

# Rotterdams Leiderschap: 'Complexity makes it happen'



Yoran Quist

## Titelpagina

<b>Titel :</b>	<i>‘Rotterdams Leiderschap: complexity makes it happen’</i>
<b>Ondertitel:</b>	‘Complexiteitsleiderschap en organisatie-ambidextrie binnen de gemeente Rotterdam’
Auteur:	Yoran Quist
Studentennummer:	546594
Opleiding:	MSc. Bestuurskunde
Specialisatie:	Management van HR & Verandering
Onderwijsinstelling:	Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit:	Erasmus School of Social and Behavioural Sciences
Academisch jaar:	2023-2024
Scriptiebegeleider:	dr. N.J.L. Cannaearts
Tweede beoordelaar:	dr. R.B. Bouwman
Stage organisatie	Gemeente Rotterdam
Team:	HR Beleid, Analytics & Projecten/Management Development
Stagebegeleider:	Willemijn den Boer en Anita Meijs
Aantal woorden:	11.865
Inleverdatum:	2 Augustus 2024

*De beweging is onveranderlijk.*

*Op een beweeglijk standpunt sta je het sterkst.*

*- J.A. Deelder*

## Voorwoord

Met het schrijven van dit voorwoord sluit ik mijn studietijd af aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Gedurende vijf jaar heb ik hier een bachelor in Bedrijfskunde en de twee verschillende masters, Bedrijfskunde: 'Human Resource Management' en Bestuurskunde: 'Management van HR en Verandering', voltooid. Ik ben dankbaar voor de persoonlijke en professionele groei die ik door mijn studies heb ervaren. Ik kijk met trots en dankbaarheid terug op deze periode. Hoewel masteronderzoeken doorgaans niet echt de meeste impact hebben, voel ik toch met gepaste trots dat ik mijn studie heb kunnen afsluiten door een bijdrage te leveren aan de stad Rotterdam.

Allereerst wil ik mijn scriptiebegeleider dr. Nele Cannaerts, bedanken voor de steun, coaching en begeleiding om het onderzoek binnen de Gemeente Rotterdam tot een succes te brengen. Vooral de directheid in de feedback hield me scherp en zorgde dat ik de goede dingen op het goede moment deed. Daarnaast wil ik mijn stagebegeleiders, Willemijn en Anita, bedanken voor de kritische blik en het continue sparren over de inhoud van deze scriptie en hoe dit te plaatsen binnen de organisatie. Tevens wil ik natuurlijk ook iedereen die heeft meegewerkt aan het onderzoek bedanken voor de openhartigheid, welkome gevoel en de geleverde bijdrage.

Als laatste wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor hun onvoorwaardelijke steun en toeverlaat gedurende mijn hele studieperiode. Jullie zijn de reden dat ik gemotiveerd blijf, ook als het moeilijk wordt, en jullie herinneren mij er ook aan dat ontspannen net zo belangrijk is als doorzetten. Mijn moeder wil ik in het bijzonder bedanken. Je hebt mij al vroeg laten interesseren voor publieke organisaties, specifiek voor de Gemeente Rotterdam, en heb ik altijd met plezier naar je verhalen geluisterd. Het was ook een genoegen om eens in 'jouw wereld' rond te lopen. Maar nu ga ik toch wat anders doen.

Veel dank,

Yoran Quist

te Rotterdam, 2 Augustus 2024

## **Management samenvatting (English version in appendix K, page 74):**

Dit onderzoek onderzoekt hoe complexiteitsleaderschap door directeuren de organisatie-ambidextrie binnen de gemeente Rotterdam beïnvloedt. Organisatie-ambidextrie, zoals oorspronkelijk gedefinieerd door March (1991), betreft het vermogen van een organisatie om een balans te vinden tussen exploitatie, het optimaliseren van bestaande capaciteiten, en exploratie, het verkennen van nieuwe mogelijkheden. Deze dualiteit is aangetoond positief gerelateerd aan organisatorische prestaties (Junni et al., 2013), waarbij de optimale balans afhankelijk is van de omgevingsfactoren (Burns & Stalker, 1961; Hannan & Freeman, 1984). Complexiteitsleaderschap is een leiderschapstheorie die zich richt om aan de complexiteit te voldoen waarin de organisatie in de 21<sup>e</sup> eeuw aan moet voldoen om effectief te zijn. Dit leiderschap omvat drie belangrijke rollen: innovatief leiderschap, dat nieuwe kennis en processen introduceert (Uhl-Bien & Arena, 2018); operationeel leiderschap, dat zorgt voor structuur en efficiëntie (Uhl-Bien & Arena, 2018); en faciliterend leiderschap, dat de voorwaarden creëert voor adaptieve processen en conflictbeheer (Uhl-Bien & Arena, 2018). De specifieke relatie tussen complexiteitsleaderschap en organisatie-ambidextrie nog niet expliciet onderzocht. Met die reden is dit onderzoek relevant in het bijdragen aan zowel de wetenschappelijke literatuur over leiderschap in de publieke sector als de praktische toepassingen voor het verbeteren van publieke diensten en het omgaan met complexe maatschappelijke vraagstukken die de noodzaak van organisatie-ambidextrie benadrukken.

Om de hoofdvraag te beantwoorden is data verzameld middels een kwalitatieve gevalstudie bestaande uit de directeuren binnen de Gemeente Rotterdam. Er zijn in totaal 35 interviews gevoerd, waarvan 22 met directeuren en 13 met interne experts. Deze data is systematisch getranscribeerd en geanalyseerd.

De resultaten tonen aan dat de organisatie zowel exploitatie (correcte uitvoering en optimalisatie van bestaande processen) als exploratie (innovatie en experimentatie) nastreeft. Exploitatie wordt overheersend door de nadruk op efficiëntie en procesoptimalisatie, wat wordt verklaard door de publieke aard en bestuurlijke druk op de organisatie. Exploratie vindt plaats via specifieke projecten en pilots, waarbij innovaties op kleine schaal worden getest om risico's te minimaliseren en de reguliere werking niet te verstoren. De balans wordt verlegd als reactie

---

op interne of externe prikkels, daarmee is organisatie-ambidextrie dynamisch en contextafhankelijk.

Complexiteitsleaderschap beïnvloedt deze organisatie-ambidextrie. Operationeel leiderschap bevordert exploitatie door sturing en procesoptimalisatie, maar biedt ook kaders voor exploratie. Innovatief leiderschap stimuleert exploratie door ruimte te geven voor nieuwe ideeën en experimenten, zowel exploitatie binnen de bureaucratische kaders van de organisatie als exploratief door nieuwe kennis van buiten naar binnen de organisatie te halen. Faciliterend leiderschap helpt de balans tussen exploitatie en exploratie te beheren door contextuele veranderingen duidelijk te maken en draagvlak te creëren om de balans tussen exploratie en exploitatie te verleggen.

De studie draagt met deze bevindingen bij aan de bestuurskundige, de organisatie en leiderschapsliteratuur. De studie erkent enkele theoretische en methodologische beperkingen. Er is geen diepgaande specificatie van ambidextrie-designs, wat leidde tot beperktere inzichten. Toekomstig onderzoek zou moeten richten op duidelijke formuleringen van ambidextrie-designs en wordt aangeraden om voor complexiteitsleaderschap de complexiteitswetenschappelijke methode nauwkeuriger aan te houden. Methodologisch is de generaliseerbaarheid beperkt door de focus op één gemeente en de variabiliteit in publieke organisaties, toch heeft het een hoge interne validiteit. De praktische implicaties benadrukken de noodzaak voor de organisatie en specifiek voor de directeuren om een balans tussen innovatie en optimalisatie te vinden, faciliterend leiderschap te tonen en leiderschapsstrategieën aan te passen aan de contextuele behoeften van de organisatie.

**Kernwoorden:** *complexiteit leiderschap; organisatie-ambidextrie; complexe systeemtheorie; publieke organisaties; gemeente; ambtelijk leiderschap; directeuren, hoger management . kwalitatief onderzoek*

## Inhoudsopgave

Titelpagina .....	2
Voorwoord.....	4
Management samenvatting: .....	5
1. Inleiding .....	9
1.1 Aanleiding .....	9
1.2. Probleemstelling.....	10
1.3. Relevantie.....	11
1.3.1. Wetenschappelijke relevantie.....	11
1.3.2. Maatschappelijke relevantie.....	11
1.3.3. Bestuurskundige relevantie .....	12
1.4. Scriptiestructuur .....	13
2. Theoretisch kader .....	14
2.1 Organisatie-ambidextrie .....	14
2.2 Complexiteitsleiderschap .....	16
2.3 Complexiteitsleiderschap en Organisatie-Ambidextrie .....	19
2.4 Conceptueel model.....	21
3. Methodologische verantwoording .....	22
3.1. Onderzoeksopzet .....	22
3.2. Dataverzameling.....	23
3.2.1. Operationalisatie van concepten .....	23
3.2.2 Gevalstudie .....	24
3.2.3. Semigestructureerde interviews .....	27
3.3 Techniek van Analyse.....	28
3.4 Bestrouwbaarheid, Validiteit en ethiek.....	29
4. Resultaten en Analyse .....	31

---

4.1 Organisatie-ambidextrie .....	31
4.2 Complexiteitsleaderschap en organisatieambidextrie .....	34
4.3 Analyse .....	39
4.3.1. Analyse: organisatie-ambidextrie binnen de gemeente Rotterdam.....	39
4.3.2. Analyse: invloed van complexiteitsleaderschap op organisatie-ambidextrie .....	40
4.3.3. Analysemodel.....	42
5. Conclusie & Discussie .....	44
5.1 Conclusie.....	44
5.2 Discussie.....	46
5.2.1 Theoretische reflectie.....	46
5.2.2 Methodologische reflectie.....	47
5.2.3 Praktische implicaties .....	49
6. Referenties .....	51
7. Appendix:.....	59
A: Operationalisatie van concepten op basis van theoretische kader.....	59
B: Organogram Gemeente Rotterdam.....	63
C: Mail uitnodiging interview directeuren .....	64
D: Interviewschema Semi-Gestructureerde Interviews Directeuren.....	65
E: Uitnodiging interview experts .....	66
F: Interviewschema Experts.....	67
G: Overzicht Participanten interviews: .....	68
H: Overzicht interviews .....	69
I: Codeerboom.....	71
J: Ethische afwegingen.....	73
K: English Summary .....	74

---

## 1. Inleiding

### 1.1 Aanleiding

Van overheidsorganisaties wordt steeds meer verwacht dat zij leiding geven aan de aanpak van diverse maatschappelijke problemen, zoals de klimaatcrisis, wooncrisis, economische fluctuaties en de toenemende polarisering van de samenleving (Deserti & Rizzo, 2014; GOVLAB010, 2022; SER, 2024). Deze uitdagingen vragen om een evenwichtige aanpak die zowel efficiëntie als innovatie omarmt, een concept dat in de literatuur bekend staat als organisatie-ambidextrie (Cannaerts et al., 2016). Dit houdt in dat organisaties in staat moeten zijn om de verschillende, vaak tegenstrijdige activiteiten, efficiëntie en innovatie, gelijktijdig te beheren en in balans te houden (Simsek et al., 2009). Het omarmen van de spanning tussen efficiëntie en innovatie is een kernuitdaging in de hedendaagse publieke sector (Cannaerts et al., 2016) en voor het ambtelijke leiders (Van Wart et al., 2023; Vogel & Masal, 2014). Het is immers aan ambtelijke leiders om benaderingen van organisatie-ambidextrie aan te passen in reactie op veranderende omgevingsfactoren, wat bijdraagt aan de complexiteit van hun rol (Cannaerts et al., 2020; Havermans et al., 2015).

Om complexiteit het hoofd te bieden, suggereren Boisot & McKelvey (2010) dat de complexiteit van externe prikkels moet worden afgestemd op de interne reacties van een organisatie. De traditionele leiderschapsbenadering, gericht op vereenvoudigen en analyseren van problemen, is vaak niet meer toereikend op de lange termijn (Joosse & Teisman, 2020). Een moderne benadering die hier potentieel een oplossing biedt, is 'Complexiteitsleiderschap'. Uhl-Bien et al. (2007) definiëren dit leiderschap als het gelijkwaardig hanteren en balanceren van drie verschillende leiderschapsstijlen: Operationeel leiderschap, Innovatief leiderschap en Faciliterend leiderschap (Uhl-Bien & Arena, 2018; Van Wart et al., 2023). Complexiteitsleiderschap benadrukt dat leiderschap even complex moet zijn als de omgeving waarin het zich manifesteert (Rosenhead et al., 2019). Leiderschap dat zich kan aanpassen aan de context van de organisatie, kan potentieel het vermogen ontketen van het systeem en de mensen binnen het organisationele systeem om succesvol veranderingen in de omgeving te anticiperen en te reageren (Havermans et al., 2015; Uhl-Bien & Arena, 2018). Dit onderzoek

---

gaat dieper in op de invloed van complexiteitsleiderschap van topleiders binnen de publieke sector op de organisatie-ambidextrie.

## 1.2. Probleemstelling

Het doel van dit onderzoek is organisatie-ambidextrie theoretisch en praktisch te verklaren doormiddel van complexiteitsleiderschap door topleiders van een publieke organisatie. Dit doel is vertaald naar de hoofdvraag:

*Hoe beïnvloedt complexiteitsleiderschap vanuit directeuren de organisatie-ambidextrie van de gemeente Rotterdam?*

Aan de hand van een drietal deelvragen zal antwoord gegeven worden op deze hoofdvraag. De deelvragen zijn geformuleerd als volgt:

- Hoe wordt organisatie-ambidextrie in de publieke sector beschreven in de literatuur?
- Hoe wordt de relatie tussen complexiteitsleiderschap en organisatie-ambidextrie beschreven in de literatuur?
- Hoe manifesteert organisatie-ambidextrie zich binnen de gemeente Rotterdam?
- Hoe wordt de balans tussen exploitatie en exploratie beïnvloedt door complexiteitsleiderschap van directeuren binnen de gemeente Rotterdam?

Om de hoofdvraag te beantwoorden is gekozen voor een kwalitatief onderzoeksdesign, een gevalstudie bestaande semigestructureerde interviews met directeuren binnen de Gemeente Rotterdam en met interne experts op het gebied van organisatie en leiderschap binnen de Gemeente Rotterdam. De gevalstudie gericht op directeuren van de Gemeente Rotterdam is geschikt vanwege de toegang tot informatie over hoge ambtelijke leiderschapsfunctionarissen tijdens hun functie-uitvoering, de omvang en diversiteit van de publieke organisatie, en de complexiteit van de organisatieopgaven die de noodzaak van organisatieambidextrie benadrukken. De directeuren van de Gemeente Rotterdam vormen het topmanagementteam (TMT) en spelen een sleutelrol in de strategische en praktische richting van de organisatie door hun organisationele leiderschap (Carmeli & Halevi, 2009). Uit de interviews zullen relevante percepties met betrekking tot leiderschap in kaart worden gebracht, wat kan bijdragen aan het begrip van de preliminaire causale verbanden binnen de lokale condities van deze specifieke

---

gemeentelijke organisatie (Gerrits, 2013). Bovendien wordt de mogelijkheid van alternatieve verklaringen onderzocht aan de hand van de verzamelde interviewgegevens (Van Thiel, 2021).

### **1.3. Relevantie**

De relevantie van dit onderzoek wordt in deze paragraaf onderbouwd. Er wordt onderscheid gemaakt tussen de wetenschappelijke, maatschappelijke en bestuurskundige relevantie.

#### **1.3.1. Wetenschappelijke relevantie**

Dit onderzoek draagt op drie manieren bij aan de management en organisatiestudies die zich specifiek richten op de publieke sector. Allereerst door de focus van dit onderzoek op empirisch onderzoek in de publieke sector naar leiderschap voor organisatie-ambidextrie (Cannaerts et al., 2020; Kassotaki, 2022) met name op het niveau van topleiderschap (Kassotaki, 2022). Er is specifiek een oproep gedaan om de publieke context mee te nemen in toekomstig leiderschapsonderzoek (Oc, 2018; Ospina, 2017). Dit onderzoek beantwoordt die oproep door voort te bouwen op leiderschapsliteratuur en een kwalitatieve aanpak te gebruiken om contextfactoren tijdens de dataverzameling te integreren. Tot slot blijft de toepassing van complexiteitsleiderschapstheorie abstract met weinig concrete voorbeelden (Tourish, 2018). Hierdoor is het theoretische potentieel nog niet volledig gerealiseerd of gevalideerd (Tourish, 2018). Empirisch onderzoek kan deze kloof dichten door praktijkvoorbeelden te bieden, waardoor de theorie van complexiteitsleiderschapstheorie wordt gevalideerd en verfijnd (Tourish, 2018). Dit onderzoek vult deze leemte in de empirische toepassing van complexiteitsleiderschap binnen organisaties (Tourish, 2018).

#### **1.3.2. Maatschappelijke relevantie**

Van publieke organisaties werd altijd al verwacht dat zij leiding geven aan de aanpak van maatschappelijke problemen (e.g. klimaat, armoede en criminaliteit), maar nu problemen voortdurend veranderen, interageren en nieuwe onvoorziene effecten produceren, wordt een noodzaak voor ambidextere organisaties en bijpassend leiderschap benadrukt (Ansell et al., 2023). Dit duale vermogen helpt hen om gelijktijdig bestaande activiteiten te optimaliseren en nieuwe ideeën te verkennen, wat fundamenteel is voor het verbeteren van publieke diensten en het bevorderen van maatschappelijke vooruitgang (Cannaerts et al., 2020). Onderzoek naar leiderschap dat zowel organisatie-ambidextrie kan bevorderen als de complexiteit van deze

---

opgaven kan hanteren, biedt niet alleen inzicht in de mechanismen van effectief publiek leiderschap, maar ook in de praktische toepassing daarvan (Vogel & Mansel, 2014; Uhl-Bien & Arena, 2018). Dit draagt bij aan een beter begrip van hoe leiders de efficiëntie van hun organisatie kunnen waarborgen terwijl ze navigeren door steeds complexer wordende maatschappelijke vraagstukken (Havermans et al., 2015; Vogel & Mansel, 2014; Uhl-Bien & Arena, 2018). Deze inzichten stellen publieke leiders in staat om beter voorbereid te zijn op moderne leiderschapsuitdagingen en helpen bij het ontwikkelen van strategieën die om effectief te zijn in de dynamische publieke sector context, waar ook specifiek de gemeente Rotterdam mee kampt (GOVLAB010, 2022).

### **1.3.3. Bestuurskundige relevantie**

Bestuurskunde is de wetenschap die de inrichting, werking en het functioneren van het openbaar bestuur onderzoekt (Van Thiel, 2021). De onderzoeksprioriteiten van discipline worden veelal bepaald door de maatschappelijke ontwikkelingen, de ontwikkelingen binnen het openbaar en lokaal bestuur en de onderzoeksagenda van onderzoekers (Van Thiel, 2021).

