taking action.</p> <p>16. My team leader (members) shows (show) firm belief in “if it ain’t broke don’t fix it.”</p>		
Transformational leadership	Pearce & Sims (2002)	<p>Likert-type scale ranging from 1 = “totally disagree” to 5 = “totally agree</p> <p>Deze stellingen gaan over uw leiderschapsstijl. Denk hierbij aan het team waar u het meest bij betrokken bent als leidinggevende. In hoeverre bent u het eens met de onderstaande stellingen?</p>	<p>Performance expectations</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. My team leader (members) expects (expect) me to perform at my highest level. 2. My team leader (members) encourages (encourage) me to go above and beyond what is normally expected of one (e.g., extra effort). 3. My team leader (members) expects (expect) me to give 100% all the time. <p>Challenge to status quo</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. My team leader (members) isn’t (aren’t) afraid to “buck the system” if he/she (they) thinks (think) it is necessary. 5. My team leader (members) is (are) non-traditional type(s) that “shakes up the system” when necessary. 	<p>Performance expectations</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. I expect team members to perform at their highest level. 2. I encourage team members to go above and beyond what is normally expected of one (e.g., extra effort). 3. I expect team members to give 100% all the time. <p>Challenge to status quo</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. I am not afraid to “buck the system” if I think it is necessary. 5. I am a non-traditional type who “shakes up the system” when necessary. 6. I am not afraid to “break the mold” to find different ways of doing things. <p>Vision</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. I provide a clear vision of who and what our team is. 8. I provide a clear vision of where our team is going. 9. I create a clear vision of our team’s purpose for team members. 	<p>Verwachte prestatie</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ik verwacht dat de leden van mijn team op hun hoogste niveau presteren. 2. Ik moedig de leden van mijn team aan om een stapje extra te zetten. 3. Ik verwacht dat de leden van mijn team altijd 100% geven. <p>Status quo uitdagen</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Ik ben niet bang om aan het systeem te sleutelen als dit nodig is. 5. Ik schud het systeem door elkaar wanneer ik dat nodig vind. 6. Ik ben niet bang om dingen die in steen gebeiteld staan te breken om zo nieuwe manieren te ontdekken om te werken. <p>Visie</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Ik bied een duidelijke visie aan de leden van mijn team.

			<p>6. My team leader (members) isn't (aren't) afraid to "break the mold" to find different ways of doing things.</p> <p><i>Vision</i></p> <p>7. My team leader (members) provides (provide) a clear vision of who and what our team is.</p> <p>8. My team leader (members) provides (provide) a clear vision of where our team is going.</p> <p>9. Because of my team leader (members), I have a clear vision of our team's purpose.</p> <p><i>Idealism</i></p> <p>10. My team leader (members) is (are) driven by higher purposes or ideals.</p> <p>11. My team leader (members) has (have) a strong personal dedication to higher purposes or ideals.</p> <p>12. My team leader (members) strives (strive) towards higher purposes or ideals.</p> <p><i>Inspirational communication</i></p> <p>13. My team leader (members) shows (show) enthusiasm for my efforts.</p>	<p><i>Idealism</i></p> <p>10. I am driven by higher purposes or ideals.</p> <p>11. I have a strong personal dedication to higher purposes or ideals.</p> <p>12. I strive towards higher purposes or ideals.</p> <p><i>Inspirational communication</i></p> <p>13. I show enthusiasm for the efforts of my team members.</p> <p>14. I approach a new project or task in an enthusiastic way.</p> <p>15. I stress the importance of our team to the larger organization.</p> <p><i>Intellectual stimulation</i></p> <p>16. I emphasize the value of questioning team members.</p> <p>17. I encourage team members to rethink ideas which had never been questioned before.</p> <p>18. I question the traditional way of doing things.</p> <p>19. I seek a broad range of perspectives when solving problems.</p> <p>20. I look at problems from many different angles.</p>	<p>8. Ik geef richting aan de leden van mijn team.</p> <p>9. Ik bied een heldere doelstelling aan de leden van mijn team.</p> <p><i>Idealisme</i></p> <p>10. Ik ben gedreven door een hoger doel en idealen.</p> <p>11. Ik heb een sterke persoonlijke toewijding aan hogere doelen en idealen.</p> <p>12. Ik streef naar hogere doelen en idealen.</p> <p><i>Geïnspireerde communicatie</i></p> <p>13. Ik ben merkbaar enthousiast over de inzet van de leden van mijn team.</p> <p>14. Ik benader een nieuw project of taak met enthousiasme.</p> <p>15. Ik benadruk het belang van ons team voor de gehele organisatie.</p> <p><i>Intellectuele stimulatie</i></p> <p>16. Ik hecht waarde aan kritisch denkende teamleden.</p> <p>17. Ik moedig de leden van mijn team aan ideeën te heroverwegen die nooit eerder ter discussie gesteld zijn.</p> <p>18. Ik trek de traditionele gang van zaken in twijfel.</p>
--	--	--	--	--	--

