

UNIVERSITEIT ANTWERPEN

Academiejaar 2018-2019

Faculteit Bedrijfswetenschappen en Economie

**HET EFFECT VAN EEN VRIJE ONDERNEMINGSVORM OP
AMBIDEXTERITEIT**

– CASESTUDY DECATHLON BELGIË

Jonas Van de Venster

Masterproef voorgedragen tot het bekomen van
de graad van:

Master in de Toegepaste Economische

Wetenschappen: Bedrijfskunde

Promotor: prof. dr. Alain Guiette

Bedrijfsbegeleider: dhr. Stefan Schins

UNIVERSITEIT ANTWERPEN

Academiejaar 2018-2019

Faculteit Bedrijfswetenschappen en Economie

**HET EFFECT VAN EEN VRIJE ONDERNEMINGSVORM OP
AMBIDEXTERITEIT**

– CASESTUDY DECATHLON BELGIË

Jonas Van de Venster

Masterproef voorgedragen tot het bekomen van
de graad van:

Master in de Toegepaste Economische
Wetenschappen: Bedrijfskunde

Promotor: prof. dr. Alain Guiette

Bedrijfsbegeleider: dhr. Stefan Schins

*“Every organized human activity gives rise to two fundamental and opposing requirements: **the division of labor** into various tasks to be performed and the **coordination** of these tasks to accomplish the activity.”*

- H. Mintzberg, *The structuring of organizations*, 1979 -

ABSTRACT

In deze masterthesis werd het effect van een vrije ondernemingsvorm op ambidexteriteit onderzocht. Als onderzoeksdesign werd voor een exploratief kwalitatief onderzoek gekozen in de vorm van een case study. Decathlon België werd als onderwerp van de case study gekozen. Decathlon besloot in 2014 om wereldwijd de transformatie te maken naar een vrije ondernemingsvorm, om zo haar wendbaarheid te vergroten en sneller te kunnen inspelen op evoluties in haar omgeving. Dankzij verschillende diepte-interviews, observaties en een documentenanalyse konden de effecten van de nieuwe structuur op ambidexteriteit blootgelegd worden. Zo werden drie belangrijke hoofdeffecten van de transformatie geïdentificeerd: (1) een positief effect op exploiterend vermogen, (2) een positief effect op explorerend vermogen en (3) een aantal belangrijke negatieve effecten, die de werking van de onderneming zouden kunnen hinderen. Daarnaast bleek subsidiariteit een rechtstreeks positief effect te hebben op ambidexteriteit doorheen de hele onderneming. Bijgevolg was de conclusie van het onderzoek dat een vrije ondernemingsvorm wel degelijk een positief effect heeft op de ambidexteriteit van de onderneming, mits er gepast gereageerd kan worden op de bijhorende problemen. Op welke manier dit gedaan kan worden, is afhankelijk van de specifieke onderneming en haar omgeving.

EXECUTIVE SUMMARY

The purpose of this thesis was to explore the effects of a liberated configuration on the ambidexterity of a company. A liberated configuration is a specific way of organizing a company, in which rules, formalities and hierarchy are abandoned in favor of self-management. Employees of a liberated company are free to choose their own tasks, activities and responsibilities. Ambidexterity, on the other hand, refers to the organizational skill to simultaneously exploit and explore. In other words, the ability to simultaneously improve existing activities and develop new activities. Studies on the relationship between a liberated configuration and ambidexterity are limited, which provided an interesting opportunity to explore the subject.

Following research question was formulated: **“What are the effects of a liberated configuration on ambidexterity?”**

An extensive case study was conducted, with Decathlon Belgium as the researched company. CEO Faustino Rabasot, as well as international leaders of Decathlon, identified the need for the company to change towards a more flexible structure. By doing this, Decathlon would be able to respond more quickly to evolutions in the environment. As a result, Decathlon started the transformation towards a liberated configuration in 2014. Since then, the practice has been implemented in every Decathlon store and headquarter in every country.

The case study was primarily conducted at the Decathlon Belgium HQ, in Evere. Data was collected from three different sources: in-depth interviews, observations and internal company documents. Seven interviews were conducted with subjects from different ages, backgrounds and roles. Observations were used as a supporting data source, to further understand the actions and behavior of the employees of the company. Lastly, a survey on employee satisfaction was used to further understand the effects of the liberated configuration at Decathlon Belgium.

The results of the study have shown that a liberated configuration carries many positive effects on ambidexterity. On the one hand, exploitation capacity has been increased as a result of improved efficiency, an enhanced decision-making process and a better use of individual talents. On the other hand, exploration capacity has been increased as a result of improved creativity, boldness and innovation. Furthermore, the combination of exploitation and exploration was directly improved by applying the principle of 'subsidiarity'. Subsidiarity within Decathlon means that decisions are made by people who are most qualified to take the decision, instead of by the most powerful people. A result of this is that each individual is able to join the decision-making process, expand their own capacities, and switch between exploitation and exploration activities. The combination of improved exploitation, improved exploration and the principle of subsidiarity creates a positive effect on the ambidexterity of a company.

However, a few negative effects of a liberated structure were defined as well. The freedom to take on many different roles and responsibilities has led to a structural work overload for many employees. Other identified issues were: a lack of clear structures and guidelines, unclear goals and objectives, inefficient communication and (occasional) abuse of self-management. These issues need to be addressed in the proper way, conditional on the specific circumstances of the organization.

The conclusion of the study was that a liberated configuration shows clear positive effects on ambidexterity. However, contingent negative side effects need to be addressed in order for a liberated configuration to work.

LIJST VAN GRAFIEKEN, TABELLEN EN FIGUREN

Figuur 1 – Porter's generieke strategieën (Porter, 1985)

Figuur 2 - Four basic organizational environments (Mintzberg, 1979)

Figuur 3 – Relatie context/ambidexteriteit/performance (Gibson & Birkinshaw, 2004)

Figuur 4 – From hierarchy to holarchy (Robertson, 2007)

Figuur 5 – Cirkelstructuur in een holacratistische onderneming (Robertson, 2015)

Figuur 6 – Frame of analysis

Figuur 7 – Effecten van transformatie naar een vrije onderneming

Figuur 8 – Probleemoplossend vermogen

INHOUDSOPGAVE

ABSTRACT.....	i
EXECUTIVE SUMMARY	ii
LIJST VAN GRAFIEKEN, TABELLEN EN FIGUREN.....	iv
INHOUDSOPGAVE	v
VOORWOORD	vii
1. PROBLEEMSTELLING.....	1
2. ONDERZOEKSVRAAG	2
3. THEORETISCH KADER	3
3.1 Ondernemingsstrategie.....	3
3.1.1 Definitie.....	3
3.1.2 Competitief voordeel	4
3.2 Ondernemingsstructuur (cf. Mintzberg)	5
3.2.1 Contingentiefactoren	5
3.2.2 Structurele configuraties.....	7
3.3 Ambidexteriteit	10
3.3.1 Definitie.....	10
3.3.2 Exploitatie en exploratie	11
3.4 Soorten ambidexteriteit	13
3.4.1 Structurele ambidexteriteit.....	13
3.4.2 Sequentiële ambidexteriteit.....	14
3.4.3 Contextuele ambidexteriteit	15
3.5 Holacratie	16
3.5.1 Definitie	16