Met de opkomst van de bestuursfilosofie New Public Management (NPM) in de jaren tachtig, lag de nadruk op het verbeteren van de efficiëntie en effectiviteit van publieke organisaties door het toepassen van private-sectortechnieken (Pollitt & Bouckaert, 2017). Hoewel lessen omtrent efficiëntie, innovatie en leiderschap uit de private sector werden geïmplementeerd (De Vries et al., 2015), bleek dat publieke en private sectoren wezenlijk van elkaar verschillen (Crosby & Bryson, 2017; De Vries et al., 2015). In de post-NPM periode tot het heden verschoof de focus naar het ontwikkelen van concepten die specifiek zijn voor de publieke sector (Pollitt & Bouckaert, 2017). Onderzoek naar publieke organisatie-ambidextrie is nog schaars maar is wel in opkomst (Cannaerts et al., 2020). Echter blijft de het verband tussen publiek leiderschap (Crosby & Bryson, 2017; Hansen, 2010) dat past bij organisatie-ambidextrie nog onderbelicht. Terwijl dat voor private organisaties veelvuldiger is onderzocht (e.g. Havermans et al. (2015)). Door de nadruk te leggen op de combinatie van organisatie-ambidextrie en publiek leiderschap, levert dit onderzoek een bijdrage aan de bestuurskunde door zowel theoretische kennis uit te breiden als praktische toepassingen te verbeteren, en door

te helpen bij het ontwikkelen van leiderschap voor effectievere en innovatievere publieke sectorstrategieën.

#### **1.4. Scriptiestructuur**

De scriptie is als volgt opgebouwd: hoofdstuk 2 behandelt het theoretisch kader en sluit af met het conceptuele model waarin de verwachte relaties visueel worden weergegeven. Hoofdstuk 3 gaat dieper in op de onderzoeksopzet en methodiek, inclusief de operationalisatie van de concepten. Hoofdstuk 4 richt zich op de presentatie van de resultaten en analyse. Hoofdstuk 5 sluit af met de conclusie en discussie.

## 2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretische kader uiteengezet met betrekking tot organisatie-ambidextrie en complexiteitsleiderschap. In dit hoofdstuk worden allereerst de centrale concepten uit dit onderzoek geconceptualiseerd. Waarna de verstandshouding tussen concepten uit de theorie worden beschreven. Als afsluiting van het theoretisch kader wordt het conceptueel model gepresenteerd.

### 2.1 Organisatie-ambidextrie

Organisatie-ambidextrie wordt in dit onderzoek gedefinieerd als het vermogen van organisaties om te balanceren tussen zowel het benutten en optimaliseren van huidige capaciteiten en processen als anderzijds het verkennen en toepassen van innovaties en nieuwe vaardigheden (e.g. Baškarada, et al. 2016; Cannaerts et al., 2020; Jansen et al., 2016; Kassotaki, 2022; Levinthal & March, 1993; Palm & Lilja, 2017; Tushman & O'Reilly, 1996). Deze definitie volgt de lijn van het relatief vroege werk over organisatie-ambidextrie van March (1991, p.71), die ambidextrie beschrijft als “het vermogen van organisaties om te exploiteren en te exploreren.” Exploiteren wordt omschreven als het aanscherpen en verfijnen van huidige vaardigheden en processen met de nadruk op keuze, productie, efficiëntie, selectie, implementatie, uitvoering - resulterend in de overtuiging dat reproductie leidt tot toekomstig succes (March, 1991). Exploratie wordt daarentegen geassocieerd met het zoeken naar alternatieven werkwijzen door te experimenteren, innoveren, genereren van nieuwe creatieve oplossingen of ideeën en kenmerkt zich door flexibiliteit, variantie, risico nemen (March, 1991).

Ambidextrie is significant positief geassocieerd aan de organisationele prestatie (Junni et al., 2013). De veelgebruikte assumptie is dat het optimale punt om ambidextrie na te streven gezien wordt als een gelijke hoeveelheid aan exploitatieve en exploratieve activiteiten (Havermans et al., 2015). Omdat exploitatie belangrijker is in stabiele omgevingen en exploratie belangrijker is in onstabiele omgevingen (Burns & Stalker, 1961; Hannan & Freeman, 1984), is het aannemelijk dat de optimale balans ten minste gedeeltelijk afhankelijk is van de omgeving (Davis et al., 2009; Sidhu et al., 2004). Vanwege de contextafhankelijkheid moet de organisatie

---

voortdurend haar ambidextere activiteiten herconfigureren, wat het tot een dynamisch proces maakt (Havermans et al., 2015).

Initieel werd ambidextrie geïntroduceerd als concept voor organisatorisch leren (March, 1991), waarna het breder is geconceptualiseerd in verschillende stromingen van de ambidextrie-literatuur, zoals technologische innovatie (Smith et al., 2017), organisatie veranderingen (Gupta et al., 2006), strategisch management (Kassotaki et al., 2019) en organisatieontwerp (Gibson & Birkinshaw, 2004). Tevens komt de conceptualisering van organisatie-ambidextrie voort uit de private sector literatuur, maar is ook zeer relevant voor de publieke sector organisaties die de spanning in het accommoderen van exploitatie en exploratie ervaren (Plimmer et al., 2017) en een sterke focus hebben op efficiëntie en verantwoordelijkheid (e.g. (Hartley et al., 2013)). Deze scriptie houdt de conceptualisering aan van organisatie-ambidextrie als het operationaliseren van deze dualiteit binnen de organisatorische capaciteiten van exploiteren en exploreren (Gieske et al., 2020).

Aangezien de publieke en private sector organisatie-ambidextrie op significant verschillende manieren benaderen (Cunningham & Kempling, 2009; Lee et al., 2012), richt deze scriptie zich specifiek op de publieke sector. Publieke organisaties bereiken ambidextrie door operaties in balans te houden onder wettelijke en verantwoordingsvereisten, terwijl ze inspelen op de diverse behoeften van burgers (Plimmer et al., 2017). Ze ondervinden echter specifieke beperkingen, zoals gecentraliseerde besluitvorming en geformaliseerde processen, die ongunstig zijn voor exploratieve activiteiten (Cao et al., 2023; O'Reilly & Tushman, 2013). Daarnaast beïnvloeden het gebrek aan concurrentiedruk en de aanwezigheid van politieke druk hoe ambidextrie wordt nagestreefd (Choi & Chandler, 2015).

Exploitatie in publieke organisaties richt zich op het optimaal gebruik van bestaande middelen voor de levering van publieke diensten, wat leidt tot geleidelijke, incrementele verbeteringen van huidige praktijken, producten en diensten (Cannaerts et al., 2020; Moore, 2008; Osborne & Brown, 2011; De Vries et al., 2015). Deze focus op efficiëntie is versterkt sinds de opkomst van de bestuursfilosofie van New Public Management (NPM), die publieke organisaties aanmoedigde om managementactiviteiten uit de private sector over te nemen (Hood, 1995).

---

Dit heeft geleid tot een nadruk op de beheersing van stabiele prestaties, wat uitdagingen creëert voor overheidsmedewerkers om efficiënt te werken via exploitatie (Kobarg et al., 2017).

In contrast met exploitatie, wordt exploratie in de publieke sector geconceptualiseerd als innovatie, de implementatie van nieuwe concepten die breken met bestaande denkwijzen, nieuwe kennis genereren, risico's nemen en experimenteren om publieke waarde te creëren (Rogers, 2003; Moore, 2008; Osborne & Brown, 2011; Hartley et al., 2013). Deze focus op exploratie werd benadrukt sinds de opkomst van de bestuursfilosofie New Public Governance (NPG), waarin exploratieve activiteiten belangrijker worden geacht voor het verbeteren van publieke dienstverlening dan voorheen (Cannaerts et al., 2020; Gieske et al., 2019). De combinatie van een dynamische omgeving en toenemende druk van NPM heeft het belang van exploratie vergroot (Kobarg et al., 2017). Hoewel innovaties vaak in het algemeen worden genoemd, maakt Lewandowski (2016) onderscheid tussen verschillende soorten innovaties: product-, proces-, organisatie-, marketing-, functionele, culturele en perceptie-innovaties.

## 2.2 Complexiteitsleaderschap

Om complexiteitsleaderschap te duiden is het eerst van belang om het te positioneren binnen de leiderschapsliteratuur. Leiderschap trekt grote belangstelling en is daarmee een veelvuldig onderzocht fenomeen vanwege de significante impact die leiders op hun omgeving kunnen hebben (Van Wart et al., 2023). Uitgebreid onderzoek naar leiderschap heeft vooral in de afgelopen eeuw plaatsgevonden, waardoor het nu een centraal thema is in disciplines als bestuurskunde, sociologie, psychologie en management (Van Wart et al., 2023). Het debat over het leiderschapsparadigma richt zich over het algemeen aan de context waarin leiderschap zich bevindt en aan welke problematiek het zich moet meten (Van Wart et al., 2023). De focus is verschoven van de 'grote man theorie' (Borgatta et al., 1963) naar relationele stijlen zoals 'transformationeel' (Bass, 1985) en 'dienend' (Greenleaf, 1998) leiderschap. Er is veelvuldig onderzoek gedaan naar leiderschap van managers in de private sector (e.g. Yukl, 1989). Sinds Terry (1995) de noodzaak van onderzoek naar leiderschap specifiek voor ambtenaren onderstreepte, is er ook veel aandacht besteed aan leiderschap binnen de publieke sector (Van Wart, 2003). Tegenwoordig definiëren Van Wart et al. (2023) leiderschap als een complex

---

proces gericht op omgevingsevaluatie, ontwikkeling van kenmerken en vaardigheden, aanpassing van stijl, doelbereiking en zelfevaluatie.

Sinds het begin van de jaren 2000 wordt steeds meer benadrukt dat gevestigde klassieke modellen mogelijk tekortschieten in het volledig begrijpen van leiderschap in complexe hedendaagse omgevingen (McKelvey & Lichtenstein, 2007). In de 21e eeuw presenteren immers een veelvoud aan actoren, contexten en paradigmaverschuivingen in publieke administratie unieke uitdagingen voor leiderschap (Heifetz et al., 2009; Van Wart, 2013). Leiderschap wordt aldus gezien als "ingebed in een complex samenspel van talrijke interactieve krachten" (Uhl-Bien et al., 2007, p. 302), en onderzoekers zoals initiator Wheatley (2006) pleiten ervoor om de complexiteitstheorie te integreren in de studie van leiderschap (Uhl-Bien & Arena, 2018). De organisatie waarin het leiderschap manifesteert wordt volgens deze complexiteitsbenadering gezien als een complex adaptief systeem (CAS) (Tourish, 2018). Complexe adaptieve systemen zijn neurale-achtige netwerken van interacterende, onderling afhankelijke actoren die verbonden zijn in een coöperatieve dynamiek door een gemeenschappelijk doel, visie of behoefte (Uhl-Bien et al., 2007; Gerrits, 2013). Deze veranderlijke structuren ontstaan door interacties zonder externe sturing en passen zich voortdurend aan interne en externe prikkels aan, resulterend in niet-lineaire relaties tussen de acties van individuele actoren en het gedrag van het gehele systeem (Uhl-Bien et al., 2007; Gerrits, 2013). Binnen het CAS wordt leiderschap beschouwt als een sociaal, dynamisch en procesmatig fenomeen dat voortkomt uit de interactieve ruimte tussen individuen en ligt de nadruk op de non-lineariteit van leiderschap (Lichtenstein & Plowman, 2009; Tourish, 2018; Uhl-Bien et al., 2007). Een leiderschapstheorie die dit gedachtengoed verder bracht en uitgaat van positionering in een CAS, zoals hedendaagse publieke organisaties (Gerrits, 2013), is complexiteitsleiderschap (Uhl-Bien et al., 2007).

Complexiteitsleiderschap wordt door Uhl-Bien et al. (2007) gedefinieerd als een leiderschapsbenadering die speciaal is ontworpen om binnen complexe adaptieve systemen dynamische interacties te faciliteren en adaptieve capaciteiten te versterken, die benodigd zijn voor het navigeren door de onvoorspelbare en snel veranderende omgevingen waarin moderne organisaties opereren (Uhl-Bien et al., 2007). De complexiteitsleiderschapstheorie is een

---

metatheorie voor het vermogen van een organisatie (en dus leiderschap) dat vereist is om de externe complexiteit aan te vechten met de interne complexiteit (Ashby, 1991; Craps et al., 2019). Om dit te doen stelt de complexiteitsleiderschapstheorie een drie-eenheid voor van innovatieve, operationele en faciliterende vormen van leiderschap (Rosenhead et al., 2019; Uhl-Bien & Arena, 2018).

*Innovatief leiderschap* is gedefinieerd als leiderschap dat zich bezighoudt om nieuwe kennis, kunde, producten en processen binnen de organisatie te halen en daarmee in te spelen op de adaptieve behoefte van de organisatie (Heifetz & Laurie, 2009; Uhl-Bien & Arena, 2018). Deze leiderschapsfunctie omvat het stimuleren van experimenteren, nieuwe dingen ontdekken en aanpassingen vanuit verschillende informatiebronnen van de organisatie (Marion & Uhl-Bien, 2007), nieuwe ideeën en informatie inbrengen zodat plannen, processen en routines zich aanpassen aan de veranderende condities van de organisatie (Dougherty & Hardy, 1996). Deze vorm van leiderschap moedigt ook verschillende perspectieven, input en vaardigheden vanuit mensen aan waardoor innovatieve ideeën kunnen floreren (Murphy et al., 2017). De benaming die eerst werd gebruikt in dit model was ‘adaptive leadership’ (Uhl-Bien et al., 2007). Ter verduidelijking is er betoogd om het synoniem ‘entrepreneurial leadership’ verder te gebruiken, om die reden wordt deze terminologie nu gehanteerd (Uhl-Bien & Arena, 2018). In het geval van dit onderzoek is er ‘Innovatief leiderschap’ gebruikt als vertaling.

*Operationeel leiderschap* berust op het handhaven van de formele posities, regels, standaardisatie, administratieve efficiëntie en het produceren van organisationele resultaten (Uhl-Bien & Arena, 2018). Deze leiderschapsfunctie legt de nadruk op structuren voor autoriteit en het maken van keuzes ten behoeve van de stabiliteit en controle, coördinatie van de operaties, het toewijzen van voorzieningen en structurering van taken (Marion & Uhl-Bien, 2007). Operationeel leiderschap omvat het leiden, plannen en voorzien van activiteiten (Uhl-Bien et al., 2007), het helpen van volgers om de rol- en taakeisen te begrijpen (Bass, 1985), het verduidelijken van rollen en verantwoordelijkheden (Osborn & Hunt 2007), het verstrekken van antwoorden (Rosenhead et al., 2019) en het oplossen van problemen door bestaande kennis toe te passen (Murphy et al., 2017) en innovaties te integreren en in te bedden in het formele systeem (Marion & Uhl-Bien, 2007).

---

*Faciliterend leiderschap* draait om het stimuleren van het adaptieve proces binnen een organisatie (Uhl-Bien & Arena, 2018). Dit proces creëert de voorwaarden voor het conflicteren en verbinden van operationele en innovatieve behoeften, wat resulteert in een nieuwe orde die aansluit bij de adaptieve vereisten van de organisatie en haar omgeving (Uhl-Bien & Arena, 2018). Binnen het leiderschap kan faciliterend leiderschap worden uitgeoefend door conflicten te verminderen of spanningen te bufferen (Heifetz, 1994), spanningen juist te verhogen (Uhl-Bien & Marion, 2009), betekenis te geven aan gebeurtenissen (Plowman et al., 2007), bestaande patronen en aannames te verstoren (Lichtenstein & Plowman, 2009), netwerken te coördineren en te formaliseren (Schreiber & Carley, 2008), of informele netwerken te faciliteren (Murphy et al., 2017). Daarnaast kunnen leiders afwijkende actoren uitsluiten of vervreemden (Murphy et al., 2017) en mensen en ideeën beschermen tegen externe politieke druk en top-down richtlijnen (Marion & Uhl-Bien, 2001).

De CLT berust op het idee dat indien een adequate balans van de drie-eenheid van leiderschap zich manifesteert, het leiderschap zich effectief positioneert binnen het CAS om de gewenste organisatorische resultaten na te streven (Marion & Uhl-Bien, 2001; Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, 2007; Uhl-Bien & Marion, 2009). De toepassing van complexiteitsleiderschap is in verschillende industrieën (e.g. krijgsmacht (Paananen et al., 2022) en ziekenhuizen (Uhl-Bien et al., 2020), omstandigheden (e.g. pandemie (Uhl-Bien, 2021) en hybride organisaties (Christensen & Lægreid, 2010) en sectoren (e.g. publiek (Murphy et al., 2017) en privaats (Wheatley, 2006)) onderzocht. De definitie vanuit Uhl-Bien et al. (2007) van het concept, complexiteitsleiderschap, wordt in deze scriptie aangehouden en geoperationaliseerd.

### **2.3 Complexiteitsleiderschap en Organisatie-Ambidextrie**

Hoewel de relatie tussen complexiteitsleiderschap en ambidextrie nog niet specifiek is onderzocht, wijzen verschillende studies erop dat leiderschap sterk samenhangt met ambidextrie (Carmeli et al., 2009; Havermans et al., 2015). Raisch et al. (2009) en Havermans et al. (2015) suggereren dat leiderschap een dynamisch proces is dat voortdurende aanpassing vereist om exploratie en exploitatie succesvol te integreren. Leiders moeten tegenstrijdige gedragingen vertonen om complexe en paradoxale eisen te beheren (Carmeli et al., 2009).

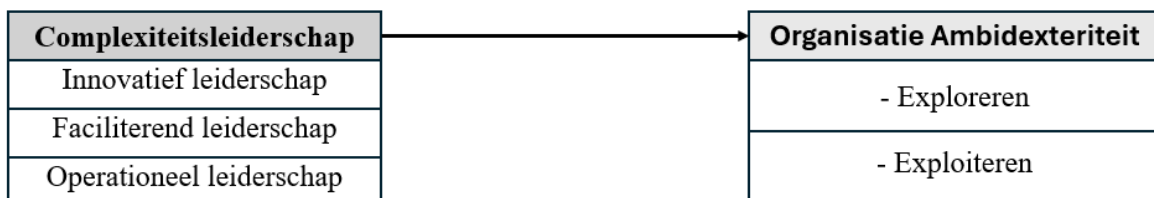
Volgens Havermans et al. (2015) hangt effectief leiderschap in een ambidextere organisatie af van hoe goed leiders omgaan met complexiteit. Leiderschap beïnvloedt de complexiteit door het te vergroten of te verkleinen en daarmee respectievelijk om exploratie of exploitatie te bevorderen (Havermans et al, 2015). Daarnaast benadrukken, Carmeli et al. (2009) dat leiders met een hoge gedragscomplexiteit, die in staat zijn om tegenstrijdige rollen te vervullen en concurrerende gedragingen te managen, essentieel zijn voor Top Management Teams (TMT's) om effectief in te spelen op de diverse eisen en uitdagingen van een organisatie en zo ambidextrie te bevorderen. Lawrence et al. (2021) bevestigen dit door te stellen dat veelzijdigheid in leiderschap, die zowel exploratie als exploitatie omvat, de ambidextrie van een organisatie beïnvloedt. Zij stellen dat het TMT helder moet communiceren waar de focus ligt om de organisatiedoelen te bereiken, afhankelijk van de omgevingsfactoren. Mihalache et al. (2013) voegen hieraan toe dat gedeeld leiderschap binnen TMT's ambidextrie bevordert door coöperatieve conflicthantering en uitgebreide besluitvorming te verbeteren.