			<p>14. My team leader (members) approaches (approach) a new project or task in an enthusiastic way.</p> <p>15. My team leader (members) stresses (stress) the importance of our team to the larger organization.</p> <p>Intellectual stimulation</p> <p>16. My team leader (members) emphasizes (emphasize) the value of questioning team members.</p> <p>17. My team leader (members) encourages (encourage) me to rethink ideas which had never been questioned before.</p> <p>18. My team leader (members) questions (question) the traditional way of doing things.</p> <p>19. My team leader (members) seeks (seek) a broad range of perspectives when solving problems.</p>		<p>19. Ik zoek een breed scala aan perspectieven bij het oplossen van problemen.</p> <p>20. Ik kijk naar problemen vanuit verschillende hoeken.</p>
--	--	--	--	--	---

			20. My team leader (members) looks (look) at problems from many different angles.		
Team ambidextrie	Jansen, Kostoploulos & Papalexandris (2016)	Deze stellingen gaan over de leden van uw team. Houd hierbij het team voor ogen waarmee u dagelijks samenwerkt. In hoeverre bent u het eens met de onderstaande stellingen?	<p>Team exploratie</p> <p>Team exploitatie</p>	<p>Team exploratory learning</p> <ul style="list-style-type: none"> • Team members were systematically searching for new possibilities. • Team members offered new ideas and solutions to complicated problems. • Team members experimented with new and creative ways for accomplishing work. • Team members evaluated diverse options regarding the course of their work. • The members of our team developed many new skills while performing their tasks. <p>Team exploitative learning</p> <ul style="list-style-type: none"> • The members of our team recombined existing knowledge for accomplishing work. • Team members performed routine activities while carrying out their tasks. • Our team implemented standardized methodologies and regular work practices. 	<p>Team exploratief leren</p> <ul style="list-style-type: none"> • De leden van mijn team zijn systematisch op zoek naar nieuwe oplossingen. • De leden van mijn team zoeken nieuwe oplossingen en ideeën voor gecompliceerde problemen. • De leden van mijn team experimenteren met nieuwe en creatieve manieren van werken. • De leden van mijn team evalueren diverse opties voor hun manier van werken. • De leden van mijn team ontwikkelen veel nieuwe vaardigheden bij het uitoefenen van hun taken. <p>Team exploitatief leren</p> <ul style="list-style-type: none"> • De leden van mijn team weten bestaande kennis voor het uitvoeren van hun werk opnieuw in te zetten.

				<ul style="list-style-type: none">• Team members improved and refined their existing knowledge and expertise while accomplishing work.• Team members mainly used their current knowledge and skills for performing their tasks.	<ul style="list-style-type: none">• Tijdens het uitvoeren van hun werkzaamheden voeren de leden van mijn team vooral routine uit.• De leden van mijn team hanteren een gestandaardiseerde werkmethode gebaseerd op routine.• De leden van mijn team verbeteren en perfectioneren hun bestaande kennis en expertise tijdens hun werk.• De leden van mijn team gebruiken vooral bestaande kennis en vaardigheden bij het uitvoeren van hun taken.
--	--	--	--	--	--

BIJLAGE 2. TOPICLIJST

Introductie

- Voorstellen
- Onderwerp van het onderzoek
- Doel van het onderzoek
 - Leiderschap & innovatie
 - Relevantie vanuit Rotterdams Leiderschap
- Privacy
 - Vragen toestemming opnemen
 - Teken privacy formulier
- Zijn er al vragen?