3.5.2	Praktijkvoorbeelden	18
3.5.3	Kritische analyse.....	19
3.5.4	Invloed op ambidexteriteit.....	21
4.	METHODOLOGIE	22
4.1	Research design.....	22
4.1.1	Exploratief kwalitatief onderzoek	22
4.1.2	Case study	22
4.1.3	Decathlon België	23
4.2	Dataverzameling	24
4.3	Data-analyse.....	25
4.4	Kwaliteitsbewaking	26
4.5	Tekortkomingen/Beperkingen	29
5.	ONDERZOEK	31
5.1	Inleiding.....	31
5.2	Analyse	36
6.	CONCLUSIE	47
6.1	Antwoord op de onderzoeksvraag	47
I.	LITERATUURLIJST.....	49
II.	APPENDIX	54
A.	Beknopte verslagen interviews	54
B.	Tripartite contract	61
C.	Team mates barometer.....	63

VOORWOORD

De strategie en werkwijze van een onderneming hebben me steeds kunnen interesseren, daarom ben ik zeer blij dat ik een diepgaande en toegepaste studie heb kunnen voeren rond dit thema. Het tot stand brengen van deze masterthesis was niet alleen op bedrijfskundig, maar ook op cognitief vlak een zeer leerrijke uitdaging. Doorheen het proces heb ik geleerd om analytisch, gestructureerd en overzichtelijk te werk te gaan. Deze masterthesis vormt de afsluiter van een belangrijk hoofdstuk in mijn leven. Ik heb de masteropleiding Toegepaste Economische Wetenschappen met zeer veel plezier en genoeg gevolgd, en ben klaar om de volgende stap te zetten.

Via deze weg wil ik graag iedereen bedanken die mij begeleid en gesteund heeft bij het schrijven van deze masterscriptie. In het bijzonder wil ik mijn promotor, Alain Guiette, bedanken voor de interessante discussies rond het thema en de subtiele tips die me op het juiste pad wisten te zetten. Daarnaast wil ik graag Stefan Schins bedanken, die het onderzoek binnen Decathlon mogelijk maakte. Zonder zijn uiterst gastvrije en vriendelijke hulp had dit werk niet mogelijk geweest. Ook alle medewerkers van Decathlon België die meewerkten aan de interviews verdienen een oprecht woord van dank. Ten laatste wil ik mijn vrienden en familie bedanken, die steeds voor me klaarstonden en me steunden doorheen dit avontuur. Merci.

Bij deze wens ik u veel leesplezier toe.

Jonas Van de Venster

Antwerpen, 29 mei 2019

1. PROBLEEMSTELLING

In een steeds veranderende industrie-context is het aangewezen om als onderneming steeds na te denken over nieuwe producten, werkwijzen en strategieën. Deze oefening wordt slechts door een beperkt aantal ondernemingen op regelmatige basis gemaakt. Bijgevolg hanteren veel ondernemingen niet-duurzame strategieën.

Om te kunnen overleven moeten ondernemingen zich met andere woorden zowel specialiseren in hun bestaande activiteiten, alsook zich ontplooien in nieuwe, toekomstige activiteiten. Dit concept staat in de literatuur bekend als 'ambidexteriteit'. Hoe men dit theoretisch concept kan omzetten in de praktijk en wat de uitdagingen hierbij zijn, is echter in mindere mate bekend.

In 2014 werd binnen Decathlon beslist om op internationaal vlak een vrije ondernemingsvorm aan te nemen, gebaseerd op holacratie. De termen 'vrije ondernemingsvorm' en 'holacratie' kunnen door elkaar gebruikt worden aangezien ze beiden op eenzelfde concept doelen. 'Vrije ondernemingsvorm' is de term die binnen Decathlon gehanteerd wordt, terwijl 'holacratie' de meer theoretische term is, zoals beschreven door Robertson (2007). Een holacratie is een werkwijze die gebaseerd is op zelfsturing, waarbij werknemers hun eigen rollen en verantwoordelijkheden bepalen. Volgens Koen Tengrootenhuyze, Directeur Development en tevens één van de voorlopers van de vrije ondernemingsvorm bij Decathlon, was de transformatie naar een vlakkere structuur nodig omdat de onderneming té hiërarchisch werd. Huidig CEO Faustino Rabasot gaf tevens aan dat de transformatie levensnoodzakelijk was om snel te kunnen reageren op de huidige, complexe realiteit. Dit soort diepgaande organisatieverandering brengt heel wat uitdagingen en opportuniteiten met zich mee.

Naast deze transformatie van organisatievorm is er sinds 2017 ook op strategisch gebied een verandering aan de gang. Decathlon wil op internationale schaal de uitbreiding maken van het puur aanbieden van producten in de Decathlon-winkels naar een user-

centric of klantgericht verkoopmodel. Dit zullen ze trachten te doen door het ontwikkelen van sportieve vastgoedprojecten (vb. een Decathlon-winkel met sportcomplex op het dak), samenwerkingen met diverse sportclubs en het ondersteunen van allerlei sportevenementen. Op deze manier kan Decathlon op allerlei verschillende vlakken sport faciliteren voor haar eindgebruikers. Ook deze omschakeling gaat gepaard met heel wat obstakels.

Om de juiste balans tussen deze innovaties en de bestaande activiteiten te kunnen bewaren zal Decathlon dus ambidexteriteit moeten kunnen uitoefenen. Tushman & O'Reilly (1996) beschreven al dat "verregaande decentralisatie van het beslissingsproces" een positief effect heeft op de ambidexteriteit van een onderneming. Echter is onderzoek naar de specifieke link tussen een vrije ondernemingsvorm en ambidexteriteit zeer beperkt. In dit onderzoek zal daarom geprobeerd worden om de relatie tussen beide concepten bloot te leggen. Meer specifiek zal er nagegaan worden of een vrije organisatievorm voor Decathlon een succesvolle manier is om ambidexteriteit te kunnen uitoefenen.

2. ONDERZOEKSVRAAG

Op basis van de probleemstelling en doelstellingen van deze thesis werd volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

"Wat is het effect van een vrije ondernemingsvorm op ambidexteriteit?"

Het doel van deze thesis was om deze vraag op een éénduidige manier te beantwoorden, en daarbij de relatie tussen een vrije ondernemingsvorm en de mate waarin aan ambidexteriteit wordt gedaan, bloot te leggen.

3. THEORETISCH KADER

3.1 Ondernemingsstrategie

3.1.1 Definitie

Alvorens de term ondernemingsstrategie te specificeren is het van belang de opdeling te maken tussen twee verschillende levels van strategie: 'corporate strategy' en 'business unit strategy'. Corporate strategy bepaalt in welke markten de onderneming zal opereren en op welke manier de business units in de verschillende markten gemanaged zullen worden (*Beard & Dess, 1981; White, 1986; Porter, 1989*). Business unit strategy bepaalt vervolgens hoe er competitief voordeel en waarde gecreëerd zal worden per specifieke business unit (*Beard & Dess, 1981; White, 1986; Porter, 1989*). Men kan dus stellen dat corporate strategy de overkoepelende strategie voor de gehele onderneming is. Aangezien deze thesis strategische keuzes voor de gehele onderneming beoogt, zal met 'strategie' dus steeds corporate strategy bedoeld worden.

"Corporate strategy is what makes the corporate whole add up to more than the sum of its business unit parts." – M. E. Porter (1989)

De strategie van een onderneming bepaalt hoe deze intern gecoördineerd wordt, hoe ze extern geconfigureerd wordt, en op welke manier er waarde gecreëerd zal worden (*Collis & Montgomery, 2007*). De strategie is steeds een plan op lange termijn dat aangeeft welke doelstellingen de organisatie wil bereiken en op welke manier deze doelstellingen nagestreefd zullen worden (*Johnson et al., 2008; Douma, 2016*). De formulering van deze strategie gebeurt doorgaans door de CEO en het topmanagement, vaak in samenwerking met investeerders en andere stakeholders (*Daft, 2010*).

