

‘The influence of team diversity inside and outside the team on the level of ambidexterity’

Synopsis onderzoeksplan

Afstudeerscriptie Strategisch Management, faculteit Bedrijfskunde, Wendy Poppelaars - van de Worp

Het onderzoeksrapport wordt in het engels geschreven. In deze synopsis wordt een Nederlandse vertaling en tevens samenvatting weergegeven van het afstudeeronderzoek. Engelse termen zoveel mogelijk, maar vrij, vertaald naar het Nederlands. De enquêtes zullen in het Nederlands worden afgenomen.

1.1 Exploitatie en exploratie: ambidexterity

Om succesvol te zijn op zowel de lange termijn als de korte termijn, moeten bedrijven zowel ‘exploreren’ als ‘exploiteren’. *Exploratie* is sterk gerelateerd aan radicale innovatie, het zoeken naar totaal nieuwe producten voor nieuwe markten. Exploratie omvat activiteiten zoals experimenteren, risico’s nemen, vergroten van variatie, het zoeken naar nieuwe kennis, ontdekken, etc. Exploratie is belangrijk voor het bestaansrecht van bedrijven op de lange termijn. *Exploitatie* is gericht op efficiency en resulteert bijvoorbeeld in incrementele innovaties (kleine verbeteringen aan bestaande producten voor bestaande markten). Exploitatie omvat activiteiten zoals verfijnen, produceren, selecteren, implementeren, uitvoeren, etc. Exploitatie is gericht op de winstgevendheid op de korte termijn. Exploitatie zorgt er ook voor dat een bedrijf zijn radicale innovaties te gelde kan maken.

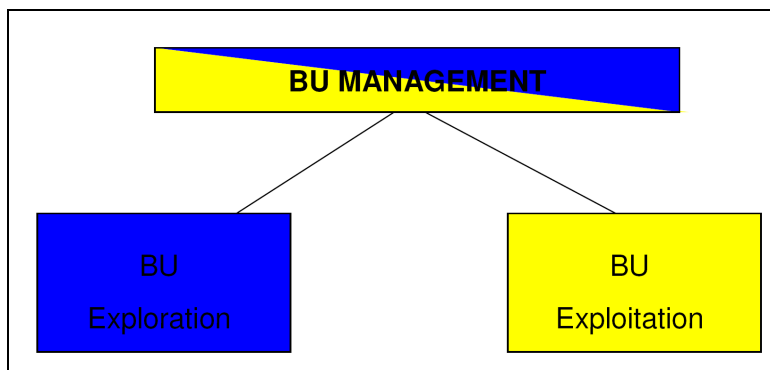
‘*Ambidexterity*’ is een metafoor die in de bedrijfskunde literatuur veelvuldig wordt gebruikt en duidt op het optimaal¹ balanceren van beide activiteiten. Dit wordt gezien als één van de belangrijkste uitdagingen voor bedrijven: exploitatie en exploratie zijn zeer tegenstrijdige activiteiten. Er zijn verschillende mensen voor nodig, met verschillende competenties die op de juiste manier samenwerken. Diversiteit is nodig. Daarnaast zijn het activiteiten die zichzelf versterken. In de bedrijfskunde wordt ook wel gezegd: ‘exploitation and exploration drive each other out.’

¹ Optimaal hoeft niet per sé 50-50 te zijn; het kan ook een andere balans betekenen, bijvoorbeeld 30-70, afhankelijk van het type bedrijf en haar doelstellingen.

1.2 Ambidexterity: op te lossen in de organisatiestructuur?

De oplossing voor deze optimale balans wordt meestal gezocht in de organisatiestructuur. Zo wordt er bijvoorbeeld voor gekozen om exploitatie en exploratie te splitsen in verschillende divisies, of juist helemaal niet te splitsen (iedere werknemer moet dan in staat zijn om beide te kunnen) of een gemixte vorm². Het splitsen in verschillende divisies komt het meest voor in bedrijven. Voorbeelden daarvan zijn R&D afdelingen, die worden losgehouden van de productieafdelingen.

In iedere oplossingen schuilt een uitdaging. Indien er wordt gekozen voor het splitsen in verschillende divisies, dan wordt de locus van ambidexterity verplaatst naar de top van de organisatie. Dit wordt eenvoudig duidelijk in onderstaand schema:



1.3 Teams

Bedrijven worden steeds minder hiërarchisch en gedecentraliseerd en daarmee worden ‘groepen’ en ‘teams’, al dan niet tijdelijk, steeds belangrijker binnen deze organisaties. Daarmee worden de output en prestaties van deze teams ook steeds belangrijker.

Daarnaast speelt het (top-)management een (letterlijk) beslissende rol bij het optimaal balanceren van exploratie en exploitatie in hun organisatie.