Door het dynamische proces van zowel leiderschap als ambidextrie te benadrukken (Lawrence et al., 2021; Havermans et al., 2015) tonen deze onderzoeken gelijkenissen met de theoretische veronderstellingen van complexiteitsleiderschap, waarbij faciliterend leiderschap door middel van verschillende handelingen de koppeling maakt tussen innovatief en operationeel leiderschap (Uhl-bien & Arena, 2018). Tevens, vertonen innovatief en operationeel leiderschap overeenkomsten met eerdere leiderschapsstijlen die ambidextrie bevorderen. Transformationeel leiderschap stimuleert, net als innovatief leiderschap, innovatie en doorbreekt de status quo (Bass, 1984; Rosing et al., 2011; Uhl-Bien & Arena, 2018). Terwijl transactioneel leiderschap, net zoals operationeel leiderschap, zich richt op het efficiënt uitvoeren van bestaande werkzaamheden, met beloningen of correcties indien nodig (Bass, 1984; Rosing et al., 2011; Uhl-Bien & Arena, 2018). De gelijkenissen en het beschouwen van leiderschap als een dynamisch proces van omgaan met complexiteit (Uhl-Bien et al., 2007) biedt waardevolle inzichten in hoe leiders zich aanpassen aan omgevingsstimuli om complexiteit te reflecteren (Carmeli et al., 2019) en zo ambidextrie te ondersteunen (Stacey, 2010). Dit onderzoek onderscheidt zich door het bundelen van eerdere inzichten en het verder ontwikkelen van het concept ‘complexiteitsleiderschap’, waarbij een combinatie van drie

leiderschapsstijlen worden gehanteerd als reactie op de dynamische, complexe en veranderende omgeving waarin organisaties opereren.

## 2.4 Conceptueel model

Binnen het theoretische kader biedt het antwoord op de eerste deelvraag— *Hoe wordt organisatie-ambidextrie in de publieke sector beschreven in de literatuur?* Wat inzicht biedt in het specifieke karakter van organisatie-ambidextrie binnen publieke organisaties. Tevens, biedt het theoretisch kader antwoord op de tweede deelvraag— *Hoe wordt de relatie tussen complexiteitsleiderschap en organisatie-ambidextrie beschreven in de literatuur?* — een interessant inzicht. Hoewel deze specifieke relatie niet expliciet is onderzocht, worden er interessante parallellen ontdekt tussen studies over leiderschap en ambidextrie. Deze parallellen vormen de basis voor het stellen van onderbouwde verwachtingen. Het onderstaande conceptuele model (Figuur 1) illustreert de besproken concepten en de verwachte verbanden, waarbij het de relatie tussen deze twee belangrijke thema's visueel en conceptueel in kaart brengt.



*Figuur 1. Conceptueel model*

### **3. Methodologische verantwoording**

Dit hoofdstuk presenteert de onderzoeksopzet, de wijze waarop de data is verzameld en geanalyseerd om de onderzoeksvraag en deelvragen empirisch te beantwoorden. Tevens ondersteunt het de rationale achter de gekozen onderzoeksstrategie, dataverzamelmethode en -analysetechnieken.

#### **3.1. Onderzoeksopzet**

Deze scriptie betreft een kwalitatieve gevalstudie die gebruikmaakt van een interpretatieve wetenschapsopvatting om verkennend onderzoek uit te voeren (Van Thiel, 2021). Verkennend onderzoek richt zich op het verkennen van relaties tussen factoren, in dit geval door menselijke interpretaties en percepties van de variabelen, organisatie-ambidextrie en complexiteitsleiderschap, te analyseren (Van Thiel, 2021). In de kwalitatieve gevalstudie onderzoeksopzet is data verzameld middels interviews. Door de gevalstudie naar directeurs bij de Gemeente Rotterdam wordt diepgaande, gedetailleerde informatie verkregen en worden bestaande concepten uit de literatuur getoetst (Yin, 2013; Creswell & Creswell, 2022). Hierbij is initieel deductie toegepast om vanuit bestaande theorieën een verklaring voor de probleemstelling te zoeken (Van Thiel, 2021). Het doel is om theoretische proposities te testen en verder te ontwikkelen, waardoor de theoretische selectie van gevallen passend is (Eisenhardt & Graebner, 2007). Deze selectie verduidelijkt en verdiept de relaties en logica tussen constructen, wat leidt tot een verfijning en verduidelijking van het conceptuele model door middel van empirisch onderzoek (Eisenhardt & Graebner, 2007). Dit laat zien dat het onderzoek ook een deels inductieve benadering volgt, waarbij bestaande theorieën niet alleen worden gebruikt om verklaringen te formuleren, maar ook worden aangepast op basis van nieuwe bevindingen uit het empirische onderzoek (Van Thiel, 2021). Dit weerspiegelt de aard van interpretatief onderzoek, dat zowel deductieve als inductieve elementen omvat (Van Thiel, 2021). Het onderzoek vindt plaats in april-juni 2024 en onderzoekt hoe complexiteitsleiderschap van directeurs de organisatieambidextrie van de gemeente Rotterdam beïnvloedt.

## **3.2. Dataverzameling**

### **3.2.1. Operationalisatie van concepten**

Het operationaliseren van de concepten uit het theoretisch kader is noodzakelijk om te bepalen welke specifieke kwalitatieve data verzameld moet worden (Van Thiel, 2014). Dit proces omvat het nauwkeurig definiëren van de concepten van complexiteitsleaderschap en organisatie-ambidextrie, zoals beschreven in het theoretisch kader. Door deze definities te uiteen te zetten, worden de dimensies en indicatoren van deze concepten systematisch uitgewerkt, wat zorgt voor consistent gebruik en interpretatie. Dit betekent dat elk concept wordt opgesplitst in meetbare componenten, zodat de verzamelde data precies overeenkomt met de theoretische begrippen die onderzocht worden. De uitgebreide operationaliseringstabel is en de bijbehorende definities, dimensies en indicatoren is terug te vinden in appendix A op pagina 59-62.

### 3.2.2 Gevalstudie

Deze studie speelt zich af binnen de publieke gemeentelijke organisatie van de Gemeente Rotterdam, waarbij een enkelvoudige gevalstudie is uitgevoerd gericht op de directeuren als onderzoekseenheid. Een gevalsstudie onderzoekt een of enkele gevallen in hun natuurlijke situatie (Van Thiel, 2021). De gevalsstudie binnen het topkader van de Gemeente Rotterdam is geschikt om verschillende redenen. Ten eerste biedt het toegang tot informatie over hoge ambtelijke leiderschapsfunctionarissen op het moment dat ze deze functie uitoefenen. Ten tweede speelt het zich af in een grote en diverse publieke organisatie. Tot slot werken alle directeuren aan een organisatieopgave die wordt gekenmerkt door complexe, integraal verweven uitdagingen (e.g. armoede, economische fluctuaties, huizen- en klimaatcrisis en polarisering van samenleving en politiek (SER, 2024)) om effectief diensten te blijven verlenen in een steeds complexere stad (Gemeente Rotterdam, 2023), wat de noodzaak van organisatieambidextrie benadrukt.

De Gemeente Rotterdam is een van de grootste gemeentelijke organisaties van Nederland, met meer dan 15.000 ambtenaren die dagelijks diverse diensten verlenen aan de stad Rotterdam (Gemeente Rotterdam, 2021). De organisatie is opgedeeld in zes clusters, elk met verschillende werkzaamheden: Maatschappelijke Ontwikkeling (MO), Stadsontwikkeling (SO), Stadsbeheer (SB), Werk en Inkomen (W&I), Dienstverlening (DV), en Bestuurs- en Concernondersteuning (BCO) (zie appendix B voor het organogram van de Gemeente Rotterdam). Voor dit onderzoek is het belangrijk om inzicht te krijgen in het leiderschap binnen de gemeente. Daarom zijn respondenten geselecteerd aan de hand van criteriasampling, een selectiemethode die alleen mensen uit de onderzoekspopulatie includeert die aan specifieke criteria voldoen (Van Thiel, 2021). In dit geval wordt er gericht op de directeuren binnen de gemeente Rotterdam. Deze keuze is in lijn met Umans et al. (2020), die stellen dat topleiders over het algemeen functioneel divers zijn met uiteenlopende prioriteiten, wat resulteert in een nadruk in leiderschap op zowel exploratieve als exploitatieve activiteiten en mogelijk leidt tot een balans.

De criteria voor de onderzoekspopulatie zijn dat de respondenten behoren tot een van de volgende functionarissen binnen de gemeente (Functiehuis Gemeente Rotterdam, 2013):

- Algemeen directeur/gemeentesecretaris (1 functie)
- Concerndirecteuren (6 personen)
- Concerncontroller (1 persoon, momenteel ook interim-gemeentesecretaris)
- Lijndirecteuren A t/m E (35 personen)

De gemeentesecretaris staat aan de top van de hiërarchische structuur en heeft de leiding over circa 15.000 ambtenaren. De concerndirecteuren sturen hun eigen cluster aan, waarbij het aantal ambtenaren per cluster varieert van 979 (DV) tot 3444 (SB) (MTO Gemeente Rotterdam, 2023). Binnen elk cluster zijn er 3 tot 5 directeuren, elk verantwoordelijk voor een directie met een omvang van 173 tot 1591 ambtenaren (MTO Gemeente Rotterdam, 2023).

Directeuren die voldeden aan de criteria, zijn benaderd en gevraagd of zij vrijwillig bereid waren mee te werken aan het onderzoek door middel van een interview. Deze interviews vormen een essentieel onderdeel van de dataverzameling en dragen bij aan een diepgaand begrip van de leiderschapspraktijken binnen de Gemeente Rotterdam

Er zijn meerdere dataverzamelingmethoden toegepast om triangulatie te verzekeren (Van Thiel, 2021). Het doel van triangulatie is het vermijden van bevooroordeelde informatie die kan ontstaan door het gebruik van slechts één bron (Woodside & Wilson, 2003). In dit onderzoek dienen de expertinterviews als een kritische toetssteen voor de informatie verkregen van de directeuren. Deze experts, hoewel buiten de directe onderzoekseenheid, bieden waardevolle aanvullende perspectieven die bijdragen aan een completer en accurater beeld van de leiderschapspraktijken en uitdagingen binnen de Gemeente Rotterdam (Van Thiel, 2021).

Door gebruik te maken van zowel criteriasampling als snowball-sampling (Van Thiel, 2021), zijn experts geselecteerd die adequaat zicht hebben op de directeuren en hun effect op de organisatie. Deze methodologische aanpak verzekert dat de steekproef representatief en voldoende diepgaand is. Experts helpen om discrepanties tussen wat directeuren zeggen en wat

ze daadwerkelijk doen te identificeren en te analyseren (Van Dorp, 2022), wat de diepgang en betrouwbaarheid van de bevindingen verhoogt (Van Thiel, 2021).

In tabel 1 wordt een overzicht gepresenteerd van alle respondenten, inclusief het specifiek aantal directeuren en experts (Zie appendix G en H voor meer details en specificaties over de gevoerde interviews). In tabel 2 wordt het dataverzamelingsmethode, het doel, middel en manier van analyseren overzichtelijk uiteengezet.

<b>Respondenten</b>	<b>Aantal</b>
Gemeente Secretaris	1
Concerndirecteur	1
Lijndirecteur A t/m E	20
<b>Totaal Directeuren</b>	<b>22</b>
Beleidsadviseur	1
Directiesecretaris	1
Interim Managers	2
Organisatieadviseurs	4
Project en Programmamanagement adviseur	1
Management Development adviseur	1
Strategisch adviseur	2
Teamleider Bureau Rotterdams Interim Management	1
<b>Totaal experts</b>	<b>13</b>
<b>Totaal aantal interviews</b>	<b>35</b>

*Tabel 1: Overzicht van respondenten (Zie appendix G en H voor meer details en specificaties)*

<b>Methode</b>	<b>Doel</b>	<b>Dataverzameling</b>	<b>Data Analyse</b>
Interviews met directeuren (§3.4.1)	Verzamelen van achtergrondkennis over het leiderschap van directeuren in relatie tot organisatie-ambidextrie binnen de Gemeente Rotterdam middels een perspectief binnen de onderzoekspopulatie.	Semigestructureerde interviews a.d.h.v. operationalisering	Codering van teksten a.d.h.v. codebomen en inductief coderen
Interviews met experts (§3.4.1)	Verzamelen van achtergrondkennis over het leiderschap van directeuren in relatie tot organisatie-ambidextrie binnen de Gemeente Rotterdam middels een perspectief buiten de onderzoekspopulatie.	Semigestructureerde interviews a.d.h.v. operationalisering	Codering van teksten a.d.h.v. codebomen en inductief coderen

*Tabel 2: Overzicht gebruikte dataverzamelmethode, doel, dataverzameling en data analyse.*

### **3.2.3. Semigestructureerde interviews**

Interviews boden de mogelijkheid tot verdieping en verduidelijking doordat tijdens het gesprek aanvullende vragen gesteld konden worden (Van Thiel, 2021). Voor de dataverzameling werd een semigestructureerde interviewtechniek gebruikt met de directeuren en experts. Deze methode bood flexibiliteit om vragen aan te passen als er interessante of nieuwe thema's opdoken (Baškarada, 2017). Een interviewschema, gebaseerd op de operationalisering van concepten, vormde de basis waarbij de aanwezigheid van vastgestelde indicatoren en verklaringen hiervoor werden uitgevraagd (Van Thiel, 2021).

De interviewschema's voor directeuren en experts waren verschillend. Directeuren reflecteerden op hun eigen leiderschap in relatie tot organisatorische ambidexteriteit, terwijl experts hun perspectief op het leiderschap van de directeuren deelden. Na het eerste interview werd het schema herzien om meer diepgang te creëren en de concepten minder gecompliceerd te verwoorden. De interviews duurden 30 tot 75 minuten per respondent. De uitnodigingen voor de interviews en de interviewschema's worden weergegeven in appendix C tot en met F. In totaal zijn er 35 interviews afgenomen (22 directeuren en 13 experts, gedetailleerder weergegeven in de tabellen appendix G t/m H).

### 3.3 Techniek van Analyse

In dit onderzoek is voor de verwerking van kwalitatieve data gebruik gemaakt van het programma ATLAS.ti, versie 2024. Dit softwarepakket is van groot belang voor het systematisch opslaan en analyseren van de gegevens (Van Thiel, 2014). Allereerst werden de gegevens uit de interviews ad verbatim getranscribeerd (Babbie, 2016) middels de AI tool: Goodtapes.io (*Good Tape*, z.d.). Het gebruik van een AI-transcribeertool in onderzoek is betrouwbaar, mits de transcripties worden nagekeken en gecorrigeerd door de onderzoeker om de nauwkeurigheid te waarborgen (Marshall & Naff, 2024; Point & Baruch, 2023). Bovendien is er nadrukkelijk oog gehouden voor privacy en gegevensgebruik vanuit de onderzoeker om ethisch om te gaan met de verkregen data (Marshall-Naff, 2024), waarbij er is gekozen voor een tool waarbij er gebruik wordt gemaakt van end-to-end encryptie, Europese GDPR-compliance en zowel het audiobestand direct na transcriptie als de transcriptie zelf na downloaden wordt verwijderd binnen de tool en de data nooit verder wordt gebruikt buiten het leveren van de transcriptie (Goodtape, z.d.). Deze woordelijke transcripties zijn benodigd voor het reduceren van interpretatieve ruis door de onderzoeker en voor het faciliteren van een gestructureerde analyse (Van Thiel, 2021).

Alle data is op dezelfde wijze geanalyseerd. Het coderingsproces is in drie fasen uitgevoerd: open coderen, axiaal coderen en selectief coderen (Van Thiel, 2021), waarbij de eerste fase gericht is op het koppelen van data aan codes op basis van het identificeren van relevante concepten en variabelen aan de hand van de operationalisatietabel (Strauss, 1987; Neuman,

2014; Babbie, 2016). Vervolgens worden de codes in de axiale coderingsfase opnieuw geanalyseerd om kernconcepten te identificeren door hergroepering van de data (Creswell & Creswell, 2022). Dit helpt bij het verder classificeren en vergelijken van de thema's, die in een later stadium van onderzoek kunnen worden vergeleken (Creswell & Creswell, 2022). Vervolgens maakt selectief coderen het mogelijk om axiale codes te herstructureren in een groter concept waaruit patronen en relaties onderscheiden kunnen worden (Creswell & Creswell, 2022; Jenkins-Smith et al., 2021). De codeboom voor de interviews is te vinden in de appendix (I). De laatste stap van de data analyse van de data was het plaatsen van de resultaten in de context van het theoretische kader en de onderzoeksvragen, om te bewerkstelligen dat de aangedragen argumentatie en gepresenteerde bevindingen gegrond en rationeel zijn (Saunders & Lewis, 2012).

### **3.4 Bestrouwbaarheid, Validiteit en ethiek**

Betrouwbaarheid verwijst naar de nauwkeurigheid en consistentie waarmee variabelen worden gemeten, wat de mogelijkheid vergroot om systematische effecten vast te stellen in plaats van toevallige (Van Thiel, 2021). Validiteit betreft de geldigheid (interne validiteit) en generaliseerbaarheid (externe validiteit) van het onderzoek. Dit betekent dat het effect van de variabelen daadwerkelijk wordt onderzocht en dat de resultaten ook toepasbaar zijn op andere personen, instellingen, tijden en plaatsen (Van Thiel, 2021). In dit onderzoek werd een gevalstudie benadering gehanteerd, wat resulteerde in een hoge interne validiteit door gedetailleerde beschrijvingen van specifieke situaties (Van Thiel, 2021). De contextspecifieke aard van gevalstudies beperkte echter de externe validiteit, waardoor generalisatie naar andere situaties moeilijk is (Creswell & Creswell, 2022; Van Thiel, 2021). Om betrouwbaarheid en validiteit te verbeteren, werd triangulatie toegepast door verschillende methoden van dataverzameling te gebruiken en hierover helder te rapporteren (Van Thiel, 2021).

De interviews werden zorgvuldig en gestructureerd uitgevoerd met een interviewhandleiding die vragen koppelde aan de operationalisatie van bestaande theorieën (Van Thiel, 2021). Deze interviewhandleidingen zijn bijgevoegd in appendix D (directeuren) en F (experts). Van Thiel (2021) raad aan om zoveel mogelijk respondenten te betrekken om de robuustheid van de data

te verzekeren. Daarnaast werd een databasemanagementsysteem (Atlas.ti) gebruikt en een codeerboom toegepast bij het systematisch categoriseren en interpreteren van narratieve data, wat de validiteit in de data-analyse versterkte (Yin, 2014). Het was essentieel dat de onderzoeker transparant was over zijn aannames en vooroordelen die de datacollectie en analyse konden beïnvloeden, en deze integreerde als een element in de onderzoeksaanpak (Darawsheh, 2014). Door zorgvuldig stil te staan bij mogelijke vooroordelen en theoretische aannames, en dit te bespreken met collega's, werd de validiteit van het onderzoek verbeterd.

Tot slot zijn er afwegingen gemaakt ten opzichte van privacy en ethiek zoals beschreven in appendix J.