3.1.2 Competitief voordeel

De mate waarin een onderneming een competitief voordeel kan behalen is zeer nauw verbonden aan haar ondernemingsstrategie (Barney, 1991). Om een duurzaam competitief voordeel te kunnen creëren moet de onderneming zich op een passende wijze kunnen positioneren in haar markt (Miles & Snow, 1978; Porter, 1985). Uit het raamwerk van Porter (1985) volgen drie generieke manieren waarop competitief voordeel behaald kan worden: kostenleiderschap, differentiatie en focus (opgedeeld in kostenfocus en differentiatiefocus) (Figuur 1).

Figuur 1. Porter's generieke strategieën (Porter, 1985)

		COMPETITIVE ADVANTAGE	
		Lower Cost	Differentiation
COMPETITIVE SCOPE	Broad Target	1. Cost Leadership	2. Differentiation
	Narrow Target	3A. Cost Focus	3B. Differentiation Focus

Bij kostenleiderschap creëert een onderneming een competitief voordeel door dezelfde waarde aan te bieden tegen een lagere prijs dan concurrerende ondernemingen. Indien men daarentegen meer waarde kan creëren dan de concurrentie, en deze extra waarde een hogere prijs kan verantwoorden, spreekt men van differentiatie. Ten laatste, indien de onderneming competitief voordeel haalt uit het uitkiezen en bedienen van een zeer specifiek segment van de markt, spreekt men van een focusstrategie. De keuze van de gepaste strategie voor een onderneming hangt sterk af van de ondernemingsomgeving. (Porter, 1985)

3.2 Ondernemingsstructuur (cf. Mintzberg)

De strategie van een onderneming hangt sterk samen met de structurering ervan, en een goede ondernemingsstrategie dient steeds ondersteund te worden door een gepaste structuur (*Chandler, 1962*). Een onderneming kan op veel verschillende manieren georganiseerd worden, en een goede match tussen de strategie en de structuur van een onderneming heeft een significante invloed op de prestaties van die onderneming (*Rumelt, 1974*).

3.2.1 Contingentiefactoren

De keuze voor de gepaste ondernemingsstructuur hangt volgens Mintzberg (1979) samen met een aantal beïnvloedende factoren of 'contingentiefactoren'. Onder meer de omvang van de onderneming is een belangrijke contingentiefactor. Zo zorgt een toenemende omvang van de onderneming voor een grotere nood aan duidelijke regels, verantwoordelijkheden en hiërarchie. Een ondernemingsstructuur die door deze karakteristieken gekenmerkt wordt noemt men een bureaucratie. Kleinere ondernemingen kunnen op een meer informele en organische manier te werk gaan.

Naast de omvang van de onderneming is ook de overeenstemming tussen omgeving en structuur een contingentiefactor die bepalend is voor succes. Mintzberg identificeerde vier verschillende soorten omgevingen (zie Figuur 2).

Figuur 2. Four basic organizational environments – Mintzberg (1979)

	<i>Stable</i>	<i>Dynamic</i>
<i>Complex</i>	Decentralized Bureaucratic (standardization of skills)	Decentralized Organic (mutual adjustment)
<i>Simple</i>	Centralized Bureaucratic (standardization of work processes)	Centralized Organic (direct supervision)

In een stabiele omgeving zijn regels, verantwoordelijkheden en hiërarchie het meest gepast, vandaar is een bureaucratische structuur aangewezen. In een dynamische omgeving is een meer organische structuur gewenst, aangezien dit soort structuur gepaard gaat met de capaciteit om snel veranderingen door te voeren.

Daarnaast maakt Mintzberg de opdeling tussen een complexe en een eenvoudige omgeving. In een eenvoudige omgeving is afstemming gemakkelijk en strategie rechtlijnig, en is dus een gecentraliseerde structuur gewenst. In een complexe omgeving geldt het omgekeerde, en is daarom decentralisatie van toepassing.

Naast omvang en omgeving spelen nog andere contingentiefactoren een rol, zoals het 'technische systeem' en de machtsverhoudingen in de onderneming. De manier waarop de verschillende contingentiefactoren worden ingevuld ligt aan de basis van de structuur van de onderneming.

3.2.2 Structurele configuraties

Op basis van de verschillende contingentiefactoren identificeerde Mintzberg 5 verschillende organisatiestructuren: de 'Simpelen structuur', de 'Machinebureaucratie', de 'Professionele bureaucratie', de 'Divisiestructuur' en de 'Adhocratie'.¹

1. Simpele structuur

De 'simpele structuur' is een configuratie die men vooral bij jonge, relatief kleine ondernemingen terugvindt. De ondernemingsvorm is vlak, er is weinig hiërarchie en de macht is vaak gecentraliseerd bij de top van de onderneming. Door de platte structuur is dit vaak een flexibele ondernemingsvorm die zich kan aanpassen aan haar dynamische omgeving. In de simpele structuur is er echter een gebrek aan regels, formaliteiten, planning en training. Hierdoor is deze structurele configuratie weinig duurzaam. Voorbeelden van ondernemingen die een simpele structuur hanteren zijn middelgrote handelaars, een autoverdelers onder leiding van een eigenzinnige directeur of een startup onder leiding van een autocratische oprichter.

2. Machinebureaucratie

Naarmate de jonge onderneming ouder en groter wordt, is er een verhoogde nood aan procedures en formaliteiten. Indien er sprake is van extreme standaardisatie van het werk, spreekt men van een 'machinebureaucratie'. In deze configuratie is er een duidelijk afgelijnde hiërarchie en ligt de macht vaak bij één of enkele personen aan het hoofd van de onderneming. De machinebureaucratie is gepast in ondernemingen die op routinewerk gebaseerd zijn. Voorbeelden van ondernemingen die deze structurele configuratie hanteren zijn een autofabrikant, een producent van muntgeld en een postbedrijf. In al deze bedrijven zijn procedures, controles en standaardisatie van groot belang.

¹ De missionaire en politieke structuur worden buiten beschouwing gelaten wegens gebrek aan relevantie.

3. Professionele bureaucratie

Ook bij de professionele bureaucratie is er sprake van standaardisatie, maar in deze structurele configuratie is dit standaardisatie van 'skills'. Dit wil zeggen dat personeel vaak hoogopgeleid is waardoor er zelfstandig en efficiënt gewerkt wordt. Er is minder controle dan bij de machinebureaucratie en de taken zijn niet gestandaardiseerd maar eerder complex. De professionele bureaucratie is gebaseerd op de capaciteiten van haar personeel, daardoor worden er regelmatig trainingen en opleidingen voorzien. Voorbeelden van een professionele bureaucratie zijn een ziekenhuis en een universiteit.

4. Divisiestructuur

De 'divisiestructuur' is een structurele configuratie waarbij de onderneming is opgedeeld in verschillende autonome 'divisies', gecoördineerd door een centraal hoofdkwartier. De individuele divisies zijn onderling verschillend, kunnen zelfstandig te werk gaan en hebben vaak een eigen interne directie. Het succes van de onderneming in deze structuur is nauw verbonden met de competenties van de verschillende divisie-managers. De belangrijkste functie van het hoofdkwartier is de begeleiding en training van deze managers. De divisiestructuur is het meest gepast in een markt die gekenmerkt wordt door diversiteit. Dankzij deze configuratie kan een onderneming zichzelf opsplitsen om de verschillende onderdelen van de diverse markt te kunnen bedienen. Voorbeelden van deze structurele configuratie zijn ondernemingen die verschillende onderdelen hebben, zoals een financiële instelling die actief is in bankieren, verzekeringen en investeringen.