Achtergrondinformatie

- Kunt u iets vertellen over uw functie?
- Hoe lang bent u al werkzaam bij de gemeente Rotterdam?
- Wat heeft u voor opleiding genoten?
- Wat is uw geslacht?
- Bij welk cluster bent u werkzaam?
- *Wat voor team stuur je aan*

Opwarmer

Hoe kijkt u tegen innovatie op de korte- en lange-termijn aan vanuit uw functie als teamleider?

Stellingen

1. De resultaten uit de survey geven aan dat er een positieve samenhang is tussen opleidingsniveau en efficiëntie, planmatig werken en het behalen van korte termijn doelstellingen (*exploitatie*).
 - Stelling: Hoe hoger mensen zijn opgeleid, hoe efficiënter ze werken.
 - Hoe kijkt u hiernaar?
2. De resultaten uit de survey geven aan dat er een positieve samenhang is tussen een charismatisch en empathisch leidinggevende (*transformationeel leiderschap*) en het ontwikkelen van nieuwe oplossingen en vaardigheden (*exploratie*).
 - Stelling: Als een teamleider zijn/haar teamleden ondersteunt en motiveert zal er meer geëxperimenteerd worden binnen het team.
 - Hoe kijkt u hiertegen aan?
 - (relatie was niet significant in lineaire regressie)
3. De resultaten tonen dat over alle teamleiders over het gehele concern, teamleiders zichzelf vooral zien als charismatisch, motiverend, inspirerend en empathisch leidinggevende (*transformationeel leiderschap*).
 - Stelling: Teamleiders van de gemeente Rotterdam zien zichzelf vooral als charismatisch, motiverend, inspirerend en empathisch.
 - Herkent u dit?
4. De resultaten geven aan dat teamleiders van het gehele concern gemiddeld zowel inzetten als innovatie als op optimalisatie (*team ambidextrie*). > absentie van deze relatie
 - Stelling: Teamleiders van de gemeente Rotterdam zetten zowel in op baanbrekende innovatie als op kleine verbeteringen van processen.

- Hoe kijkt u hiertegen aan?

MO

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat teamleiders van uw cluster MO meer inzetten op het vinden van nieuwe oplossingen, experimenteren en de ontwikkeling van nieuwe vaardigheden op lange termijn (*team exploratie*), dan op efficiënt, planmatig en korte termijn doelstellingen (*team exploitatie*).

- Stelling: Teamleiders bij MO werken liever naar nieuwe kennis toe, dan met bestaande kennis.
- In hoeverre herkent u dit?

Uit de resultaten blijkt dat collega teamleiders van uw cluster MO vaker zich opstellen als een motiverende en inspirerende leidinggevende (*transformationeel leiderschap*) dan als prestatie gerichte manager (*transactioneel leiderschap*).

- Stelling: Teamleiders bij MO gedragen zich meer als een rolmodel die inspireert en motiveert dan als een manager die zich richt op targets en het monitoren van fouten.
- In hoeverre herkent u dit?

Werk & Inkomen

5. Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat teamleiders van uw cluster W&I meer inzetten op het vinden van nieuwe oplossingen, experimenteren en de ontwikkeling van nieuwe vaardigheden op lange termijn (*team exploratie*), dan op efficiënt, planmatig en korte termijn doelstellingen (*team exploitatie*).
 - Stelling: Teamleiders bij W&I werken liever naar nieuwe kennis toe, dan met bestaande kennis.
 - In hoeverre herkent u dit?
6. Uit de resultaten blijkt dat collega teamleiders uit uw cluster W&I vaker zich opstellen als een motiverende en inspirerende leidinggevende (*transformationeel leiderschap*) dan als prestatie gerichte manager (*transactioneel leiderschap*).
 - Stelling: Teamleiders bij W&I gedragen zich meer als een rolmodel, die motiveert en inspireert dan als een manager die zich richt op targets en het monitoren van fouten.
 - Hoe kijkt u hier tegen gaan?