² Andere oplossingen bestaan ook, bijvoorbeeld outsourcing of separatie in tijd.

1.4 Diversiteit in teams

Diversiteit in teams is al jarenlang een veelbesproken thema in de bedrijfskunde. De invloed van diversiteit op team prestaties en de kwaliteit van beslissingen die in een team genomen worden, is groot. Diversiteit heeft ook een grote invloed op *team processen*.

Diversiteit heeft een positieve invloed op het resultaat wanneer complexe, niet-standaard vraagstukken moeten worden opgelost of complexe beslissingen genomen moeten worden. Het bij elkaar brengen van een variatie aan vaardigheden, kennis, ervaring en perspectief resulteert in beter resultaat bij complexe vraagstukken. Daarnaast leidt diversiteit tot een grotere variëteit aan uitkomsten. De verwachting is dat een grotere diversiteit gunstig is voor de exploratie in het team, en waarschijnlijk ook een positieve invloed heeft op de optimale balans tussen exploitatie en exploratie.

In dit onderzoek richt ik mij zowel op *diversiteit in het team als diversiteit buiten het team, in relatie tot het niveau van ambidexteriteit van het team*.

Diversiteit in het team

Diversiteit in het team kan globaal ingedeeld worden in twee categorieën: *demografische diversiteit* en *kennisgerelateerde³ diversiteit*. Voorbeelden van demografische diversiteit zijn leeftijd, geslacht, cultuur, nationaliteit, etc. Voorbeelden van kennisgerelateerde diversiteit zijn functie (bijvoorbeeld accountant/CFO, engineer, manager), genoten opleiding, ambtsperiode, en positie (bijv. manager, top-manager, etc). Dit onderzoek is gericht op de kennisgerelateerde diversiteit.

Diversiteit buiten het team

What you know is who you know! Onderzoek heeft aangetoond dat ‘*who you know*’ een belangrijke invloed heeft op wat men weet of te weten kan komen (leren). Het netwerk wat iemand heeft, speelt dus een belangrijke rol. De structuur (omvang, dichtheid) van een netwerk beïnvloeden de kennisstromen in het netwerk. Het belangrijkste kenmerk van een netwerk voor toegang tot nieuwe en complexe kennis is ‘network range’ (omvang): wanneer een teamlid

³ Vrij vertaald uit het engels van ‘experiential diversity’. In dit onderzoek wordt hier bedoeld de kennisgerelateerde diversiteit, waarbij *ervaring* ook als een vorm van kennis wordt gezien.

onderdeel is van een netwerk met een grote omvang, dan heeft deze persoon toegang tot een groot aantal verschillende ‘knowledge pools’ (kennisgebieden). De diversiteit buiten het team is dan groot. Dit is belangrijk, want dat betekent dat deze persoon vaker in contact komt met een grotere diversiteit aan kennisgebieden en perspectieven. Door deze extra beschikbare ervaring is deze persoon beter in staat om verschillende perspectieven snel te begrijpen en om complexe ideeën en onderwerpen begrijpelijk te communiceren.

1.5 Teamprocessen

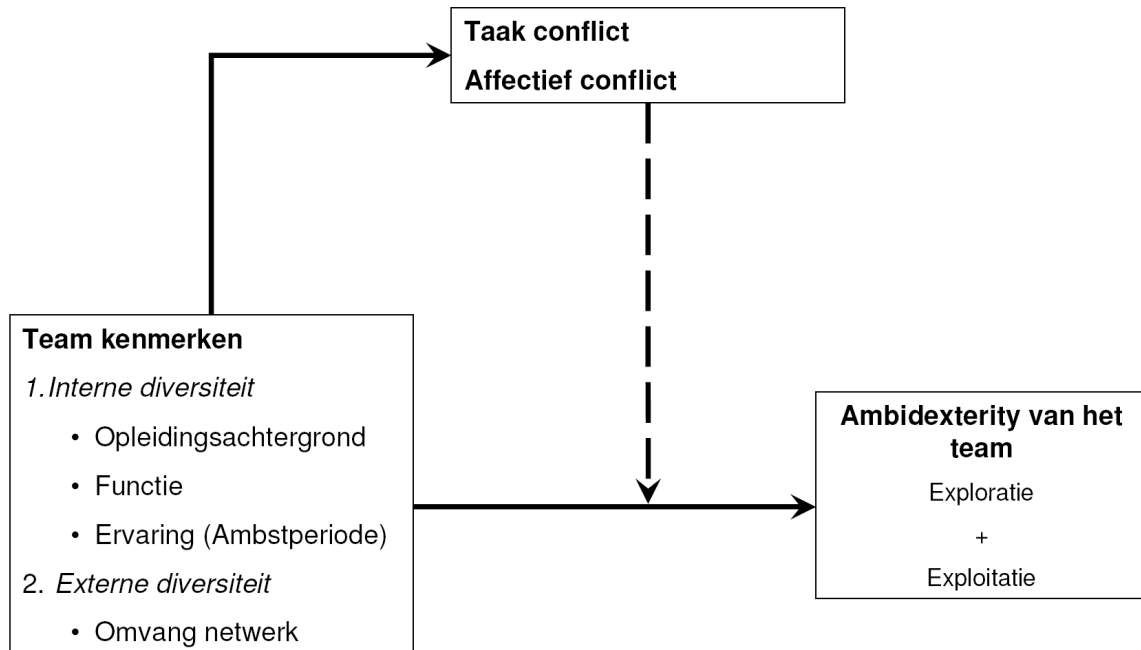
Diversiteit heeft ook nadelige kanten. Het kan een nadelige invloed op het groepsproces hebben. Hoe groter de diversiteit; hoe groter de kans op conflict (in termen van onbegrip). Om deze conflicten op te lossen zijn vervolgens groepsmechanismen nodig, die extra tijd en energie kosten. Met andere woorden, hoe meer diversiteit; hoe groter het aantal verschillende perspectieven, hoe meer energie het kost om tot wederzijds begrip en consensus te komen. Er zijn verschillende typen conflict, waarvan er twee in dit onderzoek worden gebruikt: *Taak-conflict* en *Affectief conflict*.