5. Adhocratie

De laatste structurele configuratie is sterk verschillend van de vier voorgaande structuren. De 'adhocratie' is een structurele configuratie die specifiek gericht is op innovatie. De organisatievorm is sterk organisch en er is geen sprake van vaste routines, structuren of formaliteiten. De adhocratische onderneming is dynamisch en verandert voortdurend haar interne werking. Titels, functies, verantwoordelijkheden en taken veranderen regelmatig. Dankzij de afwezigheid van standaardisatie blijft de adhocratische onderneming flexibel en innovatief, ook in complexe omgevingen. Er wordt vaak op een project gebaseerde manier te werk gegaan, waarbij specialisten samenwerken in multidisciplinaire teams. Een doorslaggevende factor voor het succes van deze structurele configuratie is de effectieve coördinatie van de verschillende projectteams. Daarom zijn er vaak veel verschillende managers aanwezig die de goede werking van de organische teams garanderen. Voorbeelden van een adhocratie zijn innoverende organisaties zoals een ruimtevaartinstituut of een hoogtechnologische onderneming.

Een gepaste configuratie van structuur, strategie en omgeving is van groot belang voor het succes van de onderneming (*Miller, 1986*). De bovengenoemde structuren zijn echter theoretische concepten in een gesimplificeerde wereld (*Mintzberg, 1979*). In de praktijk moet elke onderneming beoordelen op welke manier ze zichzelf structureert, en die specifieke structurering kan verschillende onderdelen van de bovenstaande configuraties bevatten.

3.3 Ambidexteriteit

3.3.1 Definitie

Alvorens ambidexteriteit een term werd in de bedrijfswereld werd deze in de medische wereld gebruikt voor het omschrijven van de capaciteit om zowel links- al rechtshandig te zijn. De Nederlandse vertaling van 'ambidexterity' is dan ook 'tweehandigheid'. Pas in de jaren '70 werd ambidexteriteit gerelateerd aan ondernemingen, in het werk van Duncan (1976). Om het concept ambidexteriteit te verduidelijken maakten O'Reilly en Tushman (2004) de parallel met de Romeinse god Janus. Deze bezat twee paar ogen: één paar om vooruit te kijken en één paar om achteruit te kijken. Op deze manier kon hij steeds rekening houden met het verleden én met de toekomst bij het maken van belangrijke beslissingen.

Indien bovenstaande capaciteiten aan een bedrijfscontext gerelateerd worden, verwijst ambidexteriteit naar het simultaan kunnen uitvoeren en balanceren van twee ondernemingsactiviteiten die vaak contrasterend lijken te zijn: de verbetering van bestaande competenties (exploitatie) en de ontwikkeling van nieuwe, innovatieve activiteiten (exploratie) (Duncan, 1976; March, 1991; Tushman & O'Reilly, 1996). Beide ondernemingsactiviteiten worden in onderstaande paragraaf verder toegelicht.

Ten slotte is het van belang om de waarde van ambidexteriteit te noteren. Doorheen de jaren concludeerden verschillende wetenschappelijke publicaties dat ambidexteriteit een significant positief effect heeft op omzetgroei, innovatie, marktvaluatie en overlevingskansen van de onderneming, zoals samengevat door O'Reilly & Tushman (2013).

3.3.2 Exploitatie en exploratie

De verschillen tussen exploitatie en exploratie zijn zeer groot en in vele gevallen zorgt een focus op de ene voor een verwaarlozing van de andere. Bijgevolg moet een onderneming zijn aandacht en middelen gepast verdelen tussen beide (*March, 1991; Cheng & Van de Ven, 1996*). Alvorens te bespreken hoe de juiste balans gevonden kan worden is het van belang om beide activiteiten duidelijk te definiëren.

Een onderneming die aan exploitatie doet probeert haar bestaande competenties (producten, processen, diensten, ...) incrementeel te verbeteren (*March, 1991; Tushman & Smith, 2002; Andriopoulos & Lewis, 2009*). Anders gesteld zorgt exploitatie voor innovatie in het bestaande klantensegment van de onderneming (*Benner & Tushman, 2003*). Dit type ondernemingsarchitectuur hanteert convergent denken en wordt voornamelijk gekenmerkt door verbetering en efficiëntie (*March, 1991*).

Zoals eerder vermeld kan exploitatie zorgen voor een té sterke focus op incrementele verbetering, wat kan leiden tot geleidelijke veroudering en irrelevantie (*Levinthal & March, 1993*). Indien exploratie wordt verwaarloosd ten voordele van constante exploitatie riskeert men in de 'success trap' terecht te komen (*Levinthal & March, 1993; Gupta et al., 2006*). Hierbij vertrouwt een onderneming uitsluitend op haar vaste, zekere inkomsten uit de exploitatie van haar bestaande activiteiten (*Levinthal & March, 1993*). Bijgevolg verliest de onderneming veranderingen in haar omgeving uit het oog, wat kan leiden tot het bekomen van een "suboptimaal stabiel equilibrium" (*March, 1991*).

In tegenstelling tot de exploiterende onderneming probeert een explorerende onderneming steeds op zoek te gaan naar nieuwe, innoverende activiteiten (*March, 1991; Tushman & Smith, 2002; Andriopoulos & Lewis, 2009*). Zo wordt er zeer weinig stilgestaan bij de huidige situatie, maar wordt er steeds nagegaan hoe men de markt in de toekomst kan bedienen. Anders gesteld wordt er gezocht naar innovatie in nieuwe,

opkomende klantensegmenten (*Tushman & Benner, 2003*). Exploratie wordt gekenmerkt door onderzoek, variatie, risico en experimenteren (*March, 1991*).

Net als bij exploitatie zijn er bepaalde risico's verbonden aan een overmatige focus op exploratie. In dit geval loopt de explorerende onderneming het gevaar van te veel niet-afgewerkte nieuwe ideeën te ontwikkelen en te weinig concrete, nuttige competenties te verwerven (*March, 1991*). Bijgevolg zal de onderneming terecht komen in een zogenaamde 'failure trap': constant onderzoek naar innovaties leidt tot falen, gevolgd door nieuw onderzoek en nieuwe falen (*Levinthal & March, 1993; Gupta et al., 2006*).

Duidelijk is dat zowel exploitatie als exploratie opportuniteiten alsook valkuilen bevatten. Een extreme focus op één van beide activiteiten is zelden aangeraden. Bijgevolg moet er gezocht worden naar de juiste balans tussen exploitatie en exploratie (*Duncan, 1976; March, 1991; Levinthal & March, 1993; O'Reilly & Tushman, 1996; Gupta et al., 2006*). Indien deze balans succesvol bereikt wordt spreekt men van ambidexteriteit. De verschillende manieren om ambidexteriteit te bereiken worden in paragraaf 3.4 verder besproken.

3.4 Soorten ambidexteriteit

3.4.1 Structurele ambidexteriteit

Het concept ambidexteriteit evolueert doorheen de tijd alsook de verschillende manieren waarop een staat van ambidexteriteit bekomen kan worden. In een eerste omschrijving werd ambidexteriteit als een structurele configuratie beschouwd (*Duncan, 1976*). Volgens deze denkwijze kan ambidexteriteit bekomen worden door het hanteren van “dual structures”: twee verschillende structuren binnen de onderneming waarvan de ene gefocust is op exploitatie en de andere op exploratie (*Duncan, 1976*). Op deze manier kan de onderneming doorheen haar levenscyclus van structuur veranderen om ten gepaste tijde aan exploitatie of aan exploratie te doen.