Dienstverlening

7. Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat teamleiders van uw cluster DV vergelijkbaar met het cluster BCO evenredig inzetten op het vinden van nieuwe oplossingen, experimenteren en de ontwikkeling van nieuwe vaardigheden op lange termijn (*team exploratie*) dan op efficiënt planmatig en korte termijn doelstellingen (*team exploitatie*)
 - Stelling: Teamleiders van DV zetten in op een balans tussen het ontwikkelen van nieuwe kennis en het gebruiken van bestaande kennis.
 - Hoe kijkt u tegen deze balans aan?
8. Uit de resultaten blijkt dat collega teamleiders uit uw cluster DV zich aanzienlijk vaker opstellen als een motiverende en inspirerende leidinggevende (*transformationeel leiderschap*) dan als prestatie gerichte manager (*transactioneel leiderschap*).
 - Stelling: Teamleiders bij DV gedragen zich meer als een rolmodel, die motiveert en inspireert dan als een manager die zich richt op targets en het monitoren van fouten.
 - Hoe kijkt u hier tegen gaan? Waar komen deze verschillen tussen clusters vandaan?

Stadsontwikkeling

9. Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat teamleiders van uw cluster SO meer inzetten op het vinden van nieuwe oplossingen, experimenteren en de ontwikkeling van nieuwe vaardigheden op lange termijn (*team exploratie*), dan op efficiënt, planmatig en korte termijn doelstellingen (*team exploitatie*).
 - Stelling: Teamleiders bij SO werken liever naar nieuwe kennis toe, dan met bestaande kennis.
 - In hoeverre herkent u dit?
10. Uit de resultaten blijkt dat collega teamleiders uit uw cluster SO vaker zich opstellen als een motiverende en inspirerende leidinggevende (*transformationeel leiderschap*) dan als prestatie gerichte manager (*transactioneel leiderschap*).
 - Stelling: Teamleiders bij SO gedragen zich meer als een rolmodel, die motiveert en inspireert dan als een manager die zich richt op targets en het monitoren van fouten.
 - Hoe kijkt u hier tegen gaan?

BCO

11. Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat teamleiders van uw cluster BCO iets meer inzetten op het vinden van nieuwe oplossingen, experimenteren en de ontwikkeling van nieuwe vaardigheden op lange termijn (*team exploratie*) dan op efficiënt planmatig en korte termijn doelstellingen (*team exploitatie*).
 - Stelling: Teamleiders van BCO zetten in op een balans tussen het ontwikkelen van nieuwe kennis en het gebruiken van bestaande kennis.
 - Hoe kijkt u tegen deze balans aan?
12. Uit de resultaten blijkt dat collega teamleiders uit uw cluster BCO vaker zich opstellen als een motiverende en inspirerende leidinggevende (*transformationeel leiderschap*) dan als prestatie gerichte manager (*transactioneel leiderschap*).
 - Stelling: Teamleiders bij BCO gedragen zich meer als een rolmodel, die motiveert en inspireert dan als een manager die zich richt op targets en het monitoren van fouten.
 - Hoe kijkt u hier tegen gaan?

Stadsbeheer

13. Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat teamleiders van uw cluster BCO iets meer inzetten op het vinden van nieuwe oplossingen, experimenteren en de ontwikkeling van nieuwe vaardigheden op lange termijn (*team exploratie*) dan op efficiënt planmatig en korte termijn doelstellingen (*team exploitatie*).
 - Stelling: Teamleiders van BCO zetten in op een balans tussen het ontwikkelen van nieuwe kennis en het gebruiken van bestaande kennis.
 - Hoe kijkt u tegen deze balans aan?
14. Uit de resultaten blijkt dat collega teamleiders uit uw cluster BCO vaker zich opstellen als een motiverende en inspirerende leidinggevende (*transformationeel leiderschap*) dan als prestatie gerichte manager (*transactioneel leiderschap*).
 - Stelling: Teamleiders bij BCO gedragen zich meer als een rolmodel, die motiveert en inspireert dan als een manager die zich richt op targets en het monitoren van fouten.
 - Hoe kijkt u hier tegen gaan?

BIJLAGE 3. MAIL SURVEY

Beste teamleider,

Mijn naam is Manon Koopman en ik ben afstudeerstagiair bij team Rotterdams Leiderschap. Ik doe hier onderzoek naar leiderschap in relatie tot innovatie. Hiervoor heb ik een anonieme vragenlijst opgesteld over jouw leiderschap en jouw team van maximaal 10 minuten.