Taak-conflict (‘task conflict’, soms ook wel ‘cognitive conflict’ genoemd) is zakelijk, functioneel, taakgeoriënteerd, en vaak gericht op vragen als: wat is de daadwerkelijke taak of doel van het team, en wat moet er gebeuren om dit doel te bereiken? Dit type conflict resulteert in positieve mechanismen: het zorgt ervoor dat meer tijd en energie wordt besteed aan het beoordelen van verschillende perspectieven en oplossingsrichtingen, wat ten goede komt aan de kwaliteit van de output.

Affectief conflict (‘affective conflict’ of ook wel ‘relational conflict’ of ‘emotional conflict’ genoemd) is emotioneel en persoonlijk georiënteerd en sterk gerelateerd aan de persoonlijke interacties binnen het team. Emotioneel conflict heeft vaak betrekking op cultuur, religie, persoonlijke voorkeuren en smaak⁴. Het is vaak contra-productief omdat het energie kost wat niet ten goede komt aan de output.

⁴ Affectief conflict is sterk gerelateerd aan demografische diversiteit. Taak-conflict en affectief conflict zijn vaak zeer moeilijk te scheiden zijn voor een individu. Wanneer een teamlid een kritische kanttekening plaats bij een idee van een ander teamlid, dan kan dit teamlid dit toch opvatten als persoonlijke kritiek.

1.6 Onderzoeksmodel



Onderzoeksmodel

1.7 Het onderzoek

In dit afstudeeronderzoek zal de invloed van diversiteit op het niveau van ambidexteriteit in het team worden onderzocht. Daarbij zal de invloed van conflict op deze relatie worden meegenomen.

Voor het onderzoek zijn met behulp van literatuuronderzoek, welke hierboven is samengevat, hypothesen opgesteld. Deze hypothesen zullen worden getest door middel van een digitale enquête. De data-set zal zoveel mogelijk bestaan uit antwoorden van (top-)management teams.

1.8 Toepassingen

Dit onderzoek draagt bij aan de inzichten in team processen, de invloed van diversiteit in topmanagement teams en draagt bij aan kennis over optimale teamsamenstellingen. Organisaties en bedrijven bouwen steeds vaker op teams, zowel in continue vorm als in tijdelijke

werkgroepen en projectteams. Het bepalen van optimale teamsamenstellingen is vandaag de dag een belangrijke management-uitdaging.

Daarnaast is diversiteit een veelbesproken onderwerp in de huidige maatschappij. Het vergroten van kennis en bewustzijn rondom diversiteit in teams vergroot de prestaties van bedrijven in het algemeen.

1.9 What's in it for you?

Als u interesse heeft, om samen met uw management team deel te nemen aan het onderzoek, dan kunt u dit laten weten via e-mail aan: w.poppelaars@gmail.com of telefonisch, 06-43063778.

De enquête is zodanig opgesteld dat het niet meer dan 20 minuten van uw tijd in beslag zal nemen.

Alle gegevens zullen vertrouwelijk behandeld worden en het onderzoek gebeurt onder toezicht van mijn begeleiders bij de Erasmus Universiteit. Bij publicatie zullen respondenten geanonimiseerd worden. Als dank zal ik alle respondenten een overzicht sturen hoe zijn of haar team scoort ten opzichte van een benchmark.