O’Reilly & Tushman (1996) bouwden verder op dit principe en stelden dat dankzij een structurele opdeling tegelijkertijd aan exploitatie en exploratie gedaan kan worden: “The ability to simultaneously pursue both incremental and discontinuous innovation and change results from hosting multiple contradictory structures, processes, and cultures within the same firm” (*O’Reilly & Tushman, 1996*). Ze stelden dat grote ondernemingen op deze manier kleinere, autonome divisies dienden op te starten, met elk hun eigen doel. Dit brengt drie significante voordelen met zich mee: (1) de balans tussen exploitatie en exploratie wordt bereikt, (2) de typische logheid van een grote organisatie wordt vermeden, en (3) de schaal- en scopevoordelen van de overkoepelende onderneming zijn nog steeds van toepassing op de kleinere subdivisies (*O’Reilly & Tushman, 1996*). In het geval van exploratie zijn deze units vaak klein en gedecentraliseerd, bij exploitatie zijn ze groter en meer gecentraliseerd (*O’Reilly & Tushman, 1996; Benner & Tushman, 2003, Raisch & Birkinshaw, 2008*).

Samengevat adviseert structurele ambidexteriteit dat ondernemingen een structurele opsplitsing moeten maken tussen exploiterende en explorerende divisies. O'Reilly & Tushman (2008) specificerden dat het belangrijk is dat de verschillende divisies onafhankelijk van elkaar te werk kunnen gaan, maar dat ze wel strategisch geïntegreerd zijn. Op die manier kan er 'ambidextrous' gewerkt worden terwijl ondernemingsmiddelen en kennis strategisch gedeeld worden tussen de verschillende units.

3.4.2 Sequentiële ambidexteriteit

In het werk van Gupta et al. (2006) wordt sequentiële ambidexteriteit (ook een 'punctuated equilibrium' genoemd) gezien als radicaal verschillend van structurele ambidexteriteit. Terwijl bij structurele ambidexteriteit exploitatie en exploratie gelijktijdig worden uitgevoerd, hanteert sequentiële ambidexteriteit opeenvolgende cycli van ofwel exploitatie ofwel exploratie (*Brown & Eisenhardt, 1997; Siggelkow & Levinthal, 2003; Gupta et al., 2006*). Volgens Gupta et al. (2006) kan de balans tussen exploitatie en exploratie zowel door structurele als door sequentiële ambidexteriteit bekomen worden. De keuze tussen beide mechanismen hangt af van de specifieke karakteristieken van de onderneming in kwestie.

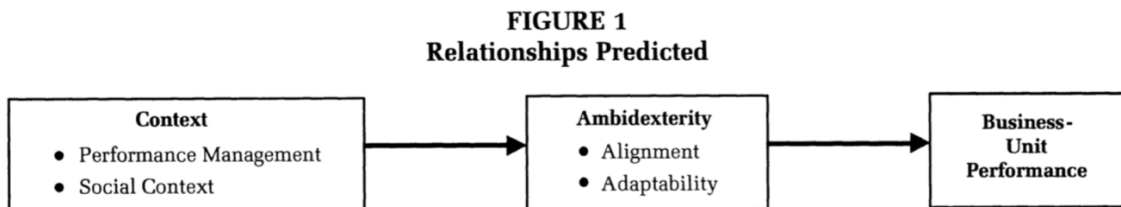
In tegenstelling tot de structurele opdeling uit de vorige paragraaf, behelst sequentiële ambidexteriteit eerder een 'temporele opdeling': Lange periodes van incrementele innovatie worden gevolgd door korte periodes van disruptieve innovatie (*Brown & Eisenhardt, 1997*). Op deze manier focust een volledige onderneming of divisie zich op een bepaalde set activiteiten, om later opnieuw als volledige entiteit op een andere set activiteiten te focussen (*Gibson & Birkinshaw, 2004*).

3.4.3 Contextuele ambidexteriteit

Contextuele ambidexteriteit werd voor het eerst gedefinieerd door Gibson & Birkinshaw (2004): *“Contextual ambidexterity is the behavioral capacity to simultaneously demonstrate alignment and adaptability across an entire business unit.”*

Gibson & Birkinshaw (2004) stelden dat exploitatie en exploratie geen exclusieve keuze of ‘trade-off’ is, maar dat beide activiteiten simultaan en intern ontwikkeld kunnen worden. Dit is mogelijk door het creëren van een organisatiecontext waarin individuen zelf beslissen wanneer er aan exploitatie en wanneer aan exploratie gedaan wordt. Op deze manier wordt er flexibiliteit gecreëerd zonder dat er een structurele of temporele opdeling gemaakt moet worden. Uit de bevindingen van hun studie bleek dat contextuele ambidexteriteit een positieve invloed heeft op de prestaties van de businessunit (zie Figuur 3).

Figuur 3. Relatie context/ambidexteriteit/performance (Gibson & Birkinshaw, 2004)



Ten slotte benadrukten verschillende onderzoekers het belang van het topmanagement team bij het creëren van een organisatiecontext die ambidexteriteit mogelijk maakt (Gibson & Birkinshaw, 2004; Smith & Tushman, 2005; Lubatkin et al., 2006; Carmeli & Halevi, 2009).

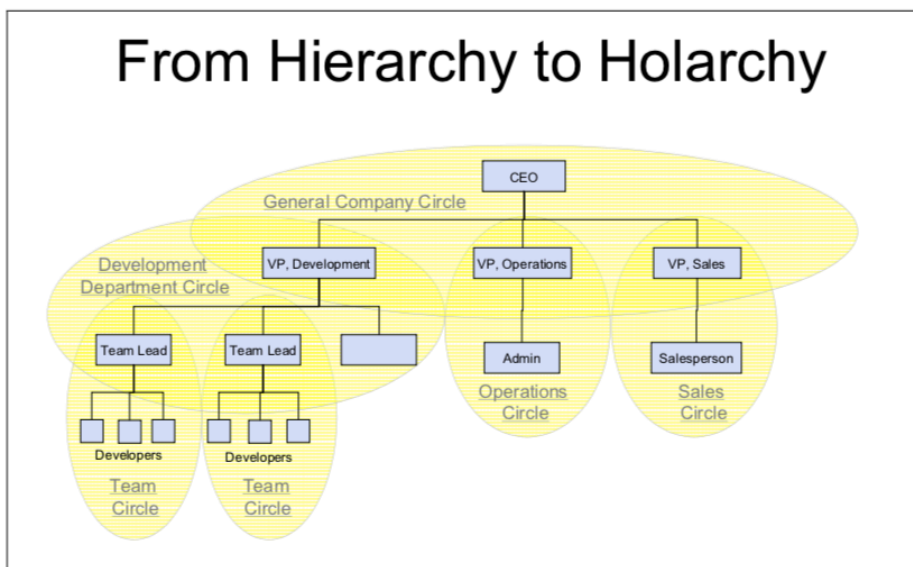
3.5 Holacratie

3.5.1 Definitie

Organisaties zijn traditioneel op een hiërarchische manier gestructureerd. Van operationeel personeel over middenmanagement tot de CEO van de onderneming: allen hebben ze duidelijk afgebakende functies, rechten, plichten en verantwoordelijkheden. Sommige ondernemingen voeren deze structuur sterk door, met een sterk bureaucratische organisatie als gevolg. Andere ondernemingen hanteren een iets 'vlakker' structuur waarbij de hiërarchische onderverdelingen minder uitgesproken zijn. Een mogelijke opdeling in organisatiestructuren werd eerder gegeven, conform de theorie van Mintzberg (1979).