Als teamleider vorm je een belangrijke schakel in de organisatie als het gaat om doorontwikkeling en innovatie.

De balans tussen zowel het stimuleren van creativiteit, als het ondersteunen van dagelijkse processen vind ik hierbij erg interessant.

Ik wil graag inzichtelijk maken hoe jij als teamleider met deze afweging omgaat en hoe jouw leiderschapsstijl hier invloed op heeft.

Door deze vragenlijst in te vullen help je mij verder met mijn afstudeeronderzoek en de organisatie met leiderschapsontwikkeling.

Ik hoop dat ik kan rekenen op je medewerking.

Met elke respondent wordt mijn onderzoek een stukje sterker en kan ik betere aanbevelingen doen voor de gemeente Rotterdam.

Link: https://erasmusuniversity.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_8eRK1IxLcP7ZvAG

Met vriendelijke groet,

Manon Koopman

Onderzoeksstagiair

Gemeente Rotterdam

Bestuurs- en concernondersteuning

Team Rotterdams Leiderschap

Telefoon [06 286 344 64](tel:0628634464)

Website www.rotterdam.nl

BIJLAGE 4. PRIVACY FORMULIER

Informatie- en toestemmingsformulier

Introductie

Mijn naam is Manon Koopman en ik doe onderzoek bij de gemeente Rotterdam naar de relatie tussen leiderschap en innovatie. Het gaat hierbij vooral om de afweging voor een leidinggevende (u dus) tussen innovatie en optimalisatie. Het is immers vandaag de dag belangrijk om zowel te blijven vernieuwen voor veerkracht, als bestaande processen efficiënt te houden. .

Voor meer informatie over het onderzoek kunt u mij bereiken:

E-mail: m.koopman@rotterdam.nl

Tel.: +31 6 28 63 44 64

Dataverzameling

Dit interview zal worden afgenomen aan de hand van een reeks stellingen. Deze stellingen zijn het product van de vooraf vastgestelde resultaten van een vragenlijst over de thema's leiderschap, innovatie en optimalisatie.

Potentiële ongemakken en risico's

Er zijn geen fysieke, rechtelijke of economische risico's verbonden aan uw deelname in dit onderzoek. U bent niet verplicht om alle vragen te beantwoorden. Uw deelname is vrijwillig en kan op ieder moment beëindigd worden.

Vergoeding

Er is geen vergoeding en deelname is vrijwillig.

Vertrouwelijkheid en databescherming

De verzamelde data zal worden gebruikt voor een geaggregeerde data-analyse en vertrouwelijke informatie of persoonlijke gegevens zullen niet worden gebruikt in de uitkomsten van het onderzoek. De data zal worden opgeslagen op een beveiligde locatie voor 10 jaar.

Het delen van data

Ik deel de data met mijn scriptiebegeleider Nele Cannaerts met als het reden het onderzoeken en schrijven van mijn masterscriptie, wat verplicht is voor het voltooien van mijn studie aan de Erasmus School of Social and Behavioural Sciences, Erasmus Universiteit.

Vrijwillige deelname en individuele rechten

Uw deelname is vrijwillig en het is mogelijk om op ieder moment te stoppen. Tijdens uw deelname aan het onderzoek heeft u het recht om meer informatie over de dataverzameling en analyse te vragen. Daarnaast heeft u het recht om uw toestemming in te trekken en te vragen naar verwijdering van uw data voordat de dataset is geanonimiseerd of het manuscript is ingeleverd om gepubliceerd te worden. U kunt dit bewerkstelligen door contact op te nemen met Manon Koopman.

Mocht u klachten hebben aangaande het verwerken van persoonlijke gegevens in dit onderzoek, neem dan gerust contact op met Manon Koopman.