## 4. Resultaten en Analyse

Dit hoofdstuk biedt een systematische presentatie van de bevindingen uit de interviews met de directeuren en de interviews met de experts. Allereerst wordt er gekeken hoe de organisatie-ambidextrie wordt ervaren. Vervolgens wordt er vanuit resultaten gekeken of de respondenten de perceptie hebben dat complexiteitsleiderschap vanuit directeuren de organisatie-ambidextrie beïnvloedt en wat mogelijk achterliggende mechanismen zijn. Tot slot worden de bevindingen geanalyseerd en worden de deelvragen beantwoord.

### 4.1 Organisatie-ambidextrie

In deze paragraaf worden de bevindingen die zijn opgedaan aan de hand van de directeuren- en expertsinterviews op het gebied van organisatie-ambidextrie. Verschillende respondenten gaven aan dat de organisatie tegelijkertijd exploitatie en exploratie nastreeft. Er zit variatie in de balans tussen exploitatie en exploratie afhankelijk van de interne en externe context van de organisatie.

*“Ik denk dat dit altijd naast elkaar bestaat, vooral in een zo 'n grote organisatie. Op elk moment poppen er ideeën op en zijn er mensen die denken dat de organisatie verbeterd en anders georganiseerd kan worden door vernieuwing.... Aan de andere kant zijn er echter ook veel mensen die zeggen: Niet doen, laat me gewoon mijn werk doen (D6).”*

*"De kunst is om die twee te combineren. En dat hangt natuurlijk ook af van de situatie; op de ene plek heb je het meer nodig dan op de andere plek (E11)."*

Het zwaartepunt van deze balans wordt volgens vrijwel alle respondenten, zowel directeuren als experts, grotendeels binnen de gemeente gelegd op exploitatie door de huidige capaciteiten optimaal te benutten. In de praktijk wordt binnen een groot deel van de organisatie strikt toegezien op werkprocessen. Dit komt onder andere tot uiting in de focus op efficiëntie en procesoptimalisatie. Enkele directeuren gaven ook aan dat binnen de management-, beleids- en coördinatielagen de focus ligt op de optimalisatie van de uitvoering en het behalen van efficiëntie door bestaande werkprocessen zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen. Ook komt

---

binnen de organisatie nadrukkelijker voor bij taken en processen die vaak routinematig en minder complex zijn, waardoor efficiëntie-, standaardisatie-, en optimalisatieslagen mogelijk zijn.

*“De uitvoeringsorganisaties, denk aan stadsbeheer en vuilophaal, maar ook aan dienstverlening zoals paspoortverstrekking en werk en inkomen, hebben een sterke drive om de productie te optimaliseren. Het zijn eigenlijk productiefabrieken, en die productie moet zo efficiënt mogelijk zijn (D6).”*

*“Ik denk dat er best wat focus is op procesverbeteringen, met name op het efficiënter doen van de bestaande taken. Dat is vaak een positieve focus die we binnen de organisatie zien (E17).”*

*“Maar dat zit niet alleen in het productieproces. Dat zit ook in het beleidsproductieproces. Dus hoe komen we tot een bepaalde koers die we willen varen met elkaar (D23).”*

Het publieke karakter van de organisatie werd door de respondenten veelal als oorzaak genoemd voor deze focus. Dit werd benadrukt door directeuren als een correcte en efficiënte uitvoering van de directe dienstverlening aan de Rotterdamse burgers, zoals het verlenen van vergunningen, het regelen van uitkeringen en de ondersteuning bij zorgverlening. Dit beeld werd bevestigd door experts, die toevoegden dat er een algemeen beeld heerst dat de gemeente correct en rechtmatig moet handelen, zowel naar de burger als naar de bestuurders (e.g. burgermeester en wethouders).

*“Over het algemeen, als ik deze organisatie mag typeren, wordt er behoorlijk op efficiëntie gestuurd...vooral omdat de meeste processen die we als organisatie hebben, namelijk de uitvoering van publieke taken en overheidstaken, hierop gericht zijn (D6).”*

*“We zijn heel erg bezig met het behalen van targets en KPI's die vaak door het bestuur worden opgelegd. Als het bestuur een vraag heeft, gaan we daar hard aan werken en zorgen we ervoor dat die vraag beantwoord wordt (E25).”*

Anderzijds wordt exploratie volgens de respondenten gevoed door de veranderende omgeving van de gemeente Rotterdam en minder van binnen uit, dit kan bijvoorbeeld komen door veranderende problematieken in de stad (e.g. armoede, duurzaamheidskwesties, huizentekort),

---

of de bestuurlijke druk die uit deze problematiek voortkomt. Vooral wanneer optimalisatie en efficiëntie niet meer toereikend zijn voor de opgaven in de stad.

*“En dat optimaliseren... Soms houdt dat op een gegeven moment op. Dan zeg je: ja, we hebben nu ongeveer alles wel geoptimaliseerd, we hebben geprobeerd en dit lijkt het optimale wat we kunnen bereiken. ... Dan moet je echt overgaan naar een nieuwe structuur, methode of organisatie... En niet elke innovatie is meteen efficiënt. Soms hebben we dan wel iets dat heel veel toegevoegde waarde biedt (D17).”*

*“Je zag dat we onze organisatievorm of de manier waarop we ons nu georganiseerd hebben niet meer past bij die uitdagingen... Het moet veranderen en anders gaat de verandering buiten ons binnen inhalen (D41).”*

Exploratie komt binnen de Gemeente Rotterdam volgens beide respondentengroepen tot uiting doordat de organisatie, relatief gezien voor een publieke instelling, sterk gefocust is op innovaties. De nuance ‘voor een publieke organisatie’ is volgens de meeste respondenten belangrijk, want vergeleken met private organisaties ontwikkelt de gemeente intern minder innovaties. De risico’s omtrent het leveren van diensten en het functioneren van de organisatie niet in gevaar gebracht mag worden, werd als reden gegeven. Er heerst een pilot-cultuur binnen de organisatie om te innoveren. Waarbij er in de organisatie een apart projectteam wordt opgericht en daarmee een innovatie (e.g. een nieuw IT systeem, nieuw proces of verschillende technologische ontwikkelingen) buiten de reguliere bedrijfsvoering wordt ontwikkeld, waardoor deze niet in gevaar gebracht wordt. Daarnaast worden er ook grote veranderingen doorgevoerd binnen de bedrijfsvoering (e.g. reorganisatie, hybride werken en menselijke maat). Wel worden deze in een traag en beheersbaar tempo doorgevoerd en wordt de directe dienstverlening aan de burger zo min mogelijk geraakt, om zo nog steeds de kwalitatieve uitvoering van de gemeentelijke taken te vervullen.

*“Als ik kijk naar producten- innovatie, dan zie ik regelmatig op de projecten die de gemeente levert veel goede voorbeelden van het adopteren van innovaties die van buiten zijn*

*ontstaan...Of we vaak een incubator zijn van nieuwe innovaties. Heel zelden op producten... Maar het kan. Het gebeurt zo nu en dan (D6).”*

*“Dus ik denk dat de gemeente best wel voor een gemeentelijke organisatie innovatief kan zijn. Deels zie je dat het bestuurlijke innovatie is. Dus dat er vanuit het bestuur wordt gekozen om iets vernieuwen in de stad en dan kunnen we daar prima in mee gaan. Ja. Je ziet dat er best wel veel innovaties in de organisatie komen (E17).”*

#### **4.2 Complexiteitsleaderschap en organisatieambidextrie**

In deze paragraaf worden de resultaten uiteengezet hoe complexiteitsleaderschap vanuit de directeuren van invloed is op de organisatie-ambidextrie. Uit de interviews bleek dat complexiteitsleaderschap, als de combinatie van de drie dimensies operationeel, innovatief en faciliterend leiderschap, aanwezig is vanuit de directeuren binnen de Gemeente Rotterdam. Ten eerste, over operationeel leiderschap werd benadrukt door directeuren dat sterk wordt gestuurd op efficiëntie en de kwaliteit van de uitvoering van taken. Het merendeel van de directeuren geeft aan dat het stellen van prioriteiten of doelen, het richten van de organisatie en daar middelen aan toewijzen voornamelijk van belang is voor het bereiken van efficiëntie en het incrementeel verbeteren van de huidige bedrijfsvoering. Ze benadrukten het belang van een doelgerichte organisatiestructuur en het delegeren van gezag naar lagere niveaus. De experts vulden deze antwoorden aan met dat directeuren vooral aan de randvoorwaarden vorm geven en hier op monitoren. Ook gaven enkele directeuren en experts aan dat door de inregeling van regels, wetten, kaders, procedures en de structuren er voor de directeur geen noodzaak is om de focus continue te leggen op exploiteren door middel van operationeel leiderschap.

*“Aan de voorhand afspraken over te maken. En daar mensen ook op aan te spreken als het niet loopt, maar ook te complementeren als het wel loopt. Dan zie ik efficiëntie in het proces, daar efficiëntie slaag maken zie ik als een gewenst resultaat waar je afspraken over kan maken (D34).”*

*“Dan gaat dat over sturen, keuzes maken, en die moeten van bovenaf komen. En eigenlijk ook inrichten. Dat zijn de drie knoppen waar je aan kunt draaien. Om daadwerkelijk effectief en efficiënt te worden (E4).”*

Daarnaast blijkt uit de interviews met de directeuren dat operationeel leiderschap ook een bijdrage levert aan exploratie binnen de organisatie. Middels operationeel leiderschap schetsen directeuren de randvoorwaarden waarin medewerkers mogen experimenteren en innoveren, en beleggen verantwoordelijkheden bij programma- of projectleiders en -teams. Dit proces omvat vaak top-down initiatieven of vernieuwingen vanuit het bestuur, waarbij het exploratieproces zorgvuldig wordt gepland en een zekere druk voor succesvolle innovaties bestaat.

*“En als je dan weer je verantwoordelijkheid moet pakken, wel zorgen dat de ruimte waarin geëxperimenteerd is dusdanig is. Dat je denkt, oké, hier kunnen we binnen experimenteren. Je gaat bijvoorbeeld, je gaat niet ergens mee experimenteren met een project van honderd miljoen en wat continu in de krant staat. Daar moet je misschien maar wat meer op safe spelen (D25).”*

*“En als ik kijk naar welke ruimte ik bied voor innovatie.. mensen echt het bos in te sturen. Als ze heel enthousiast een pad inslaan. En heerlijk gaan freewheelen en dingen gaan bedenken. Maar uiteindelijk in het management team en bij de directies blijkt het net niet aan te sluiten. En slaat het dood. Dan heb je een soort faalervaring die heel slecht is denk ik voor een organisatie. Dus ik probeer aan de voorkant wel wat kaders mee te geven. ... Zodat ze zelf ook al goed nadenken. Van wat moet ik meenemen. Wat zonder ik uit. Hoe breed maak ik mijn scope (D0).”*

Innovatief leiderschap heeft volgens de interviews met de directeuren een belangrijke rol in het bevorderen van voornamelijk exploratie, maar ook in de bevordering van exploitatie. Ten eerste benadrukken beide respondentengroepen de invloed op exploitatie in de zin dat er ruimte nodig is om te experimenteren met bestaande capaciteiten en processen, en deze op nieuwe manieren in te richten. Dit leidt tot afwijkende uitkomsten ten opzichte van de status quo. Directeuren moeten, volgens bijna alle respondenten, deze ruimte binnen de gestelde kaders voelbaar maken om procesverbeteringen te bewerkstelligen. Zowel gespecialiseerde teams als

---

uitvoerende medewerkers moeten de vrijheid hebben om incrementele veranderingen aan te brengen, zodat verbeteringen worden gewaardeerd en doorgevoerd. Toch zijn er ook verschillende directeuren en experts die aangeven dat deze ruimte meer wordt gecreëerd in de lagen onder de directeur en er voor exploitatie geen interactie met de directeur als leider benodigd is.

*“Daar geef ik ze wel de ruimte ook voor. Maar je kan ook eerlijk zijn. Je moet wel het gesprek er ook over hebben. Dus ik denk eigenlijk dat medewerkers hier best wel veel ruimte ook hebben om hun eigen werk op een bepaalde manier in te vullen. Ze hebben wel rekening te houden met gewoon de kaders (D2).”*

*“Er zijn best wel veel operationele vernieuwingen. Ik kies een aantal dingen waarvan ik denk hier wordt de gemeenschap beter van en daar ga ik dan in meekijken. Maar als er echt op de werkvloer kleinere verbeterlagen plaatsvinden. Nou daar vertrouw ik mijn andere managers en medewerkers op dat zij dat prima aansturen. Dat hoor ik soms en soms niet. Dus er gebeurt veel meer dan je als directeur natuurlijk ziet (D0).”*

Eveneens kwamen uit de interviews met directeuren verschillende componenten van innovatief leiderschap naar voren in relatie tot exploratie. Nagenoeg alle directeuren benadrukten het belang van het bieden van ruimte aan medewerkers binnen de organisatie om nieuwe ideeën te genereren, te experimenteren en te innoveren. Dit ‘bieden van ruimte’ werd door de directeuren omschreven als het creëren van flexibiliteit binnen de organisatorische richtlijnen en het beschikbaar stellen van geld, tijd en middelen om innovatie te bevorderen. Experts bevestigden dit beeld en vulden aan dat de hoeveelheid aandacht dat een directeur aan vernieuwingen en innovaties besteed, werkt als stimulatie binnen de organisatie om meer op exploratie te focussen. Door het expliciet erkennen en waarderen van experimenten en innovaties, ook als deze niet succesvol zijn, geven directeuren een signaal af dat innovatie en experimenteren gewaardeerd worden en verhogen zij de motivatie voor exploratie. Tevens werd er door verschillende directeuren en experts benoemd dat het formeel en informeel mensen aan elkaar verbinden, oftewel meer mensen te includeren, de effectiviteit van de exploratieve activiteiten vergroot.

*“Ja, door er in ieder geval aandacht aan te geven. ... soms ook interesse in te tonen. Om mensen aan te moedigen. Ze ook een beetje ruimte te geven om ook een beetje te freewheelen ook daarin (D22).”*

*“Ja, weet je, ik probeer echt wel het gesprek aan te gaan. Probeer te experimenteren om uit te zoeken wat werkt en wat niet werkt.. Dat ze terugkwamen, ja, het is niet gelukt. Ik zei, nou, het is ook al een uitkomst, hè. Dus door daarin helder te zijn. Dus aan de ene kant loslaten, ruimte geven, vertrouwen geven. En als je dan weer je verantwoordelijkheid moet pakken, wel zorgen dat de ruimte waarin geëxperimenteerd is dusdanig is. Dat je denkt, oké, hier kunnen we binnen experimenteren (D25).”*

*“Ik denk dat wat zij wat meer een verbindende rol op zich nemen. Dus daar ook vanuit andere clusters en andere werkstromen. Meer mensen en projecten op aanhaken. Dat is een rol die ze moeten nemen. En ruimte geven. Dat zit ook wel een beetje bij geld en tijd (E25).”*

Voorts was er binnen de respondenten een zekere consensus dat het faciliterend leiderschap vooral wordt ingezet om binnen organisatie-ambidextrie aansluiting te vinden op de behoeften vanuit de context. Het belangrijkste component van faciliterend leiderschap was het betekenis geven aan gebeurtenissen. Directeuren benadrukten het belang van het creëren van draagvlak voor het vergroten van de exploitatieve of exploratieve focus door helder uit te leggen waarom bepaalde doelen worden gesteld, welke keuzes worden gemaakt en waarom er gebruik wordt gemaakt van specifieke capaciteiten. Zij doen dit door de veranderende omgeving van de organisatie te interpreteren en deze actief uit te leggen binnen de organisatie en ook extern aan verschillende belanghebbenden (e.g. wethouder, andere directeuren, de medewerkers binnen de organisatie of de Rotterdamse burger) over wat de organisatie betekent voor de veranderende omgeving en wat de omgeving betekent voor de organisatie. Dit omvat het expliciet verbinden van deze veranderingen aan de medewerkers en de huidige bedrijfsvoering of de innovatieve behoefte. Volgens de directeuren heeft faciliterend leiderschap invloed op het verleggen van de balans binnen ambidextrie doordat de mensen in de organisatie de urgentie meer beseffen en hun eigen rol beter kunnen plaatsen in het behalen van gemeenschappelijke organisatiedoelen.

Oftewel, hoe zij ook op individuele, team of afdelingsniveau onderdeel zijn van het functioneren van de organisatie en van betekenis voor de stad.

*“Leiderschap gaat ook heel erg over terugbrengen tot wat iets is, of het nou is dat je in dagdeel per maand iets moet doen of dat je, bijvoorbeeld een dag op een stembureau moet zitten (D43).”*

*“En daar heb je als leider, verder op welke positie dan ook hè, heb je te zoeken naar van ja, waar halen we nu de consensus vandaan? En is het beeld scherp? Beleven we het allemaal op dezelfde manier? Hebben we andere invalshoeken? (E4).”*

*“En dan gaat het over wat betekent dit eigenlijk voor medewerkers, wat betekent dit voor leidinggevendenden, wat betekent dit voor de organisatie, en hoe zorgen we nou dat die klaar is om hier ook mee aan de slag te kunnen...om dat te stimuleren. En dat continu op de agenda te houden. En daar heb ik in mijn directie natuurlijk gebundelde krachten op nodig (D32)”*

Tot slot gaven enkele respondenten aan dat deze combinatie van leiderschapsdimensies een sterke nadruk legt op operationeel leiderschap, passend bij het exploitatieve karakter van de organisatie. Aanvankelijk ligt de focus op stabiele, korte termijn interventies, die bestuurlijk beter te verantwoorden zijn en risico's vermijden. Enkele directeuren voegden hieraan toe dat de ruimte voor innovatief leiderschap daardoor minder wordt gevoeld. Sommige organisatieonderdelen kunnen hierdoor functioneren, terwijl er juist bij het aanpakken van complexe stedelijke problemen meer behoefte is aan innovatief leiderschap.

*“Innovatie vraagt heel iets anders dan efficiëntie. innovatie, vraagt ruimte voor fouten. Meer lang termijn en meer vrijheid in doelen en meer vrijheid in hoe je het bereikt. Waarbij efficiëntie vaak toch meer stuurbaar is. Dan zie ik wel dat er meer focus is op efficiëntie verbeteren dan op innovatie. Omdat dat denk ik op de korte termijn beter te verantwoorden is. Op korte termijn duidelijke resultaten kan opleveren. Bestuurlijk makkelijker uit te leggen is. dus ik denk dat er wel relatief veel wordt gestuurd op efficiëntie ten opzichte van innovatie (E17).”*

*“Het leiden, het managementcomplexiteit is heel ingewikkeld. Het wordt ook alleen maar complexer. En wicked problemen nemen alleen maar toe. Ja. En aan de andere kant, je hebt natuurlijk ook onderdelen die helemaal geen wicked probleem zijn. Dat is gewoon going-concern... We moeten eigenlijk voortdurend nadenken over de oplossingen, van morgen of overmorgen, terwijl je eigenlijk nog in het vandaag helemaal verzand kan blijven. Toch moet je het blijven doen. Je moet ook innoveren, anders heb je geen toekomst (D32).”*

### **4.3 Analyse**

In deze paragraaf worden de onderzoeksresultaten uit de interviews geanalyseerd om toe te lichten in hoeverre de bevindingen van dit onderzoek overeenkomen met de verwachtingen op basis van de literatuur en om de achterliggende mechanismen te verklaren. Tevens wordt in de subsecties van de paragraaf respectievelijk antwoord gegeven op de deelvragen: *Hoe manifesteert organisatie-ambidextrie zich binnen de gemeente Rotterdam?* en *Hoe wordt de balans tussen exploitatie en exploratie beïnvloedt door complexiteitsleiderschap van directeuren binnen de gemeente Rotterdam?* De in de laatste subsectie van de paragraaf wordt afgesloten met een analysemodel.