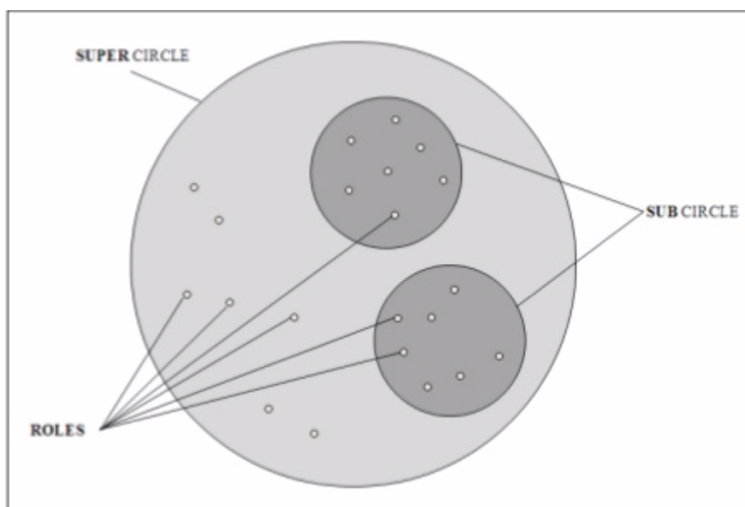
Om een alternatief te bieden voor de traditionele structuren werd door Brian Robertson (2007) een nieuwe soort organisatiestructuur geïntroduceerd, genaamd 'Holacratie'. Bij een holacratie wordt traditionele hiërarchie verworpen ten voordele van een vlakke organisatiestructuur gebaseerd op zelfsturende netwerken of 'cirkels' (zie Figuur 4).

Figuur 4. From hierarchy to holarchy (Robertson, 2007)



Binnen deze cirkels worden statische 'functies' vervangen door dynamische 'rollen'. Elke werknemer is vrij om de taken en verantwoordelijkheden van zijn/haar rollen grotendeels zelf in te vullen. Vervolgens worden er werkgroepen (cirkels) gevormd rond specifieke thema's. Eén werknemer kan verschillende rollen aannemen en omgedraaid kan ook één bepaalde rol door verschillende werknemers uitgevoerd worden. Bovengenoemde structuur, gebaseerd op rollen en cirkels, is geïllustreerd in figuur 5.

Figuur 5. Cirkelstructuur in een holacratie onderneming (Robertson, 2015)



In tegenstelling tot een hiërarchische ondernemingsstructuur, waarbij er een opdeling is in verschillende lagen van autoriteit, is autoriteit in een holacratie gelinkt aan de specifieke rol die men aanneemt. Zo kan een bepaalde werknemer leidinggevende verantwoordelijkheden hebben in de ene rol, en tegelijkertijd een dienstverlenende functie hebben in een andere rol. Werknemers kiezen grotendeels zelf welke verschillende rollen ze aannemen.

Het doel van dit soort ondernemingsstructuur is dat elke werknemer taken op zich neemt die het nauwst aansluiten bij hun specialiteiten en passies. In een utopische situatie zou in een holacratie elke werknemer zich enkel bezighouden met datgene wat hij/zij graag doet en waar hij/zij goed in is. Uiteraard is dit geen realistisch scenario en brengt holacratie ook bepaalde obstakels met zich mee, zoals blijkt uit onderstaande praktijkvoorbeelden.

3.5.2 Praktijkvoorbeelden

Sinds de formulering van het model adopteerden reeds vele bedrijven een holacratische strategie, echter is documentatie hiervan beperkt. Het bekendste voorbeeld is ongetwijfeld de Amerikaanse online retailer Zappos. Door haar aanhoudende groei kwamen er steeds meer hiërarchische lagen in de onderneming, waardoor de voeling met de klant steeds slechter werd. Werknemers moesten verschillende lagen en processen doorlopen alvorens beslissingen te kunnen nemen. Om dit probleem op te lossen startte CEO Tony Hsieh eind 2013 met de omvorming van zijn onderneming naar een holacratie (*Zapposinsights, 2017*). Deze verandering ging echter niet zonder moeilijkheden: 260 van de ruim 1500 werknemers gingen niet akkoord met de nieuwe structurering en besloten de onderneming te verlaten (*Business Insider, 2016*). Al snel werd duidelijk dat de nieuwe strategie binnen Zappos niet blindelings geaccepteerd en toegepast werd. Het management van de onderneming gaf verder reeds aan dat holacratie een te sterke focus heeft op 'het werk', terwijl de cultuur van Zappos eruit bestaat de focus te leggen op 'de mensen'. Om deze negatieve aspecten tegen te gaan is Zappos geëvolueerd naar een eigen versie van holacratie, die meer gericht is op de specifieke bedrijfscultuur, kernwaarden en de focus op mensen (*Zapposinsights, 2017*). Of holacratie een positieve of negatieve invloed zal hebben op de onderneming zal nog moeten blijken.

Een tweede voorbeeld is Medium, een online content-platform waarop ondernemingen en particulieren blogs kunnen schrijven en delen. In 2012 besloot Evan Williams, oprichter van Medium, de onderneming op een holacratische wijze te organiseren. Ook hier bleek de omschakeling naar een holacratie niet vlekkeloos te verlopen. Volgens het management was coördinatie op grote schaal onmogelijk geworden, zorgde holacratie voor te veel tijdverspilling, en was de algemene beoordeling van het nieuw systeem eerder negatief. Bijgevolg besloot de onderneming reeds in 2016 om de holacratische bedrijfsvoering af te schaffen (*Medium, 2016*).

3.5.3 Kritische analyse

Een artikel van Bernstein et al. (2016) reikt enkele belangrijke voor- en nadelen van holacratie aan. De organisatievorm biedt een alternatief voor klassieke autoriteit en verdeelt deze onder werknemers uit alle lagen van de onderneming. Hierdoor kunnen sneller beslissingen gemaakt worden en is er meer flexibiliteit. Daarnaast kunnen werknemers uit alle verschillende lagen een impact maken op het bestuur van de onderneming.

Ten tweede kunnen werknemers rollen aannemen die aansluiten bij hun individuele capaciteiten en preferenties. Werknemers bij Zappos getuigden dat ze hun rollen konden vormgeven waardoor ze “het meeste uit hun talenten konden halen”. Ook wordt er op deze manier ingespeeld op de flexibele noden van het werk in plaats van op de instructies van een gezaghebbende (Bernstein et al., 2016).

Een derde belangrijk voordeel is dat beslissingen in een holacratisch model op een duurzame wijze worden genomen (Robertson, 2007). In een hiërarchisch model is het veelal de gezaghebbende die de eindbeslissing neemt, met of zonder voorafgaand overleg met de teamleden. Deze werkwijze kan voordelig zijn op korte termijn; beslissingen worden sneller genomen en de gezaghebbende wordt steeds geacht de juiste keuzes te maken. In de realiteit beschikt echter niemand over de kennis en intelligentie om steeds de juiste beslissingen te nemen. Het integreren van verschillende perspectieven is dus de sleutel tot het maken van juiste beslissingen (Robertson, 2007). In het holacratisch model wordt er bij belangrijke beslissingen gebruik gemaakt van ‘Integrative decision-making’, waarbij objectieve perspectieven worden gecombineerd om de meest optimale keuze te maken. Deze werkwijze leidt volgens Robertson (2007) tot betere, meer duurzame beslissingen.

Andere genoemde voordelen zijn, onder meer, vermindering van individualisme, een verhoogd niveau van autonomie onder werknemers, verbeterde werksfeer en een gedeelde cultuur.

De belangrijkste negatieve aspecten van holacratie bestaan er volgens Bernstein et al. (2016) uit dat er onzekerheid en onduidelijkheid ontstaat rond thema's als vooruitgang, compensatie en verantwoordelijkheden. In een hiërarchisch model met functies zijn verantwoordelijkheden en vergoedingen duidelijk geformuleerd in een contract, terwijl dit bij een rollensysteem in veel mindere mate het geval is. Aangezien transparantie één van de sterke punten van holacratie zou moeten zijn, vormt dit een significant probleem voor het holacratisch model.