Toestemmingsformulier Leiderschap & Innovatie

Door het tekenen van dit toestemmingsformulier bevestig ik dat:

- Ik geïnformeerd ben over het doel van het onderzoek, de dataverzameling en het opslaan van data zoals beschreven in het informatieformulier;
- Ik het informatieformulier heb gelezen, of dat het aan me is voorgelezen;
- Ik mogelijkheden heb gehad om vragen te stellen over het onderzoek; de vragen zijn voldoende beantwoord;
- Ik vrijwillig toestemming geef tot deelname aan dit onderzoek;
- Ik begrijp dat er vertrouwelijk wordt omgegaan met de informatie;
- Ik begrijp dat ik de deelname op ieder moment kan beëindigen of het beantwoorden van vragen kan weigeren zonder enige consequenties;
- Ik begrijp dat ik mijn toestemming kan intrekken voor de dataset is ingeleverd voor goedkeuring.

	Ja	Nee
Ik geef toestemming om audio van het interview op te nemen		
Ik geef toestemming om video van het interview op te nemen		
Ik geef toestemming om citaten van mijn interview te gebruiken		
Ik geef toestemming om mijn naam te gebruiken bij de citaten		

Naam van de deelnemer aan het onderzoek: _____

Datum: _____

Handtekening: _____

Privacy formulier survey

Je deelname aan de vragenlijst is vrijwillig. Onthoud dat er geen goede of foute antwoorden zijn. De gegevens worden anoniem verwerkt en zijn niet herleidbaar naar personen. Alleen de onderzoekers van de Erasmus universiteit hebben toegang tot de gegevens. De Erasmus Universiteit doet er alles aan om jouw privacy te beschermen. Op geen enkele wijze worden vertrouwelijke informatie of persoonsgegevens naar buiten gebracht. De onderzoeksgegevens worden bewaard voor een periode van 10 jaar. Als je tijdens het onderzoek besluit te stoppen, zullen de gegevens die al zijn ingevuld in het onderzoek gebruikt worden. Door deel te nemen geef je aan akkoord te zijn met het anoniem gebruiken van jouw antwoorden in wetenschappelijk onderzoek.

BIJLAGE 5. MAIL INTERVIEW

Beste ...,

Mijn naam is Manon en ik ben afstudeerstagiair bij team Rotterdams Leiderschap. Waarschijnlijk heb je onlangs een mailtje van mij voorbij zien komen met betrekking tot het invullen van mijn vragenlijst. Fijn als je deze hebt ingevuld! Ook geen probleem als het niet is gelukt. Deze vragenlijst vormt de basis voor mijn onderzoek naar leiderschap en innovatie. Aanvullend wil ik ook graag met jou in gesprek om verdieping te krijgen op de resultaten van de vragenlijst.

Ik zou graag met jou in gesprek gaan over de thema's leiderschap, innovatie en optimalisatie! Het interview zal ongeveer een uur duren, waarin vooral veel ruimte is voor jouw visie en reflectie op de genoemde onderwerpen. Ik zal je een aantal vragen stellen vergelijkbaar met de vragenlijst en de uitkomsten hiervan bespreken. Dat betekent dat we ingaan op jouw leiderschapsstijl, jouw team en hoe jouw leiderschap invloed heeft op innovatie of optimalisatie.

Sta jij hiervoor open? Dan plan ik graag een afspraak in je agenda (tussen 10 en 21 mei).

Bij vragen en/of opmerkingen mail of bel mij gerust!

Met vriendelijke groet,

Manon Koopman

Onderzoeksstagiair

Gemeente Rotterdam

Bestuurs- en concernondersteuning

Team Rotterdams Leiderschap

Telefoon [06 286 344 64](tel:0628634464)

Website www.rotterdam.nl

BIJLAGE 6. FACTOR ANALYSE

N=153 voor alle factoranalyses

FACTORANALYSE ITEMS EXPLORATIE EN EXPLOITATIE

Items	Component 1	Component 2
Systematische zoektocht naar nieuwe oplossingen	,699	-,151
Nieuwe oplossingen voor gecompliceerde problemen	,786	-,253
Experimenteren nieuwe methoden	,710	-,285
Evalueren alternatieve methoden	,713	-,092
Teamleden ontwikkelen nieuwe vaardigheden	,527	-,224
Routine	-,307	,818
Gestandaardiseerde werkmethode	-,200	,866
Bestaande kennis gebruiken	-,034	,759

Notes. Extraction method: Principal component analysis. Rotation method: Varimax with Kaiser normalization. Explained variance 62,62%