#### **4.3.1. Analyse: organisatie-ambidextrie binnen de gemeente Rotterdam**

Uit dit onderzoek komen meerdere bevindingen betreffende de organisatie-ambidextrie in de publieke sector. Organisatie-ambidextrie binnen de gemeente Rotterdam manifesteert zich in het gelijktijdig nastreven van exploitatie en exploratie, in lijn met de definitie van March (1991). In de balans tussen exploitatie en exploratie ligt de nadruk doorgaans sterk op exploitatie, door het publieke karakter van de organisatie. Dit komt doordat de organisatie zich richt op het correct uitvoeren van publieke taken en het optimaliseren van bestaande processen, met een sterke focus op efficiëntie en procesoptimalisatie (Baškarada et al., 2016; Tushman & O'Reilly, 1996). Dit sluit aan bij de bevindingen van Kobarg et al. (2017), die de nadruk binnen ambidextrie op de beheersing van stabiele prestaties in de publieke sector hebben vastgesteld. De bestuurlijke omgeving en het belang van een kwalitatieve publieke dienstverlening geeft extra druk om als publieke organisatie meer te focussen op exploitatie, wat in lijn is met de aanname dat ambidextrie afhankelijk is van de omgeving (Davis et al., 2009; Sidhu et al.,

2004). Dit komt tot uiting in de strikte toezichhouding op werkprocessen en het optimaal benutten van huidige capaciteiten. Ook wordt er benadrukt dat er een grotere nadruk ligt op exploitatie indien de omgeving simpeler en stabiel is (Burns & Stalker, 1961; Hannan & Freeman, 1984).

Tegelijkertijd wordt er binnen de gemeente ook gefocust op exploratie. De restrictieve aard van publieke dienstverlening brengt echter met zich mee dat risico's, die exploratie mogelijk meebrengt, zorgvuldig gemanaged moeten worden. Exploratie wordt met die reden vooral naast de exploitatieve activiteiten georganiseerd door er specifieke teams en pilots voor in te richten waarbij innovaties eerst op kleine schaal worden getest om risico's te minimaliseren en de reguliere bedrijfsvoering niet te verstoren. Deze aanpak zorgt ervoor dat de gemeente nieuwe methoden, structuren en processen kan verkennen zonder dat de dagelijkse operationele stabiliteit wordt aangetast. Daarnaast kunnen externe factoren ervoor zorgen dat de focus op exploratie weer toeneemt, zoals maatschappelijke uitdagingen en bestuurlijke druk. Wanneer optimalisatie niet meer voldoende is, wordt overgestapt op nieuwe structuren en methoden om meerwaarde te creëren. Organisatie-ambidextrie is daarmee geen statisch concept, aangezien de balans tussen exploratie en exploitatie voortdurend verandert om aan de dynamische behoeften van de stad te voldoen. Dit is in lijn met Davis et al. (2009) die stelt dat de optimale balans tussen exploitatie en exploratie afhankelijk is van de context en in lijn met Burns & Stalker (1961) die suggereert dat exploratie belangrijker is in onstabiele omgevingen.

#### **4.3.2. Analyse: invloed van complexiteitsleaderschap op organisatie-ambidextrie**

Uit dit onderzoek komen een vijftal bevindingen betreffende de relatie tussen complexiteitsleaderschap op organisatieambidextrie met zich mee. De gelijktijdige combinatie van de operationeel, innovatief en faciliterend leiderschap is duidelijk zichtbaar in het leiderschap van directeuren binnen de gemeente Rotterdam. Uit de resultaten blijkt dat complexiteitsleaderschap invloed heeft op organisatie-ambidextrie, waarbij alle drie de leiderschapsdimensies zowel exploitatie als exploratie en de balans tussen beiden beïnvloeden. Operationeel leiderschap, dat zich richt op efficiëntie en standaardisatie, komt sterk naar voren in de bevindingen om de focus op exploitatie te vergroten. Dit type leiderschap ondersteunt de exploitatie door middel van strakke monitoring, sturing en procesoptimalisatie (Marion & Uhl-

---

Bien, 2007). Daarnaast speelt operationeel leiderschap voor exploratie een rol door duidelijke kaders en structuren te bieden voor experimenten en innovaties die top-down en formeel worden geïnitieerd. Dit bevestigt de invloed van dit type leiderschap, dat zich richt op het handhaven van stabiliteit en het integreren van innovaties in bestaande systemen, voor het succesvol implementeren van nieuwe ideeën zonder de dagelijkse operaties te verstoren (Marion & Uhl-Bien, 2007).

Innovatief leiderschap werd benadrukt in de noodzaak om ruimte te bieden voor incrementele verbeteringen binnen exploitatie (Heifets & Laurie, 2009; Uhl-Bien & Arena, 2018). De rol van innovatief leiderschap binnen de gemeente komt sterker naar voren uit de interviews in relatie tot exploratie. Directeuren creëren een omgeving waarin flexibiliteit, tijd en middelen worden geboden om innovatie te bevorderen. Dit sluit aan bij het idee van innovatief leiderschap zoals beschreven door Uhl-Bien en Arena (2018), waarin leiderschap gericht is op het stimuleren van experimenten en het inbrengen van nieuwe ideeën om aan te passen aan veranderende omstandigheden. De erkenning en waardering van zowel succesvolle als mislukte innovaties draagt bij aan een cultuur van leren en experimenteren, wat exploratie stimuleert (Uhl-bien & Arena, 2018).

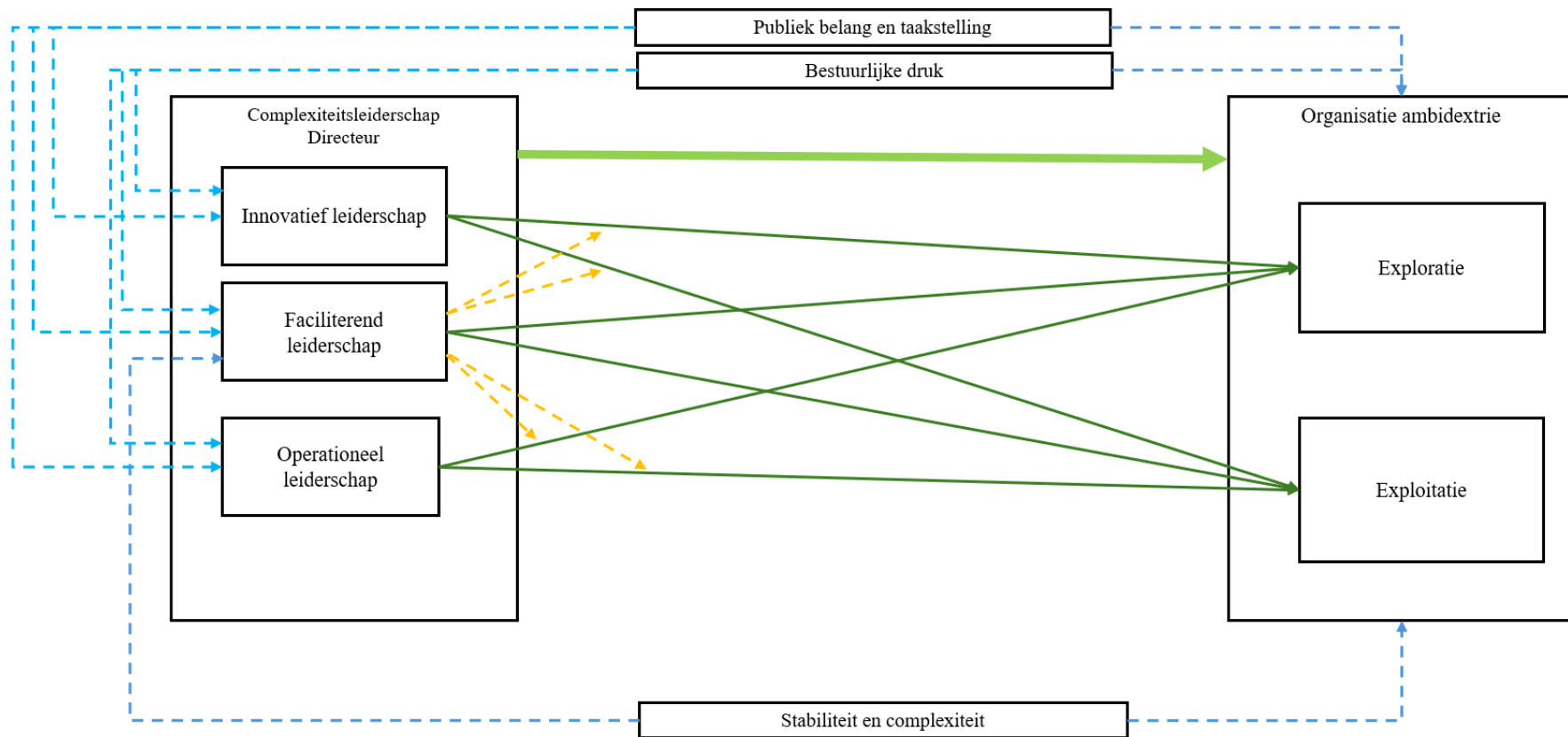
Uit de resultaten blijkt dat faciliterend leiderschap de randvoorwaarden schept voor vernieuwingen door de balans tussen exploratie en exploitatie te beïnvloeden. Dit type leiderschap speelt een sleutelrol in het afstemmen van de balans op de contextuele behoeften van de organisatie en bevordert organisatie-ambidextrie door de spanning tussen exploitatie en exploratie te beheren. Faciliterend leiderschap draagt bij aan het creëren van draagvlak voor innovatief of operationeel leiderschap en het uitleggen van de daarbij gestelde doelen en keuzes. Directeuren benadrukken het belang van het uitleggen van de veranderende omgeving aan medewerkers en het creëren van een gevoel van urgentie en relevantie voor veranderingen. Dit sluit aan bij de bevindingen van Havermans et al. (2015), die stellen dat leiderschap het verminderen of verhogen de complexiteit van overtuigingen en handelen beïnvloedt om respectievelijk exploitatie of exploratie te bevorderen. Deze inzichten ondersteunen het idee dat faciliterend leiderschap ambidexter gedrag stimuleert door zowel exploratieve als exploitatieve activiteiten mogelijk te maken (Carmeli et al., 2009; Murphy et al., 2017).

---

De mate waarin één van de leiderschapsdimensies wordt uitvergroot binnen het complexiteitsleiderschap is afhankelijk van de context waarin het organisatie-ambidextrie zal beïnvloeden in lijn met de politiek bestuurlijke druk, het publieke belang, stabiliteit en complexiteit. Dit onderstreept dat complexiteitsleiderschap zich aanpast door de interne of externe prikkels, oftewel zich probeert te meten aan de context waarin het zich manifesteert (Uhl-Bien & Arena, 2018). Toch is het ook opvallend dat bij het oplossen van zware, complexe problemen vaak wordt gestuurd op basis van operationeel leiderschap, waarbij de nadruk ligt op exploitatie. In plaats van de verwachting dat men meer zou moeten streven naar exploratie door gebruik te maken van innovatief leiderschap, wat effectiever zou zijn in complexe omstandigheden (Havermans et al., 2015; Joosse & Teisman, 2020). Bestuurlijke druk kan hierbij een meespelende factor zijn.

### 4.3.3. Analysemodel

Op basis van de resultaten die voortkwamen uit de gevoerde interviews, zijn aan het conceptueel model, zoals geschetst door de theorie, aanvullende elementen toegevoegd. Figuur 3, op de volgende bladzijde, illustreert het resultaat van dit onderzoek in de vorm van het analysemodel. In het figuur geeft de dikgedrukte doorgetrokken lijn (groen) de deductief getoetste relatie van de gehele concepten complexiteitsleiderschap en organisatie-ambidextrie weer. De doorgetrokken lijnen (donkergroen) representeren specifiek de relaties tussen de dimensies van complexiteitsleiderschap en de dimensies van organisatieambidextrie. In het analysemodel zijn er inductieve elementen toegevoegd die tijdens de data-analyse als relevant naar voren kwamen en de relaties zijn weergegeven met de blauwe onderbroken lijnen. De gele onderbroken lijnen geeft de invloed van faciliterend leiderschap weer, die het draagvlak vergroot voor innovatief of operationeel leiderschap op de dimensies van organisatie-ambidextrie.



*Figuur 2: Analysemodel*



## 5. Conclusie & Discussie

Dit onderzoek baseert zich op een theoretisch kader dat relevante theorieën uiteenzet, waarvan in de inleiding de wetenschappelijke relevantie van werd geschetst, en data die is verzameld via een gevalstudie, gebruikmakend van semigestructureerde interviews. In dit hoofdstuk wordt er antwoord gegeven op de hoofdvraag: *Hoe beïnvloedt complexiteitsleaderschap door directeuren de organisatie-ambidextrie van de Gemeente Rotterdam?* Daarnaast reflecteren we theoretisch en methodologisch op de studie en bespreken we de praktische implicaties voor de Gemeente Rotterdam.

### 5.1 Conclusie

De hoofdvraag luidde: *‘Wat is de invloed van complexiteitsleaderschap vanuit directeuren op de organisatie-ambidextrie van de Gemeente Rotterdam?’* Om deze vraag te beantwoorden is eerst gekeken naar hoe organisatie-ambidextrie zich manifesteert binnen een publieke organisatie als de gemeente Rotterdam. Organisatie-ambidextrie omvat de gelijktijdige hantering van exploitatie en exploratie in de organisatie. Ondanks de inzet op beide beiden, ligt de nadruk binnen de gemeente doorgaans sterk op exploitatie. Dit is voornamelijk te wijten aan het publieke karakter van de organisatie, die zich richt op het efficiënt uitvoeren van publieke taken en het optimaliseren van bestaande processen. Desondanks wordt binnen de gemeente ook aandacht besteed aan exploratie. De restrictieve aard van de publieke dienstverlening vereist een zorgvuldige omgang met de risico’s die exploratie met zich meebrengt. Externe factoren, zoals maatschappelijke uitdagingen en bestuurlijke druk, kunnen de focus op exploratie weer versterken, vooral wanneer optimalisatie niet langer voldoende is. De balans tussen exploitatie en exploratie probeert zich aan te passen aan een voortdurend veranderende context om effectief te blijven en er is geen gegeven statisch optimum. Het bleek dat de balans tussen deze twee sterk afhangt van de te leveren publieke diensten, bestuurlijke druk en de complexiteit waarin de organisatie zich bevindt. Daarmee vult het de literatuur over organisatieambidextrie aan door te bevestigen dat organisatie-ambidextrie afhangt van de omgevingscontext (Davis et al., 2009; Sidhu et al., 2004). Deze bevindingen dragen bij aan de literatuur over publieke organisatie-ambidextrie (Cannaerts et al., 2020) door het begrip van hoe publieke contextfactoren (zoals stabiliteit, complexiteit, bestuurlijke druk en de publieke

---

rol als dienstverlener) in de praktijk invloed hebben op organisatie-ambidextrie uiteen door dit empirisch getest te hebben.

Binnen de gemeente Rotterdam is complexiteitsleiderschap, als de gelijktijdige combinatie van operationeel, innovatief en faciliterend leiderschap, aanwezig in het leiderschap van directeuren. De resultaten tonen aan dat complexiteitsleiderschap invloed heeft op organisatie-ambidextrie, waarbij alle drie de leiderschapsdimensies zowel exploitatie als exploratie beïnvloeden. Waar operationeel leiderschap de nadruk legt heeft op exploitatie, heeft innovatief leiderschap de nadruk op exploratie. Daarentegen slaat faciliterend leiderschap een brug slaat tussen operationeel en innovatief leiderschap en verlegt de balans tussen exploratie en exploitatie aansluitend op de context, wat de theoretische presumpties van Uhl-Bien & Arena (2018) onderstreept. Faciliterend leiderschap reageert op stimuli vanuit de dynamische context, waarbij directeuren de betekenis van de omgeving uitleggen en draagvlak creëren voor zowel exploitatie als exploratie. Dit sluit aan bij het onderzoek van Havermans et al. (2015), dat stelt dat de balans binnen ambidextrie door leiders wordt verlegt in reactie op veranderingen in de omgeving en dat de optimale balans niet statisch is, maar varieert afhankelijk van de context. Deze inzichten vormen een aanvulling op de wetenschappelijke literatuur over de praktische toepassing van complexiteitsleiderschap (Tourish, 2018), door de leiderschapstheorie empirisch te testen binnen een organisatie en daar inzichten over te verwerven. Ook de opgedane kennis over hoe de context publiek leiderschap beïnvloedt (Oc, 2018; Ospina, 2017) en hoe directeuren als topleiders de organisatie-ambidextrie beïnvloeden (Kassotaki, 2022) zijn inzichten die de bestuurskundige en leiderschapsliteratuur aanvullen. Daarbij vult dit onderzoek specifiek de literatuur aan door een licht te werpen hoe leiderschap in de publieke sector voor organisatie-ambidextrie vorm kan worden gegeven en met welke factoren rekening moet worden gehouden (Crosby & Bryson, 2017; Hansen, 2010). In lijn met deze aanvullingen aan de literatuur geeft het praktische inzichten hoe publieke organisaties en hun leiderschap ambidextrie beïnvloeden om effectiever het hoofd te bieden aan hedendaagse maatschappelijke uitdagingen (Ansell et al., 2023).

Samenvattend toont dit onderzoek aan dat complexiteitsleiderschap vanuit directeuren invloed heeft op de organisatie-ambidextrie van de Gemeente Rotterdam. Operationeel, innovatief en faciliterend leiderschap beïnvloeden zowel de exploitatie als exploratie. De resultaten bevestigen dat de balans tussen exploitatie en exploratie, evenals het leiderschap dat deze balans effectief aanpast aan de gemeentelijke context, sterk afhankelijk is van publieke contextuele factoren zoals bestuurlijke druk, de aard van de publieke dienstverlening en de stabiliteit en complexiteit van de omgeving. Faciliterend leiderschap blijkt van groot belang in het aanpassen van deze balans aan veranderende omstandigheden, wat de theoretische veronderstellingen in de literatuur ondersteunt. Dit onderzoek draagt bij aan de wetenschappelijke kennis door empirisch inzicht te geven in hoe leiderschap in de publieke sector kan worden vormgegeven om organisatie-ambidextrie te bevorderen.

## **5.2 Discussie**

Deze discussie analyseert de beperkingen van het onderzoek en hun invloed op de resultaten. De gebruikte theorie en methodologie worden kritisch geëvalueerd. Aanvullend worden er aanbevelingen gedaan voor toekomstig onderzoek.