Ten tweede lichtte Medium (2016) reeds toe dat coördinatie op grote schaal onmogelijk was geworden in het holacratisch systeem. Individuele teams presteren zeer goed aangezien ze op een autonome manier beslissingen kunnen maken, echter traden er bij grote projecten problemen op. De holacratistische manier bleek te tijdsintensief en zorgde voor te veel verdeling wegens het gebrek aan duidelijke sturing en leiderschap.

Ten derde vormt tijdsbesteding een belangrijk probleem. Als gevolg van verschillende structuren en een groot aantal cirkels met elk hun eigen werkwijze, ontstaan er mogelijk veel onduidelijkheden. Deze moeten telkens opgehelderd worden door middel van meetings, wat resulteert in een tijdsintensieve manier van werken (*Bernstein et al., 2016*).

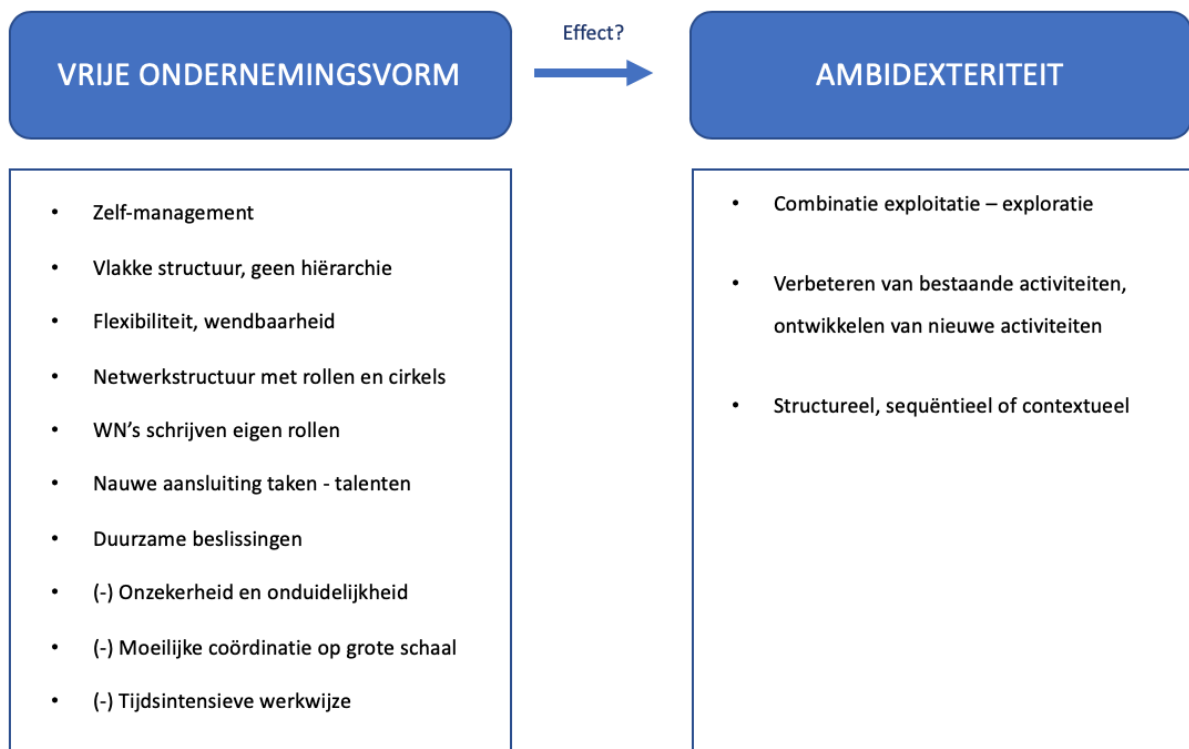
Ook uit praktijkvoorbeelden blijkt dat een holacratie geen garantie voor succes biedt. De kans op succes hangt volgens Bernstein et al. (2016) sterk samen met de omgeving van de onderneming. Zo is holacratie meer geschikt voor ondernemingen in snel veranderende omgevingen die flexibiliteit vereisen, en minder geschikt in sectoren die gebaseerd zijn op stabiliteit en betrouwbaarheid.

3.5.4 Invloed op ambidexteriteit

Tushman & O'Reilly (1996) beschreven dat “verregaande decentralisatie van het beslissingsproces” een positief effect heeft op de ambidexteriteit van een onderneming. Dit is een eerste indicatie dat een holacratische of vrije ondernemingsstructuur, waarbij decentralisatie een belangrijk onderdeel is, een positief effect zou kunnen hebben op ambidexteriteit. Echter is er zeer weinig onderzoek gedaan naar de specifieke link tussen een vrije ondernemingsvorm en ambidexteriteit.

In dit werk zal getracht worden deze relatie verder bloot te leggen. Hierbij werd onderstaand ‘frame of analysis’ opgesteld, waarin de belangrijkste kenmerken van beide concepten dienen als kader.

Figuur 6. Frame of analysis



4. METHODOLOGIE

4.1 Research design

Als research design voor deze masterproef werd voor een exploratief kwalitatief onderzoek gekozen in de vorm van een case study.

4.1.1 Exploratief kwalitatief onderzoek

De motivatie achter de keuze voor een exploratief kwalitatief onderzoek is tweeledig. Ten eerste beoogt deze thesis een thema in de strategie van ondernemingen, een complex onderwerp dat voornamelijk gebaseerd is op kwalitatieve informatie. Het doel van het onderzoek zal bijgevolg zijn om een waardevolle interpretatie te geven aan deze complexe materie, wat volgens Denzin & Lincoln (1994) een belangrijke karakteristiek van kwalitatief onderzoek vormt.

Een tweede argument ligt in het feit dat er op zoek werd gegaan naar 'diepe informatie'. Meer bepaald werd er gezocht naar persoonlijke meningen, beweegredenen en achterliggende motivaties. Mortelmans (2007) beschrijft dat in dit geval een kwalitatief research design aangewezen is.

4.1.2 Case study

Als specifiek research design werd een (single) case study gekozen. Aangezien er gekozen werd om kwalitatieve en voornamelijk primaire informatie te gebruiken was het aangewezen om de focus te leggen op één bepaalde onderneming. Hierdoor konden er op een regelmatige basis interviews en observaties georganiseerd worden, wat de betrouwbaarheid van het onderzoek ten goede kwam.

Verder zorgde de keuze voor een single case study (versus een multiple case study) ervoor dat er een grondige analyse van deze specifieke onderneming gemaakt kon worden, wat de betrouwbaarheid opnieuw ten goede kwam .

4.1.3 Decathlon België

Als onderwerp van de case study werd Decathlon België gekozen. De motivatie om deze specifieke onderneming te onderzoeken is tweeledig.

Dankzij voorafgaand onderzoek kwam ik te weten dat Decathlon middenin een globale omvorming van de ondernemingsstrategie zat. Enerzijds was de onderneming reeds enkele jaren de omschakeling aan het maken van een traditionele hiërarchische structuur naar een 'entreprise libérée', 'vrije onderneming' of holacratie. Anderzijds werd er meer recent beslist om van een 'product selling'-businessmodel naar een user-centric model te gaan, waarbij de onderneming zou gaan van het louter aanbieden van producten, naar het faciliteren, aanbieden en promoten van sport in zijn geheel. Deze tweeledige omschakeling vormde een unieke omgeving waarin onderzocht kon worden hoe het thema van deze masterproef leeft en wordt toegepast doorheen dit proces.

Daarnaast kwam ik recentelijk in contact met Stefan Schins, werkzaam als ontwikkelingsverantwoordelijke in het hoofdkantoor van Decathlon België te Evere. Stefan kon me vervolgens in contact brengen met verschillende medewerkers binnen Decathlon, interviews inplannen en mijn verdere onderzoek faciliteren. Deze situatie zorgde voor een uiterst interessante en toegankelijke onderzoeksomgeving.