FACTORANALYSE ITEMS TRANSACTIONEEL LEIDERSCHAP

Items	Component			
	1	2	3	4
Ik beloon de leden van mijn team bovengemiddeld goed als zij goed presteren.	,152	,064	-,175	,825
Als de leden van mijn team goed presteren zal ik ze beter belonen.	-,009	,133	,197	,713
Ik focus op onregelmatigheden, fouten en afwijkingen van het gemiddelde.	-,114	,632	,298	,134
Ik let goed op fouten en prestaties van mijn team.	-,347	,587	,228	,117
Ik ben voortdurend bezig met brandjes blussen.	,115	,039	,843	,148
Ik monitor de fouten die de leden van mijn team maken op de voet.	-,085	,779	,149	,104
Ik geef veel aandacht aan mislukte doelstellingen.	,112	,812	-,191	-,025
Ik sta toe dat prestatie tot beneden gemiddeld zakt voordat ik actie onderneem.	,707	-,089	-,079	,015
Ik stel het ondernemen van actie uit totdat problemen serieus worden	,172	,319	,615	-,189
Ik vertel de leden van mijn team sneller wat ze fout doen, dan wat ze goed doen.	,807	-,066	,117	,104

Ik wacht tot zaken uit de hand lopen voordat ik actie onderneem	,823	,004	,049	-,022
Ik geloof heilig in de stelling 'als iets niet kapot is hoef je het niet te maken'	,655	-,070	,236	,073

Noot: Extraction method: Principal component analysis. Rotation method: Varimax with Kaiser normalization

FACTORANALYSE ITEMS TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP

Items	Component					
	1	2	3	4	5	6
Ik verwacht dat de leden van mijn team op hun hoogste niveau presteren.	,110	-,042	,029	,109	,147	,851
Ik moedig de leden van mijn team aan om een stapje extra te zetten.	,113	,369	-,091	,529	-,240	,392
Ik verwacht dat de leden van mijn team altijd 100% geven.	,041	,005	,247	-,095	-,017	,801
Ik ben niet bang om aan het systeem te sleutelen als dit nodig is.	,156	,689	,052	,101	,074	,119
Ik schud het systeem door elkaar wanneer ik dat nodig vind.	,097	,773	,062	,085	,012	-,036
Ik ben niet bang om dingen die in steen gebeiteld staan te breken om zo nieuwe manieren te ontdekken om te werken.	,079	,714	,223	,120	,155	-,009
Ik bied een duidelijke visie aan de leden van mijn team.	,018	,112	,806	,229	,103	,062
Ik geef richting aan de leden van mijn team.	,015	,230	,808	,170	,060	,033
Ik bied een heldere doelstelling aan de leden van mijn team.	,170	,013	,821	,081	,083	,193
Ik ben gedreven door een hoger doel en idealen.	,870	,151	,093	,140	,158	-,021
Ik heb een sterke persoonlijke toewijding aan hogere doelen en idealen.	,902	,087	,092	,044	,147	,087
Ik streef naar hogere doelen en idealen.	,881	,161	,025	,114	,032	,104
Ik ben merkbaar enthousiast over de inzet van de leden van mijn team.	,124	-,134	,379	,700	,051	-,105

Ik benader een nieuw project of taak met enthousiasme.	,153	,143	,126	,619	,224	,061
Ik benadruk het belang van ons team voor de gehele organisatie.	-,026	,062	,098	,494	,541	,166
Ik hecht waarde aan kritisch denkende teamleden.	,068	,192	,232	,671	,335	-,062
Ik moedig de leden van mijn team aan ideeën te heroverwegen die nooit eerder ter discussie gesteld zijn.	,036	,385	,010	,263	,416	,147
Ik trek de traditionele gang van zaken in twijfel.	,079	,526	,039	-,137	,220	-,319
Ik zoek een breed scala aan perspectieven bij het oplossen van problemen.	,218	,186	,088	,089	,721	,037
Ik kijk naar problemen vanuit verschillende hoeken.	,116	,058	,090	,126	,820	-,056

Noot.: Extraction method: Principal component analysis. Rotation method: Varimax with Kaiser normalization.