### **5.2.1 Theoretische reflectie**

In deze paragraaf wordt kritisch gereflecteerd op het onderzoek en de theoretische beperkingen, waarna er een tweetal aanbevelingen voor toekomstig onderzoek worden gegeven. Allereerst focust deze studie zich op het concept organisatie-ambidextrie als geheel als de balans tussen exploitatie en exploratie. Het niet-specifiëren van de designs voor organisatie-ambidextrie in de interviews leidde een gebrek aan diepgaand inzicht in hoe leiderschap manifesteert in verschillende organisatiedesigns van ambidextrie en in wat voor invloed dit resulteert (Kassotaki, 2022). Er zijn namelijk verschillende suggesties gedaan over hoe organisaties het evenwicht tussen exploratieve en exploitatieve activiteiten effectief kunnen bewaken om tegenstrijdige vereisten op te lossen (Gianzina & Kassotaki, 2017; Turner et al., 2013; Tushman & O'Reilly, 2013). Ten eerste, de benadering van contextuele ambidextrie houdt zich bezig met het tegelijkertijd balanceren van exploratie en exploitatie door de afstemming van twee tegenstrijdigheden binnen dezelfde organisatie-eenheid (Gibson & Birkinshaw, 2004; Martini

---

et al., 2015). De tweede benadering, structurele ambidextrie, maakt gebruik van gescheiden sub eenheden waarbij organisaties tegelijkertijd een eenheid voor exploratie en een andere voor exploitatie inzetten (Markides & Charitou, 2004; O'Reilly & Tushman, 2008). De derde benadering, cyclische ambidextrie, stelt organisaties in staat om tijdelijk perioden van exploratie en exploitatie af te wisselen binnen dezelfde organisatie-eenheid (O'Reilly & Tushman, 2008). Tot slot omvat de vierde benadering, wederkerige ambidextrie, de opeenvolgende nastreving van ambidextrie over verschillende eenheden, waarbij de uitkomsten van exploratie van de ene eenheid dient als input voor exploitatie van de andere eenheid (Simsek et al., 2009). Toekomstig onderzoek moet daarom streven naar een duidelijke formulering van de dimensies van ambidextrie om de relatie tussen leiderschap en ambidextrie beter te begrijpen (e.g. hoe Havermans et al. (2015) specifiek contextuele ambidextrie en de relatie met leiderschap bestuderen).

Eveneens is er in het onderzoeken van de complexiteitsleiderschapstheorie geen rekening gehouden met de kernassumpties vanuit de theoretische benaderingen van Uhl-bien et al. (2007), die stellen dat leiderschap geen lineaire relatie is, niet uit hoeft te gaan van formele leiderschapsposities, de uitkomsten van leiderschap tot zekere zin onvoorspelbaar zijn en de complexe context waarin het leiderschap tot uiting komt. Daarbij sluit dit onderzoek aan bij de conclusies van Tourish (2018) die stelt dat complexiteitsleiderschap in huidige vorm, eigenlijk traditioneel lineair leiderschap is dat is ingebracht binnen een complexe omgeving. De aanbeveling vanuit dit onderzoek is daarom in lijn met Tourish (2018) om eerst de theoretische onderbouwing te herzien voordat er empirisch onderzoek gedaan kan worden.

### **5.2.2 Methodologische reflectie**

In deze paragraaf wordt kritisch gereflecteerd op het onderzoek en de methodologische beperkingen. Om te onderzoeken hoe complexiteitsleiderschap van directeurs de organisatieambidextrie beïnvloedt, is gekozen voor een kwalitatieve gevalstudie vanwege het exploratieve karakter en de hoge interne validiteit (Van Thiel, 2021). Onderzoekers in de publieke sector mogen dan wel de organisaties veelal als homogeen zien (e.g. Smith & Umans, 2015), toch zit er veel diversiteit in publieke organisaties. Volgens 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. Dit onderzoek heeft enkel betrekking op één specifieke grote Nederlandse gemeente. Dit onderzoek beschrijft de specifieke gemeentelijke organisatie, die zelfs intern per cluster al veel verschilt. Daarom is het belangrijk te benadrukken dat, vanwege de lage externe validiteit, de generaliseerbaarheid van de bevindingen binnen de publieke sector beperkt is (Eisenhardt & Graebner, 2007). Aanvullend onderzoek naar verschillende publieke organisaties is nodig om tot een bredere generalisatie binnen de publieke sector te komen.

Door triangulatie is geprobeerd het effect van de sociale wenselijkheidsbias (Nederhof, 1985) te verminderen, die kan ontstaan doordat directeuren hun eigen leiderschap en de perceptie van exploitatie en exploratie beschrijven. Sociale wenselijkheidsbias verwijst naar de neiging om sociaal wenselijke antwoorden te geven, wat de nauwkeurigheid van zelfrapportage vermindert (Nederhof, 1985). Dit is aangepakt door interviews met een expertgroep toe te voegen en respondenten te anonimiseren.

Onderzoekersbias, de neiging van onderzoekers om hun eigen vooroordelen op het onderzoeksproces en de resultaten over te brengen, is ook een belangrijke factor (Chenail, 2011). Dit kan de validiteit ondermijnen doordat de onderzoeker als dataverzamelingsinstrument de communicatie en interpretatie van gegevens beïnvloedt (Chenail, 2011; Van Thiel, 2021). Om dit tegen te gaan, werd triangulatie van dataverzameling, collegiale feedback en systematische documentatie toegepast (Van Thiel, 2021).

Vanwege de cross-sectionele aard van het onderzoek met slechts één meetmoment, is het niet mogelijk de ontwikkeling van leiderschap en organisatieambidextrie over een bepaalde periode te volgen (Van Thiel, 2021). Hierdoor kan dit onderzoek geen inzicht geven in hoe leiderschapsontwikkeling de organisatieambidextrie op lange termijn beïnvloedt. In lijn met Jansen et al. (2009) en Gupta et al. (2006), die stellen dat er een sequentieel patroon kan ontstaan in ambidextrie over een langer tijdsframe, luidt de aanbeveling een longitudinale studie met verschillende meetmomenten uit te voeren (Van Thiel, 2014).

### 5.2.3 Praktische implicaties

Op basis van dit onderzoek zijn er een aantal handelingsperspectieven geformuleerd om binnen de Gemeente Rotterdam aan de slag te gaan. De aanbevelingen zijn toegespitst op de directeuren zelf, maar ook op de teams die hen adviseert en selecteert zoals management development en organisatieadvies.

#### *Aanbeveling #1: Slim balanceren: Innovatie en optimalisatie*

Stimuleer innovatie door medewerkers ruimte te geven voor experimenten en het verkennen van nieuwe mogelijkheden, en bouw een cultuur die nieuwe ideeën actief ondersteunt. Voorzie in de benodigde middelen en tijd om deze innovaties te ontwikkelen. Tegelijkertijd focus je op de efficiënte uitvoering van routinetaken en het optimaliseren van bestaande processen om de kwaliteit van diensten te waarborgen, met behulp van strikte monitoring en controle. Laat je echter niet beperken door routinematige procedures wanneer problemen complex zijn en een geavanceerdere aanpak vereisen. Wees flexibel en pas je strategie aan op de complexiteit van de uitdagingen die je tegenkomt, met ook de effecten van het publieke karakter van de organisatie in het achterhoofd en evalueer of dit de optimale balans is voor de context en de organisatieopgaven waaraan de Gemeente zich moet meten. Richt ook een gestructureerd feedbacksysteem, zoals 360-graden feedback, in om niet alleen exploitatieve resultaten op korte termijn te meten, maar ook de effectiviteit van exploratieve activiteiten te evalueren en het innovatief vermogen systematisch te volgen.

#### *Aanbeveling #2: Complexe tijden, complexe leider*

Begrijp dat de optimale balans tussen exploitatie en exploratie niet statisch is en varieert afhankelijk van de context. Pas uw leiderschapsstijl aan de specifieke behoeften en complexiteit van de omgeving aan. Wees flexibel en bereid om strategieën te veranderen naarmate de context verandert. Neem een holistisch perspectief van ontwikkelingen in de context ervoor dat u als directeur de betekenis van de dynamische omgeving uitlegt aan je medewerkers. Creëer draagvlak voor zowel exploitatie als exploratie door duidelijk te communiceren waarom beide noodzakelijk zijn voor de organisatie. Faciliterend leiderschap

---

kan u hier mee helpen door een brug te slaan tussen operationeel en innovatief leiderschap en helpt medewerkers te begrijpen hoe zij kunnen bijdragen aan de doelen van de organisatie. Wees hier dan ook concreet in en laat geen ruimte over voor assumptie binnen de problemen, maar wel voor creatieve oplossingen vanuit de organisatie.

## 6. Referenties

- Ansell, C., Sørensen, E., & Torfing, J. (2022). Public administration and politics meet turbulence: The search for robust governance responses. *Public Administration*, 101(1), 3–22. <https://doi.org/10.1111/padm.12874>
- Ashby, W. R. (1991). Principles of the Self-Organizing System. In *Springer eBooks* (pp. 521–536). [https://doi.org/10.1007/978-1-4899-0718-9\\_38](https://doi.org/10.1007/978-1-4899-0718-9_38)
- Babbie, E. (2016). *The practice of social research* (14th ed.). Cengage Learning, Inc.
- Baškarada, S., Watson, J., & Cromarty, J. (2016). Leadership and organizational ambidexterity. *Journal Of Management Development*, 35(6), 778–788. <https://doi.org/10.1108/jmd-01-2016-0004>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*.
- Birkinshaw, J., & Lingblad, M. (2005). Intrafirm Competition and Charter Evolution in the Multibusiness Firm. *Organization Science*, 16(6), 674–686. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0142>
- Boisot, M., & Mckelvey, B. (2010). Integrating modernist and postmodernist perspectives on organizations: a complexity science bridge. *The Academy Of Management Review*, 35(3), 415–433. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.51142028>
- Borgatta, E. F., Bales, R. F., & Couch, A. S. (1963). Some Findings Relevant to the Great Man Theory of Leadership. In *John Wiley & Sons, Inc. eBooks* (pp. 391–396). <https://doi.org/10.1037/11302-036>
- Boumgarden, P., Nickerson, J. A., & Zenger, T. (2012). Sailing into the wind: Exploring the relationships among ambidexterity, vacillation, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 33(6), 587–610. <https://doi.org/10.1002/smj.1972>
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. <https://ci.nii.ac.jp/ncid/BA23697148>
- Cannaerts, N., Segers, J., & Henderickx, E. (2016). Ambidextrous design and public organizations: a comparative case study. *International Journal Of Public Sector Management*, 29(7), 708–724. <https://doi.org/10.1108/ijpsm-12-2015-0210>
- Cannaerts, N., Segers, J., & Warsen, R. (2020). Ambidexterity and Public Organizations: A Configurational Perspective. *Public Performance & Management Review*, 43(3), 688–712. <https://doi.org/10.1080/15309576.2019.1676272>
- Cao, L., West, B., Ramesh, B., Mohan, K., & Sarkar, S. (2023). A platform-based approach to ambidexterity for innovation: An empirical investigation in the public sector. *International Journal Of Information Management*, 68, 102570. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102570>
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and Synergistic Effects. *Organization Science*, 20(4), 781–796. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0426>
- Carmeli, A., & Halevi, M. Y. (2009). How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of
-

- contextual ambidexterity. *The Leadership Quarterly/ The Leadership Quarterly*, 20(2), 207–218. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.01.011>
- Chenail, R. (2016). Interviewing the Investigator: Strategies for Addressing Instrumentation and Researcher Bias Concerns in Qualitative Research. *The Qualitative Report*. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2009.2821>
- Choi, T., & Chandler, S. M. (2015). Exploration, Exploitation, and Public Sector Innovation: An Organizational Learning Perspective for the Public Sector. *Human Services Organizations Management Leadership & Governance*, 39(2), 139–151. <https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1011762>
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2010). Complexity and Hybrid Public Administration—Theoretical and Empirical Challenges. *Public Organization Review*, 11(4), 407–423. <https://doi.org/10.1007/s11115-010-0141-4>
- Craps, M., Vermeesch, I., Dewulf, A., Sips, K., Termeer, K., & Bouwen, R. (2019). A Relational Approach to Leadership for Multi-Actor Governance. *Administrative Sciences*, 9(1), 12. <https://doi.org/10.3390/admsci9010012>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.
- Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2017). Why leadership of public leadership research matters: and what to do about it. *Public Management Review*, 20(9), 1265–1286. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1348731>
- Cunningham, J. B., & Kempling, J. S. (2009). Implementing change in public sector organizations. *Management Decision*, 47(2), 330–344. <https://doi.org/10.1108/00251740910938948>
- Darawsheh, W. (2014). Reflexivity in research: Promoting rigour, reliability and validity in qualitative research. *International Journal Of Therapy And Rehabilitation*, 21(12), 560–568. <https://doi.org/10.12968/ijtr.2014.21.12.560>
- Davis, J. P., Eisenhardt, K. M., & Bingham, C. B. (2009). Optimal structure, market dynamism, and the strategy of simple rules. *Administrative Science Quarterly*, 54(3), 413–452. <https://doi.org/10.2189/asqu.2009.54.3.413>
- De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2015). Innovation in the public sector: a systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 94(1), 146–166. <https://doi.org/10.1111/padm.12209>
- Deserti, A., & Rizzo, F. (2014). Design and Organizational Change in the Public Sector. *Design Management Journal*, 9(1), 85–97. <https://doi.org/10.1111/dmj.12013>
- Dougherty, D., & Hardy, C. (1996). Sustained product innovation in large, mature organizations: Overcoming Innovation-to-Organization Problems. *Academy Of Management Journal*, 39(5), 1120–1153. <https://doi.org/10.5465/256994>
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24160888>
-

- Eisenhardt, K. M., & Tabrizi, B. N. (1995). Accelerating Adaptive Processes: Product Innovation in the Global Computer Industry. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 84. <https://doi.org/10.2307/2393701>
- Gerrits, L. (2013). *Punching clouds: An Introduction to the Complexity of Public Decision-Making*. Isce Pub.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy Of Management Journal/The Academy Of Management Journal*, 47(2), 209–226. <https://doi.org/10.2307/20159573>
- Gieske, H., Duijn, M., & Van Buuren, A. (2019). Ambidextrous practices in public service organizations: innovation and optimization tensions in Dutch water authorities. *Public Management Review*, 22(3), 341–363. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1588354>
- Good tape. (z.d.). <https://goodtape.io/about>
- Greenleaf, R. K. (1998). *The power of servant-leadership*. <http://ci.nii.ac.jp/ncid/BA63259565>
- Grint, K. (2005). Problems, problems, problems: The social construction of "leadership." *Human Relations*, 58(11), 1467–1494.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The Interplay Between Exploration and Exploitation. *Academy Of Management Journal/The Academy Of Management Journal*, 49(4), 693–706. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083026>
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49(2), 149. <https://doi.org/10.2307/2095567>
- Hansen, J. R., & Villadsen, A. R. (2010). Comparing public and private managers' leadership styles: Understanding the role of job context. *International Public Management Journal*, 13(3), 247-274.
- Hartley, J., Sørensen, E., & Torfing, J. (2013). Collaborative innovation: A viable alternative to market competition and organizational entrepreneurship. *Public Administration Review*.
- Havermans, L. A., Hartog, D. N. D., Keegan, A., & Uhl-Bien, M. (2015). Exploring the Role of Leadership in Enabling Contextual Ambidexterity. *Human Resource Management*, 54(S1). <https://doi.org/10.1002/hrm.21764>
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Belknap Press of Harvard University Press.
- Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (2009). The work of leadership. *IEEE Engineering Management Review*, 37(3), 49–59. <https://doi.org/10.1109/emr.2009.5235495>
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. <http://ci.nii.ac.jp/ncid/BA9004160X>
- Hood, C. (1995). The “new public management” in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations And Society*, 20(2–3), 93–109. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(93\)e0001-w](https://doi.org/10.1016/0361-3682(93)e0001-w)

- Jansen, J. J. P., George, G., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2009). Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership. *Journal Of Management Studies*, 45(5), 982–1007. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00775.x>
- Jansen, J. J. P., Kostopoulos, K. C., Mihalache, O. R., & Papalexandris, A. (2016). A sociopsychological perspective on team ambidexterity: the contingency role of supportive leadership behaviours. *The Journal of Management Studies*, 53(6).
- 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*.
- Joose, H., & Teisman, G. (2020). Employing complexity: complexification management for locked issues. *Public Management Review*, 23(6), 843–864. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1708435>
- Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299–312. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0015>
- Kassotaki, O. (2022). Review of Organizational Ambidexterity Research. *SAGE Open*, 12(1), 215824402210821. <https://doi.org/10.1177/21582440221082127>
- Kassotaki, O., Paroutis, S., & Morrell, K. (2019). Ambidexterity penetration across multiple organizational levels in an aerospace and defense organization. *Long Range Planning*, 52(3), 366–385. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.06.002>
- Knight, E., & Cuganesan, S. (2019). Enabling organizational ambidexterity: Valuation practices and the senior-leadership team. *Human Relations*, 73(2), 190–214. <https://doi.org/10.1177/0018726718823247>
- Kobarg, S., Wollersheim, J., Welp, I. M., & Spörrle, M. (2015). Individual Ambidexterity and Performance in the Public Sector: A Multilevel Analysis. *International Public Management Journal*, 20(2), 226–260. <https://doi.org/10.1080/10967494.2015.1129379>
- Lawrence, E. T., Tworoger, L., Ruppel, C. P., & Yurova, Y. (2021). TMT leadership ambidexterity: balancing exploration and exploitation behaviors for innovation. *European Journal Of Innovation Management*, 25(3), 703–719. <https://doi.org/10.1108/ejim-07-2020-0275>
- Lee, S. M., Lee, D., & Schniederjans, M. J. (2011). Supply chain innovation and organizational performance in the healthcare industry. *International Journal Of Operations & Production Management*, 31(11), 1193–1214. <https://doi.org/10.1108/01443571111178493>
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95–112. <https://doi.org/10.1002/smj.4250141009>
-

- Lewandowski, M. (2016). Designing the Business Models for Circular Economy—Towards the Conceptual Framework. *Sustainability*, 8(1), 43. <https://doi.org/10.3390/su8010043>
- Lichtenstein, B., & Plowman, D. A. (2009). The leadership of emergence: A complex systems leadership theory of emergence at successive organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 617–630. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.04.006>
- Marion, R., & Uhl-Bien, M. (2010). Chapter 16 Complexity and Strategic Leadership. In *Monographs in leadership and management* (pp. 273–287). [https://doi.org/10.1016/s1479-3571\(07\)04015-1](https://doi.org/10.1016/s1479-3571(07)04015-1)
- Markides, C., & Charitou, C. (2004). Competing with dual business models – A contingency approach. *Academy of Management Executive*, 18. <https://doi.org/10.5465/AME.2004.14776164>
- Martini, A., Neirotti, P., & Aloini, D. (2015). Finding the way to ambidexterity: Exploring the relationships among organisational design, knowledge creation and innovation. *International Journal of Innovation Management*, 19(3), 32. <https://doi.org/10.1142/S1363919615500450>
- Marshall, D. T., & Naff, D. B. (2024). The Ethics of Using Artificial Intelligence in Qualitative Research. *Journal Of Empirical Research On Human Research Ethics*. <https://doi.org/10.1177/15562646241262659>
- Mihalache, O. R., Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2013). Top Management Team Shared Leadership and Organizational Ambidexterity: a Moderated Mediation Framework. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 8(2), 128–148. <https://doi.org/10.1002/sej.1168>
- Moore, M., & Hartley, J. (2008). Innovations in governance. *Public Management Review*, 10(1), 3–20. <https://doi.org/10.1080/14719030701763161>
- Murphy, J., Rhodes, M. L., Meek, J. W., & Denyer, D. (2017). Managing the Entanglement: Complexity Leadership in Public Sector Systems. *Public Administration Review*, 77(5), 692–704. <https://doi.org/10.1111/puar.12698>
- Nederhof, A. J. (1985). Methods of coping with social desirability bias: A review. *European journal of social psychology*, 15(3), 263–280.
- Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Pearson Education Limited.
- Oc, B. (2018). Contextual leadership: A systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly/The Leadership Quarterly*, 29(1), 218–235. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.004>
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>