BIJLAGE 7. CODEERBOOM

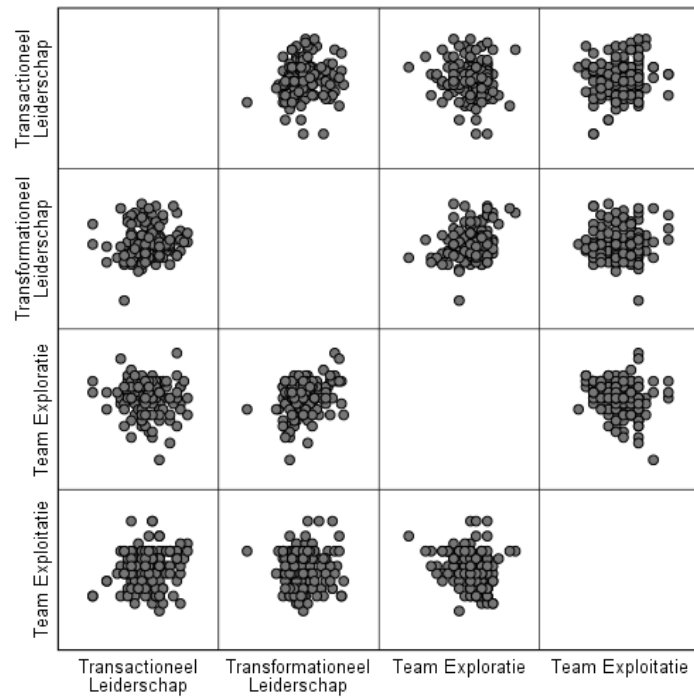
A. Transactioneel Leiderschap	A.1. Beloning	A.1.1. Motiveren werknemer A.1.2. Motiveren werknemer - compliment
	A.2. Proces	A.2.1. Bemoeienis met halen targets – wel of niet
	A.3. Management bij uitzondering	A.3.1. Actief fouten opsporen en monitoren A.3.2. Ingrijpen bij fouten
B. Transformationeel leiderschap	B.1. Idealized influence	B.1.1. Rolmodel B.1.2. Charisma B.1.3.1 Vertrouwen – hoog B.1.3.2. Vertrouwen - laag
	B.2. Individuele consideratie	B.2.1. Oog voor individuele behoefte – hoog B.2.2. Oog voor individuele behoefte - laag B.2.2. Focus zelfontwikkeling B.2.3. Empathie
	B.3. Inspirational Motivation	B.3.1. Enthousiasme B.3.2. Relevantie team B.3.4. Motiveren werknemer – transformatie*
	B.4. Intellectual Stimulation	B.4.1. Kritisch denken B.4.2. Heroverwegen B.4.3. Holistische blik
C. Team exploratie	C.1. Nieuwe oplossingen	C.1.1. Hulp vragen* C.1.2. Publiek-private samenwerking*
	C.2. Experimenteren	C.2.1. Experimenteren – positief C.2.2. Experimenteren - falen
	C.3. Ontwikkeling nieuwe vaardigheden	C.3.1. Ontwikkeling nieuwe vaardigheden – bestaande problemen

		C.3.2. Ontwikkeling nieuwe vaardigheden – nieuwe problemen
	C.4. Lange termijn visie	C.1.5. Lange termijn visie – brede maatschappelijke trends C.1.6. Lange termijn visie – team
D. Team exploitatie	D.1. Bestaande kennis	D.1.1. Bestaande kennis – bestaande problemen D.1.2. Bestaande kennis – nieuwe problemen
	D.2. Standaardisering	D.2.1. Standaardisering – positief ervaren D.2.2. Standaardisering – negatief ervaren D.2.3. Digitalisering*
	D.3. Routine	D.3.1. Routine – Efficient D.3.2. Routine – Blokkade D.3.3. Routine – Traditie
	D.4. Optimaliseren	C.4.1. Optimaliseren – Verbetering
	D.5. Korte termijn visie	D.5.1. Korte termijn visie – brede maatschappelijke trends D.5.2. Korte-termijn visie - team

*toegevoegd in het codeerproces

BIJLAGE 8. VOORWAARDEN LINEAIRE REGRESSIE

LINEAIRE CORRELATIES



HOMOSCEDACITEIT