- Osborn, R. N., & Hunt, J. G. (2007). Leadership and the choice of order: Complexity and hierarchical perspectives near the edge of chaos. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 319–340. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.003>
- Osborne, S. P., & Brown, L. (2011). Innovation, public policy and public services delivery in the UK: The word that would be king? *Public Administration*, 89(4), 1335–1350. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01932.x>
- Ospina, S. M. (2016). Collective Leadership and Context in Public Administration: Bridging Public Leadership Research and Leadership Studies. *PAR. Public Administration Review/Public Administration Review*, 77(2), 275–287. <https://doi.org/10.1111/puar.12706>
- Paananen, S., Raisio, H., Puustinen, A., & Jalonen, H. (2022). Embracing dynamic tensions: Peacekeeping as a balancing act of complexity. *Public Administration Review*, 82(6), 1168–1178. <https://doi.org/10.1111/puar.13535>
- Plimmer, G., Bryson, J., & Teo, S. T. (2017). Opening the black box. *Personnel Review*, 46(7), 1434–1451. <https://doi.org/10.1108/pr-10-2016-0275>
- Plowman, D. A., Solansky, S. T., Beck, T. E., Baker, L. T., Kulkarni, M., & Travis, D. V. (2007). The role of leadership in emergent, self-organization. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 341–356. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.004>
- Point, S., & Baruch, Y. (2023). (Re)thinking transcription strategies: Current challenges and future research directions. *Scandinavian Journal Of Management*, 39(2), 101272. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2023.101272>
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management reform: A Comparative Analysis – Into The Age of Austerity*. Oxford University Press.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20(4), 685–695. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0428>
- Rosenhead, J., Franco, L. A., Grint, K., & Friedland, B. (2019). Complexity theory and leadership practice: A review, a critique, and some recommendations. *The Leadership Quarterly*, 30(5), 101304. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.07.002>
- Rosing, K., Fresé, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956–974. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students*. Pearson Education Ltd.
- Schreiber, C., & Carley, K. M. (2008). Network leadership: Leading for learning and adaptability. In M. Uhl-Bien & R. Marion (Eds.), *Complexity and leadership, part I: Conceptual foundations* (pp. 291–331). Information Age.
- Sidhu, J. S., Volberda, H. W., & Commandeur, H. R. (2004). Exploring exploration orientation and its determinants: Some empirical evidence. *Journal of Management Studies*, 41(6), 913–932. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00460.x>
-

- Şimşek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., & Souder, D. (2009). A Typology for Aligning Organizational Ambidexterity's Conceptualizations, Antecedents, and Outcomes. *Journal Of Management Studies*, 46(5), 864–894. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00841.x>
- Smith, E., & Umans, T. (2015). Organizational Ambidexterity at the Local Government Level: The effects of managerial focus. *Public Management Review*, 17(6), 812–833. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.849292>
- Smith, W. K., Erez, M., Jarvenpaa, S., Lewis, M. W., & Tracey, P. (2017). Adding Complexity to Theories of Paradox, Tensions, and Dualities of Innovation and Change: Introduction to Organization Studies Special Issue on Paradox, Tensions, and Dualities of Innovation and Change. *Organization Studies*, 38(3–4), 303–317. <https://doi.org/10.1177/0170840617693560>
- Sociaal-Economische Raad (SER). (2023). *SER-toekomstvisie: Perspectief op brede welvaart in 2040: Bouwen aan de economie van de toekomst*. <https://www.ser.nl/nl/Publicaties/toekomstvisie-2040>
- Stacey, R. D. (2010). *Complexity and Organizational Reality: Uncertainty and the Need to Rethink Management after the Collapse of Investment Capitalism*. <https://uhra.herts.ac.uk/handle/2299/8106>
- Strauss, A. L. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge University Press.
- Terry, L. D. (1995). *Leadership of Public Bureaucracies: The Administrator as Conservator*. SAGE Publications, Incorporated.
- Tourish, D. (2018). Is Complexity Leadership Theory Complex Enough? A critical appraisal, some modifications and suggestions for further research. *Organization Studies*, 40(2), 219–238. <https://doi.org/10.1177/0170840618789207>
- Tsai, W. (2001). Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance. *Academy Of Management Journal*, 44(5), 996–1004. <https://doi.org/10.5465/3069443>
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), 8–29. <https://doi.org/10.2307/41165852>
- Uhl-Bien, M. (2021). Complexity and COVID-19: Leadership and Followership in a Complex World. *Journal Of Management Studies*, 58(5), 1400–1404. <https://doi.org/10.1111/joms.12696>
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89–104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>
- Uhl-Bien, M., & Marion, R. (2009). Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing : A meso model. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 631–650. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.04.007>

- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>
- Uhl-Bien, M., Meyer, D., & Smith, J. D. (2020). Complexity Leadership in the Nursing Context. *Nursing Administration Quarterly*, 44(2), 109–116. <https://doi.org/10.1097/naq.0000000000000407>
- Van der Steen, M., van Twist, M., Chin-A-Fat, N., & Kwakkelstein, M. (2020). *Navigating complexity: The future of public service*. *Policy and Society*, 39(1), 59-77. doi:10.1080/14494035.2020.1719123
- Van Dorp, E. (2022). *The Influence of Leadership on Organizational Performance in the Public Sector* (Doctoral dissertation). Retrieved from <http://seniorcivilservants.com/wp-content/uploads/2022/09/Van-Dorp-PhD-Thesis.pdf>
- Van Thiel, S. (2021). Bestuurskundig Onderzoek: een methodologische inleiding. *Coutinho Uitgevers*.
- Van Wart, M. (2003). Public-Sector Leadership Theory: an assessment. *Public Administration Review*, 63(2), 214–228. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00281>
- Van Wart, M. (2013). Lessons from Leadership Theory and the Contemporary Challenges of Leaders. *PAR. Public Administration Review/Public Administration Review*, 73(4), 553–565. <https://doi.org/10.1111/puar.12069>
- Van Wart, M., Suino, P., & Medina, P. S. (2023). *Leadership in Public and Nonprofit Organizations: An Introduction*. Taylor & Francis.
- Vogel, R., & Masal, D. (2014). Public Leadership: A review of the literature and framework for future research. *Public Management Review*, 17(8), 1165–1189. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.895031>
- Wheatley, M. J. (2010). *Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World*. ReadHowYouWant.com.
- Woodside, A., & Wilson, E. (2003). Case study research for theory-building. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18, 493–508. <https://doi.org/10.1108/08858620310492374>
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage Publications.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal Of Management*, 15(2), 251–289. <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>

*Interne bronnen Gemeente Rotterdam:*

- Functiehuisbeschrijving (2013)
- Medewerkers tevredenheidsonderzoek (MTO) (2023)
- Organisatieontwikkeling 2023
- De Organisatie van de Gemeente Rotterdam (Via RIO) (2021)

## 7. Appendix:

### A: Operationalisatie van concepten op basis van theoretische kader

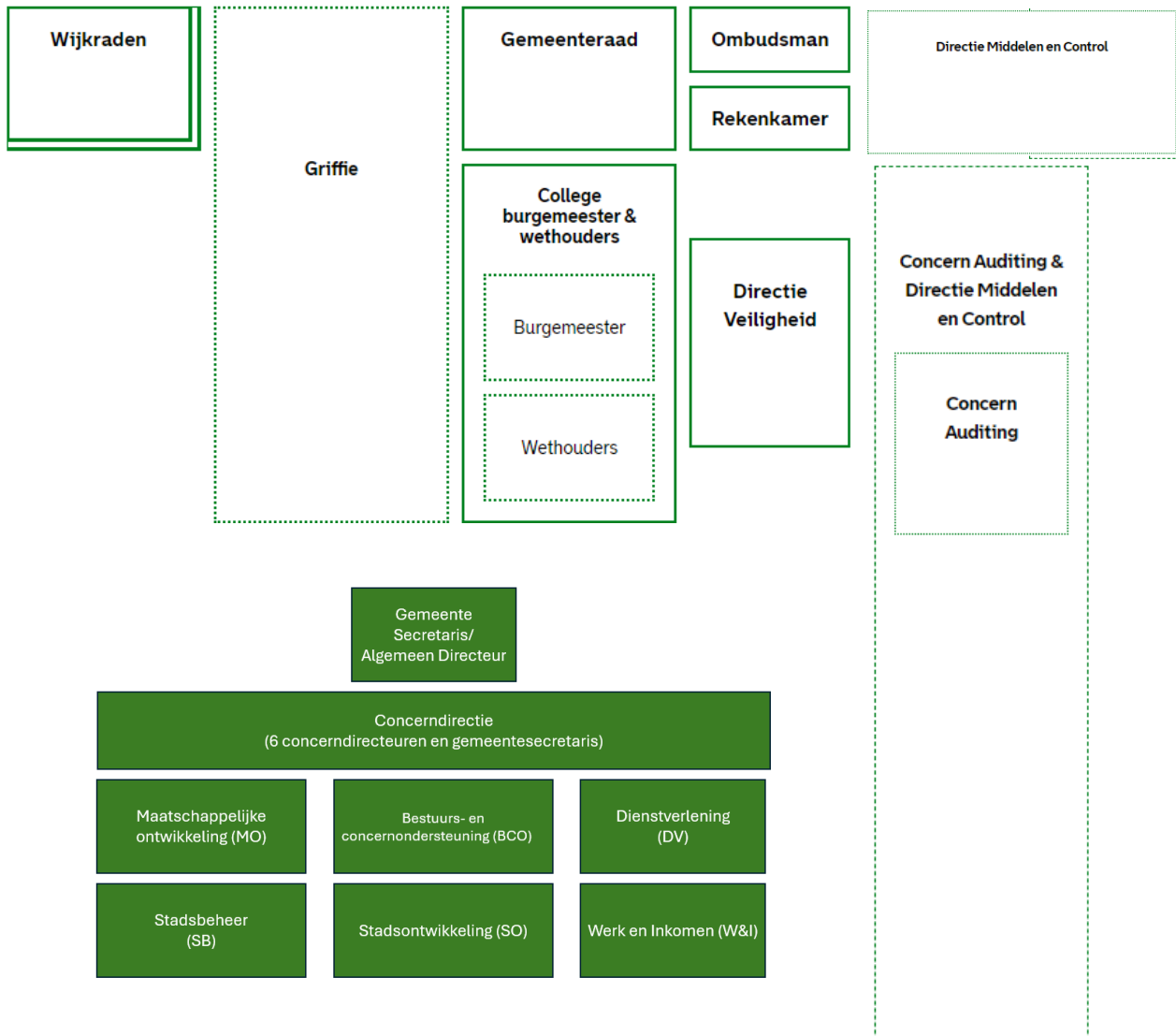
Concept	Dimensie	Definitie	Indicator
<b>A. Organisatie-Ambidextrie</b>	A1. <i>Exploitatie</i>	Het aanscherpen en verfijnen van huidige vaardigheden en processen met de nadruk op keuze, productie, efficiëntie, selectie, implementatie, uitvoering - resulterend in de overtuiging dat reproductie leidt tot toekomstig succes (March, 1991)	A1.1) Verfijning (Cannaerts et al., 2016)
			A1.2) Keuze (Cannaerts et al., 2016)
			A1.3) Productie (Cannaerts et al., 2016)
			A1.4) Selectie (Cannaerts et al., 2016)
			A1.5) Implementatie (Cannaerts et al., 2016)
			A1.6) Uitvoering (Cannaerts et al., 2016)
			A1.7) Efficiëntie (Cannaerts et al., 2016)
	A2. <i>Exploratie</i>	Het zoeken naar alternatieve werkwijzen door te experimenteren, innoveren, genereren van nieuwe creatieve oplossingen of ideeën en kenmerkt zich	A2.1) Experimentatie (Cannaerts et al., 2016)
			A2.2) Zoeken (Cannaerts et al., 2016)
			A2.3) Variatie (Cannaerts et al., 2016)
			A2.4) Risico's nemen (Cannaerts et al., 2016)

		door flexibiliteit, variantie, risico nemen (March, 1991).	A2.5) Speelse werkprocessen (Cannaerts et al., 2016)
			A2.6) Flexibiliteit (Cannaerts et al., 2016)
			A2.7) Ontdekking (Cannaerts et al., 2016)
			A2.8) Productinnovaties (Cannaerts et al., 2016)
			A2.9) Procesinnovaties (Cannaerts et al., 2016)
			A2.10) Organisatorische innovaties (Cannaerts et al., 2016)
			A2.11) Marketinginnovaties (Cannaerts et al., 2016)
			A2.12) Functionele innovatie (Cannaerts et al., 2016)
			A2.13) Culturele innovatie (Cannaerts et al., 2016)
			A2.14) Perceptie-innovaties (Cannaerts et al., 2016)
			A2.15) Technologische innovaties (Cannaerts et al., 2016)
			A2.16) Co-creatie (Cannaerts et al., 2016)
			<b>B. Complexiteits-leiderschap</b>
B1.2) Inclusie ondersteunen			
B1.3) Flexibiliteit bedrijfsvoering			

	<b>B2.</b> <i>Faciliterend leiderschap</i>	Leiderschap die het adaptieve proces stimuleert. In dit adaptieve proces worden de randvoorwaarden voor het conflicteren en verbinden van de operationele en innovatieve behoeften (Uhl-Bien & Arena, 2018).	B2.1) Handelen om conflicten te verminderen; spanning 'bufferen' (Heifetz, 1994)	
			B2.2.) Spanning/conflict toevoegen; (Uhl-Bien & Marion, 2009)	
			B2.3) Betekenis geven aan gebeurtenissen (EN: sensemaking or sensegiving) (Plowman et al., 2007)	
			B2.4) Bestaande patronen en aannames verstoren; (Lichtenstein & Plowman, 2009)	
			B2.5) Coördineren en formaliseren van netwerken (Schreiber en Carley, 2008)	
			B2.6) Informele netwerken faciliteren en mogelijk maken (Murphy et al., 2017)	
			B2.7) Afwijkende actoren verwijderen, uitsluiten of vervreemden (Murphy et al., 2017)	
			B2.8) Mensen/ideeën beschermen tegen externe politiek en top-down richtlijnen (Marion & Uhl-Bien, 2001)	
			Leiderschap dat zich berust op het handhaven van de formele posities, regels, standaardisatie,	B3.1) Sturing
				B3.2) Controle

	<b>B3.</b> <i>Operationeel leiderschap</i>	administratieve efficiëntie en het produceren van organisatorische resultaten (Uhl-Bien & Arena, 2018)	B3.3) Bestaand kennis
			B3.4) Integratie

## B: Organogram Gemeente Rotterdam



Organogram Gemeente Rotterdam. Er wordt gefocust in dit onderzoek op de uitvoerende ambtelijke organisatie die in het groen is gekleurd. De andere onderdelen bepalen de politieke koers van de organisatie, controleren de organisatie en zijn de schakel tussen politieke beleidsvorming en ambtelijke uitvoering (gebaseerd op interne documenten verkregen via RIO)

## C: Mail uitnodiging interview directeuren

Beste [Naam Directeur],

Vanuit de Erasmus Universiteit Rotterdam doe ik bestuurskundig onderzoek naar hoe het leiderschap van directeuren invloed heeft op de focus op innovatie of efficiëntie van de organisatie. Doormiddel van een interview van maximaal 60 minuten zou ik graag uw visie willen horen op de thema's (top)leiderschap, innovatie en efficiëntie.

Door een juiste balans tussen innovatie en efficiëntie kunnen organisaties zoals de Gemeente Rotterdam adequaat voldoen aan zowel de interne organisatiebehoefte als de behoeften van de burger. Er is behoefte aan meer informatie over het type leiderschap dat nodig is om deze balans effectief te handhaven, zowel binnen de organisatorische praktijk als in de wetenschappelijke literatuur. Het is met die reden belangrijk om inzichten te verzamelen vanuit de eigen ervaringen van het topleiderschap.

De bevindingen van dit onderzoek worden gebruikt om het Rotterdams Leiderschap verder te ontwikkelen en het leiderschap verder te analyseren binnen de actuele context zoals van de Organisatievisie en Kiezen voor Rotterdam. Tevens, draagt het bij aan de versterking van wetenschappelijke theorieën op dit gebied. Ik zie ernaar uit om uw inzichten over deze thema's te verkennen!

Staat u hiervoor open? Dan zou ik graag een moment met u willen plannen in de periode tussen 25 April mei en 7 juni. Met wie kan ik contact opnemen om het te plannen?

Bij vragen en/of opmerkingen of voor extra informatie kunt u mij gerust bellen of mailen.

Met vriendelijke groet,

**Yoran Quist**

*Stagiair Rotterdams Leiderschap*

Gemeente Rotterdam

Bestuurs- en concernondersteuning

Afdeling Mobiliteit & Ontwikkeling

Directie HRO-C

De Rotterdam, Wilhelminakade 179

Postbus 1130 3000 BC Rotterdam

Mobiel 06-14227610

Website [www.rotterdam.nl](http://www.rotterdam.nl)

Werkdagen: maandag t/m vrijdag



## D: Interviewschema Semi-Gestructureerde Interviews Directeuren

<i>Introductie</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Voorstellen</li><li>• Onderwerp van het onderzoek</li><li>• Doel van het onderzoek</li><li>• Privacy (vooraf gedaan, maar herhaling)<ul style="list-style-type: none"><li>• Check toestemming audio opnemen</li><li>• Check op privacy formulier</li></ul></li><li>• Voordat we beginnen, heeft u al vragen?</li></ul>	<i>Achtergrondinformatie</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Hoe lang bent u al werkzaam bij de gemeente Rotterdam?</li><li>• Wat is uw huidige functie?</li><li>• Hoe was uw loopbaan voor uw huidige functie?</li></ul>
---	---

### *Interviewvragen:*

1. Hoe zou u uw leiderschap omschrijven?
2. Hoe omschrijft u de manier hoe er binnen de gemeente wordt gefocust op efficiëntie?  
-Hoe strak wordt er omgegaan met processen, vaste taken en routines?
3. Hoe denkt u dat uw leiderschap bijdraagt aan efficiëntie binnen de organisatie?
4. Hoe omschrijft u de manier hoe er binnen de gemeente wordt gefocust op innovatie?  
-Wanneer wordt er iets nieuws gedaan?  
-Experiment -Zoeken – Keuze – Risico-Spel – Flex- Ontdek- Innovaties (7typen)
5. Hoe denkt u dat uw leiderschap bijdraagt aan innovatie binnen de organisatie?
6. Hoe wordt er volgens u binnen de organisatie omgegaan met de balans tussen de focus op efficiëntie en innovatie?  
-Hoe wordt dit tegelijkertijd gehanteerd?
7. Hoe gaat u zelf om met de balans tussen efficiëntie en innovatie?
8. Hoe denkt u dat uw leiderschap van invloed is op deze balans tussen efficiëntie en innovatie binnen de organisatie?  
-Hoe past u uw leiderschap aan om deze balans effectief te handhaven?  
-Welke uitdagingen brengt dit met zich mee?  
-Hoe wordt omgegaan met deze uitdagingen?  
(Verbinden I &O, Conflict, Respons (Sensemaking), Netwerk, Omgaan met druk (Verwijderen of beschermen).

### **Tot slot:**

- Bedanken!
- Herhaal voorwaarden onderzoek
- NB: Zijn er volgens u nog andere belangrijke inzichten omtrent leiderschap, innovatie en efficiëntie die tijdens dit interview niet aan bod zijn gekomen?

## E: Uitnodiging interview experts

Beste [Naam expert],

Vanuit de Erasmus Universiteit Rotterdam doe ik bestuurskundigonderzoek naar hoe het leiderschap van het hogere management (d.w.z. directeuren en afdelingshoofden) invloed heeft op de focus op innovatie of efficiëntie van de organisatie. Doormiddel van interviews van maximaal één uur zou ik graag uw visie willen horen op de thema's (top)leiderschap, innovatie en efficiëntie.

Door een juiste balans tussen innovatie en efficiëntie kunnen organisaties zoals de Gemeente Rotterdam adequaat voldoen aan zowel de interne organisatiebehoefte als de behoeften van de burger. Er is behoefte aan meer informatie over het type leiderschap dat nodig is om deze balans effectief te handhaven, zowel binnen de organisatorische praktijk als in de wetenschappelijke literatuur. Het is met die reden belangrijk om inzichten te verzamelen vanuit verschillende perspectieven op het topleiderschap.

De bevindingen van dit onderzoek worden gebruikt om het Rotterdams Leiderschap verder te ontwikkelen en het leiderschap verder te analyseren binnen de actuele context zoals van de Organisatievisie en Kiezen voor Rotterdam. Tevens, draagt het bij aan de versterking van wetenschappelijke theorieën op dit gebied. Ik zie ernaar uit om uw inzichten over deze thema's te verkennen!

Staat u hiervoor open? Dan plan ik graag een moment met u in!

Bij vragen en/of opmerkingen of voor extra informatie kunt u mij gerust bellen of mailen.

Met vriendelijke groet,

**Yoran Quist**

*Stagiair Rotterdams Leiderschap*

Gemeente Rotterdam

Bestuurs- en concernondersteuning

Afdeling Mobiliteit & Ontwikkeling

Directie HRO-C

De Rotterdam, Wilhelminakade 179

Postbus 1130 3000 BC Rotterdam

Mobiel 06-14227610

Website [www.rotterdam.nl](http://www.rotterdam.nl)

Werkdagen: maandag t/m vrijdag



## F: Interviewschema Experts

<i>Introductie</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Voorstellen</li><li>• Onderwerp van het onderzoek</li><li>• Doel van het onderzoek</li></ul> -Leiderschap, Innovatie en efficiëntie -Relevantie vanuit Rotterdams Leiderschap en MD	<i>Achtergrondinformatie</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Hoe lang bent u al werkzaam bij de gemeente Rotterdam?</li><li>• Kunt u iets vertellen over uw functie?</li><li>• Wat heeft u voor opleiding genoten?</li><li>• <i>Privacy</i><ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Tekenen privacy formulier</i></li></ul></li></ul>
---	---

### Interviewvragen:

1. Hoe kijkt u naar de focus van de gemeente Rotterdam op het werken aan efficiëntie?
  - 1.1 Hoe strak wordt er omgegaan met processen, vaste taken en routines?
2. Hoe denkt u dat het leiderschap van directeuren bijdraagt aan efficiëntie binnen de organisatie?
  - 2.1 Wat doen directeuren om efficiëntie te vergroten binnen de gemeente?
3. Hoe kijkt u naar de focus van de gemeente Rotterdam op het werken aan innovatie?
  - 3.1 Op welke manieren wordt er geïnnoveerd binnen de organisatie?
  - 3.2 Wanneer wordt er iets nieuws gedaan?
4. Hoe denkt u dat leiderschap van directeuren bijdraagt aan innovatie binnen de organisatie?
  - 4.1 Wat wordt er door directeuren gedaan om de focus op innovatie te leggen?
  - 4.2 Hoe wordt er omgegaan met risico's en het stimuleren van creativiteit?  
-Experiment -Zoeken – Keuze – Risico-Spel – Flex- Ontdek- Innovaties (7typen
5. Hoe wordt er volgens u omgegaan tussen de balans tussen de focus op efficiëntie en innovatie?
  - 5.1 Welke mechanismen worden toegepast om een evenwicht te bewaren tussen efficiëntie en innovatie?
  - 5.2 Zijn er voorbeelden waarbij deze balans succesvol is bereikt?
6. Hoe wordt door directeuren omgegaan met de balans tussen efficiëntie en innovatie?
  - 6.1 Op welke manieren beïnvloeden directeuren deze balans actief?  
Hoe wordt deze balans gecommuniceerd en gestimuleerd door leidinggevenden?
  - 6.2 Welke uitdagingen ervaren zij in het handhaven van deze balans?
  - 6.3 Hoe wordt omgegaan met deze uitdagingen? (Verbinden I &O, Conflict, Respons (Sensemaking), Netwerk, Omgaan met druk (Verwijderen of beschermen).

### Tot slot:

- Bedanken!
- Herhaal voorwaarden onderzoek
- NB: Zijn er volgens u nog andere belangrijke inzichten omtrent leiderschap en innovatie en efficiëntie die tijdens dit interview niet aan bod zijn gekomen?

### G: Overzicht Participanten interviews:

<b>Respondenten</b>	<b>Aantal</b>
Gemeente Secretaris	1
Concerndirecteur	1
Lijndirecteur A t/m E	20
<b>Totaal Directeuren</b>	<b>22</b>
Beleidsadviseur	1
Directiesecretaris	1
Interim Managers	2
Organisatieadviseurs	4
Project en Programmamanagement adviseur	1
Management Development adviseur	1
Strategisch adviseur	2
Teamleider Bureau Rotterdams Interim Management	1
<b>Totaal experts</b>	<b>13</b>
<b>Totaal interview</b>	<b>35</b>

<b>Verdeling geïnterviewde directeuren in clusters</b>	<b>Aantal</b>
Volledig concern	1
Stadsontwikkeling (SO)	4
Maatschappelijke ontwikkeling (MO)	4
Dienstverlening (DV)	4
Bestuurs- en concern ondersteuning (BCO)	5
Werk en Inkomen (W&I)	2
Stadsbeheer (SB)	2

## H: Overzicht interviews

Respondenten Directeuren (Unieke random code)	Cluster	Datum	Tijd	Locatie
D2	SO	1 Mei 2024	15:45	De Rotterdam, Wilhelminakade 179, 3002 AN Rotterdam
D16	MO	6 Mei 2024	09:00	Timmerhuis, Halvemaanpassage 1, 3011 AH Rotterdam
D22	DV	7 Mei 2024	11:30	Microsoft Teams
D41	CC	7 Mei 2024	15:30	Coolsingel 40, 3011 AD Rotterdam
D23	BCO	8 Mei 2024	13:00	De Rotterdam, Wilhelminakade 179, 3002 AN Rotterdam
D25	SO	10 Mei 2024	14:30	Timmerhuis, Halvemaanpassage 1, 3011 AH Rotterdam
D34	MO	13 Mei 2024	10:00	Microsoft Teams
D7	MO	21 Mei 2024	14:30	Timmerhuis, Halvemaanpassage 1, 3011 AH Rotterdam
D0	MO	23 Mei 2024	10:45	Microsoft Teams
D11	DV	27 Mei 2024	09:30	Stadhuis, Coolsingel 40, 3011 AD Rotterdam
D24	DV	27 Mei 2024	13:30	Stadhuis, Coolsingel 40, 3011 AD Rotterdam
D32	BCO	28 Mei 2024	10:00	Stadhuis, Coolsingel 40, 3011 AD Rotterdam
D17	SB	29 Mei 2024	9:30	De Rotterdam, Wilhelminakade 179, 3002 AN Rotterdam
D13	BCO/MO	29 Mei 2024	13:00	Microsoft Teams
D19	SO	31 Mei 2024	11:00	Microsoft Teams
D12	BCO	3 Juni 2024	10:00	Microsoft Teams
D42	SB	4 Juni 2024	10:15	Microsoft Teams
D5	DV	5 Juni 2024	09:00	Stadhuis, Coolsingel 40, 3011 AD Rotterdam
D6	W&I	6 Juni 2024	13:00	Stadhuis, Coolsingel 40, 3011 AD Rotterdam
D8	BCO	6 Juni 2024	11:00	Microsoft Teams
D1	W&I	12 Juni 2024	9:00	Microsoft Teams
D33	SO	12 Juni 2024	11:00	De Rotterdam, Wilhelminakade 179, 3002 AN Rotterdam

<b>Respondenten Experts (Unieke random code)</b>	<b>Functie</b>	<b>Datum</b>	<b>Tijd</b>	<b>Locatie</b>
E39	Directie secretaris	02/May	14:30	Microsoft Teams
E45	Organisatie Adviseur	06/May	10:00	Timmerhuis, Halvemaanpassage 1, 3011 AH Rotterdam
E25	Strategisch Adviseur	06/May	13:00	De Rotterdam, Wilhelminakade 179, 3002 AN Rotterdam
E8	Strategisch Adviseur	06/May	15:00	Timmerhuis, Halvemaanpassage 1, 3011 AH Rotterdam
E4	Adviseur Leren en Ontwikkelen	07/May	13:00	Timmerhuis, Halvemaanpassage 1, 3011 AH Rotterdam
E7	Organisatie Adviseur	08/May	10:00	Timmerhuis, Halvemaanpassage 1, 3011 AH Rotterdam
E9	Teamleider	08/May	09:00	Microsoft Teams
E11	Strategisch Adviseur/Sr. MD Adviseur	13/May	09:00	Microsoft Teams
E20	Project- en Programmamanagement	13/May	13:00	Microsoft Teams
E43	Organisatie Adviseur	14/May	09:00	De Rotterdam, Wilhelminakade 179, 3002 AN Rotterdam
E10	Beleidsadviseur	15/May	15:00	Microsoft Teams
E44	Interim manager	21/May	13:00	Timmerhuis, Halvemaanpassage 1, 3011 AH Rotterdam
E17	Afdelingshoofd Organisatieadvies HRO	24/May	13:00	Timmerhuis, Halvemaanpassage 1, 3011 AH Rotterdam
E19	Organisatieadviseur	04/June	15:45	Timmerhuis, Halvemaanpassage 1, 3011 AH Rotterdam

## I: Codeerboom

<b>A. Organisatie-ambidextrie</b>	<b>A1. Exploitatie</b>	A1.1) Verfijning (Cannaerts et al., 2016)
		A1.2) Keuze (Cannaerts et al., 2016)
		A1.3) Productie (Cannaerts et al., 2016)
		A1.4) Selectie (Cannaerts et al., 2016)
		A1.5) Implementatie (Cannaerts et al., 2016)
		A1.6) Uitvoering (Cannaerts et al., 2016)
		A1.7) Efficiëntie (Cannaerts et al., 2016)
	<b>A2. Exploratie</b>	A2.1) Experimentatie (Cannaerts et al., 2016)
		A2.2) Zoeken (Cannaerts et al., 2016)
		A2.3) Variatie (Cannaerts et al., 2016)
		A2.4) Risico's nemen (Cannaerts et al., 2016)
		A2.5) Spel (Cannaerts et al., 2016)
		A2.6) Flexibiliteit (Cannaerts et al., 2016)
		A2.7) Ontdekking (Cannaerts et al., 2016)
		A2.8) Productinnovaties (Cannaerts et al., 2016)
		A2.9) Procesinnovaties (Cannaerts et al., 2016)
		A2.10) Organisatorische innovaties (Cannaerts et al., 2016)
		A2.11) Marketinginnovaties (Cannaerts et al., 2016)
		A2.12) Functionele innovatie (Cannaerts et al., 2016)

		A2.13) Culturele innovatie (Cannaerts et al., 2016)
		A2.14) Perceptie-innovaties (Cannaerts et al., 2016)
		A2.15) Technologische innovaties (Cannaerts et al., 2016)
		A2.16) Co-creatie (Cannaerts et al., 2016)
<b>B.Complexiteits-leiderschap</b>	<b>B1. Innovatief leiderschap</b>	B1.1) Innovatie stimulatie
		B1.2) Inclusie ondersteunen
		B1.3) Flexibiliteit bedrijfsvoering
	<b>B2. Faciliterend leiderschap</b>	B2.1) Handelingswijze ten opzichte van conflict (Murphy et al., 2017)
		B2.2) Respons op gebeurtenissen (Murphy et al., 2017)
		B2.3) Gebruik van netwerk (Murphy et al., 2017)
		B2.4) Omgaan met druk (Murphy et al., 2017)
	<b>B3. Operationeel leiderschap</b>	B3.1) Planning
		B3.2) Controle
		B3.3) Kennis
		B3.4) Integratie
<b>Bestuurlijke druk*</b>		
<b>Publiek belang*</b>		
<b>Complexiteit/stabiliteit*</b>		

\*toegevoegd in codeerproces

## **J: Ethische afwegingen**

Algemeen voor onderzoek: Voor het doen van dit onderzoek zijn er afwegingen gemaakt om de rechten, behoeften, waarden en wensen van de respondenten en de Gemeente Rotterdam te respecteren (Creswell & Creswell, 2022). De volgende waarborgen zullen worden toegepast om de rechten van de respondent (zowel voor de interviews als voor de Delphi methode) te beschermen: 1) De onderzoeksdoelstellingen, middelen van dataverzameling en wat er met de data gebeurt worden mondeling en schriftelijk gearticuleerd zodat ze duidelijk worden begrepen door de respondent (Creswell & Creswell, 2022); 2) Schriftelijke toestemming om door te gaan met de studie zoals gearticuleerd zal worden verkregen van de respondent (Creswell & Creswell, 2022); 3) Een 'informed-consent'- formulier zal worden ingediend bij de onderzoeksinstelling, Erasmus Universiteit Rotterdam (Creswell & Creswell, 2022); 4) Letterlijke transcripties en geschreven interpretaties en rapporten zullen beschikbaar worden gesteld aan de respondent indien de respondent dit wenst (Creswell & Creswell, 2022); 5) De rechten, belangen en wensen van de respondent zullen als eerste worden overwogen bij het maken van keuzes over het rapporteren van de gegevens (Creswell & Creswell, 2022); 6) De beslissing over de anonimiteit van de respondent zal bij de respondent liggen en in dit onderzoek wort (Creswell & Creswell, 2022).

AI transcribeer tool: Goodtapes.io (betaalde versie) (*Good Tape*, z.d.) Het gebruik van een AI-transcribeertool in kwalitatief onderzoek is betrouwbaar, mits de transcripties worden nagekeken en gecorrigeerd door de onderzoeker om de nauwkeurigheid te waarborgen (Marshall & Naff, 2024; Point & Baruch, 2023). Bovendien is er nadrukkelijk oog gehouden voor privacy en gegevensgebruik vanuit de onderzoeker om ethisch om te gaan met de verkregen data (Marshall-Naff, 2024), waarbij er is gekozen voor een tool waarbij er gebruik

---

wordt gemaakt van end-to-end encryptie, Europese GDPR-compliance en zowel het audiobestand direct na transcriptie als de transcriptie zelf na downloaden wordt verwijderd binnen de tool en de data nooit verder wordt gebruikt buiten het leveren van de transcriptie (Goodtape, z.d.).

### **K: English Summary**

This study examines how complexity leadership by directors **as top managers** influences organisational ambidexterity within the municipality of Rotterdam. Organisational ambidexterity, as originally defined by March (1991), refers to an organisation's ability to balance exploitation, which is optimising existing capabilities, and exploration, which is exploring new opportunities **and innovations**. This duality has been shown to be positively related to organisational performance (Junni et al., 2013), with the optimal balance depending on **contextual** factors (Burns & Stalker, 1961; Hannan & Freeman, 1984). Complexity leadership is a leadership theory aimed at addressing the complexity that organisations must navigate in the 21st century **in order** to be effective. This leadership encompasses three key roles: innovative leadership, which introduces new knowledge and processes (Uhl-Bien & Arena, 2018); operational leadership, which ensures structure and efficiency (Uhl-Bien & Arena, 2018); and facilitating leadership, which creates the conditions for adaptive processes and conflict management (Uhl-Bien & Arena, 2018). The specific relationship between complexity leadership and ambidexterity has not yet been explicitly investigated. For this reason, this research is relevant in contributing to both the scientific literature on leadership in the public sector and practical applications for improving public services and addressing complex societal issues that highlight the need for organisational ambidexterity.

To answer the main question, data was collected through a qualitative case study involving directors within the municipality of Rotterdam. A total of 35 interviews were conducted, including 22 with directors and 13 with internal experts. This data was systematically transcribed and analysed.

The results show that the organisation pursues both exploitation (correct execution and optimisation of existing processes) and exploration (innovation and experimentation). Exploitation is predominantly emphasised due to the focus on efficiency and process optimisation, which is explained by the public nature and administrative pressure on the organisation. Exploration occurs through specific projects and pilots, where innovations are tested on a small scale to minimise risks and avoid disrupting regular operations. The balance is shifted in response to internal or external stimuli, making organisational ambidexterity dynamic and context-dependent.

Complexity leadership influences this organisational ambidexterity. Operational leadership promotes exploitation through direction and process optimisation but also provides frameworks for exploration. Innovative leadership stimulates exploration by allowing room for new ideas and experiments, both exploitative within the bureaucratic frameworks of the organisation and exploratory by bringing in new knowledge from outside. Facilitating leadership helps manage the balance between exploitation and exploration by clarifying contextual changes and creating support to adjust the balance between exploration and exploitation.

The study contributes to the literature on public administration, organisational sciences, and leadership. It acknowledges several theoretical and methodological limitations. There is a lack of in-depth specification of ambidexterity designs, leading to more limited insights. Future research should focus on clear formulations of ambidexterity designs and is recommended to adhere more closely to the complexity science method for complexity leadership. Methodologically, the generalisability is limited by the focus on one municipality and the variability in public organisations, though it has high internal validity. The practical implications highlight the need for directors to find a balance between innovation and optimisation, to demonstrate facilitating leadership, and to adjust leadership strategies to the contextual needs of the organisation.

**Keywords:** complexity leadership; organisational ambidexterity; complex systems theory; public organisations; municipality; bureaucratic leadership; directors, top/senior management; qualitative research

---