4.2 Dataverzameling

Dataverzameling gebeurde op drie verschillende manieren: diepte-interviews, analyse van bedrijfsdocumenten en observaties.

Er werden 7 diepte-interviews gehouden met werknemers uit verschillende delen van de onderneming. Enkele respondenten werden op voorhand gekozen, zoals CEO Faustino Rabasot en HRM-leader Raf Coenen. Andere respondenten werden gaandeweg gekozen, afhankelijk van beschikbaarheid. Op deze manier werden er personen van verschillende leeftijden, verschillende anciënniteit en verschillende posities binnen de onderneming geïnterviewd. De interviews werden steeds semigestructureerd en op een open manier gehouden. Er werd op voorhand een topiclijst opgesteld als leidraad voor het gesprek, zonder dat er een vaste volgorde of structuur was. Verder werd de respondent steeds zelf gestimuleerd om het gesprek te leiden en op een vrije manier een uitgebreid antwoord te bieden. Dit werd gegarandeerd door het stellen van open vragen ('In welke mate', 'op welke manier', 'waarom', 'door wie', etc.), zoals beschreven door Myers (2013), én door ten gepaste tijde stiltes toe te laten die de respondent stimuleerden om dieper in te gaan op datgene wat hij/zij vertelde. Op deze manier werd er niet enkel naar algemene thema's/processen gevraagd maar ook naar de achterliggende motivaties ervan.

Ten tweede werden er verschillende bedrijfsdocumenten ter beschikking gesteld en geraadpleegd om ook via die weg een relevante analyse te kunnen uitvoeren. Zo werden er onder meer financiële jaarrapporten, interne enquêtes, rapporten over werknemerstevredenheid, persoonlijke doelstellingen en interne richtlijnen ter beschikking gesteld.

Ten derde werden de resultaten uit observaties gebruikt als bron van informatie. Dit gebeurde praktisch door meerdere dagen door te brengen op het hoofdkantoor te Evere. Tijdens deze kantoorbezoeken werden observaties steeds neergeschreven in een

notitieboekje. Door mezelf steeds op verschillende plekken op dit kantoor te positioneren kon ik steeds andere werknemers/omgevingen observeren, met enkele interessante inzichten als gevolg.

4.3 Data-analyse

Om analyse van de diepte-interviews mogelijk te maken werden deze steeds opgenomen en werden er notities gemaakt tijdens het interview. De extra notities werden gemaakt om de belangrijkste inzichten op te lijsten én om bepaalde non-verbale elementen te noteren. Na afloop van elk interview werd deze getranscribeerd. Dit gebeurde meestal enkele uren na het interview en in combinatie met de gemaakte notities. Op deze manier werden er geen belangrijke elementen verloren door een te grote tijdsafstand maar was er wel voldoende tijd om het gesprek te laten bezinken, zoals voorgeschreven door Mortelmans (2007).

Wegens het aantal en de lengte van de gesprekken werden deze niet woord-voor-woord (verbatim) getranscribeerd, maar eerder op een woordelijke manier. Wel werd er gecontroleerd dat alle relevante informatie in de transcripts opgenomen werd. Om dit te garanderen werd elk interview na transcriberen tot 2 maal toe herbeluisterd en getoetst aan het transcript.

Vervolgens werd elk interview in een beknopt verslag samengevat. Door middel van handmatige codering werden de belangrijkste onderwerpen uit elk transcript gemarkeerd en onderverdeeld in vier overkoepelende thema's: 'Positieve argumenten vrije onderneming', 'Negatieve argumenten vrije onderneming', 'Invloed op ambidexteriteit' en 'Belangrijke inzichten'. Deze overkoepelende thema's werden gaandeweg opgesteld aangezien deze steeds bleken terug te komen in de interviews. Op deze manier bevatten de verslagen per interview de belangrijkste onderwerpen, nieuwe inzichten en enkele kanttekeningen. De verslagen zijn terug te vinden in de appendix.

Verder werden interne bedrijfsdocumenten geanalyseerd: de belangrijkste informatie werd eruit gehaald en beschreven. Zo werd er bijvoorbeeld een enquête over de tevredenheid van de werknemers verkregen. De resultaten van deze enquête werden gecategoriseerd in 6 overkoepelende thema's: 'Confidence', 'Responsibility', 'Be yourself', 'Purpose & values', 'I create value' en 'Team player'. Op deze manier kon er inzicht worden verworven in de opinie van de werknemers per thema. Vervolgens kon er ook een algemene conclusie worden getrokken.

Ten laatste werden tijdens de kantoorbezoeken participerende observaties gehouden. Resultaten uit deze observaties werden neergeschreven in een notitieboekje. Bij het samenvatten en begrijpen van de gevoerde interviews, werden deze notities gebruikt om extra details aan te geven. Zo werden bepaalde elementen zoals de sfeer van een interview, de lichaamstaal van een respondent en de interacties tussen collega's neergeschreven en ter ondersteuning van de andere databronnen gebruikt.

4.4 Kwaliteitsbewaking

Om de kwaliteit van het werk te verzekeren werd voor de start van het onderzoek beroep gedaan op enkele handleidingen voor kwalitatief onderzoek. Zo werden onder meer de werken van Lincoln (1985), Mortelmans (2007), Olson (2011) en Myers (2013) als leidraad gebruikt bij het voeren van het onderzoek. Daarnaast werd er teruggerepen naar gevolgde cursussen aan de Universiteit Antwerpen, zoals het vak 'Marktonderzoek' en het vak 'Inleiding tot het Wetenschappelijk Economisch Werk'. De combinatie van deze informatiebronnen zorgde voor een goede basis om het onderzoek aan te vatten, en zorgde voor een bescherming van de kwaliteit van het onderzoek.

Mortelmans (2007) beschreef dat een kwantitatief onderzoek aan twee algemene kwaliteitscriteria moet voldoen: objectiviteit en generaliseerbaarheid. Objectiviteit kan verder in twee onderdelen opgesplitst worden: een onderzoek moet 'valide' en daarnaast ook 'betrouwbaar' zijn. Validiteit houdt in dat de onderzoeker datgene meet

wat hij/zij bedoelde te meten (*Sandelowski, 1993*). Betrouwbaarheid houdt in dat de resultaten van het onderzoek consistent en repliceerbaar zijn. Dat wil zeggen dat de resultaten stabiel moeten zijn doorheen de tijd en bij verschillende respondenten (*Mortelmans, 2007*). Ten laatste houdt generaliseerbaarheid in dat de resultaten van het onderzoek niet alleen van toepassing zijn op de ondervraagde steekproef, maar ook op de gehele populatie (*Mortelmans, 2007*).

Echter zijn de kwaliteitsvereisten bij kwalitatief onderzoek verschillend van deze bij kwantitatief onderzoek. Lincoln (1985) definieerde vier criteria: 'Geloofwaardigheid', 'Afhankelijkheid', 'Overdraagbaarheid' en 'Bevestigingsgraad'.

Geloofwaardigheid duidt op een correcte interpretatie van de verzamelde data door de onderzoeker en werd in dit onderzoek gegarandeerd door een intensieve deelname aan de onderzoeksomgeving (meerdere dagen doorgebracht op het hoofdkantoor en zeven onafhankelijke interviews gevoerd op verschillende locaties, tijdstippen, ...). Daarnaast werden er verschillende soorten bronnen gebruikt: diepte-interviews, observaties en interne documenten. De combinatie van verschillende databronnen noemt men 'data triangulatie' en zorgt voor een bredere kijk op de onderzochte situatie (*Mortelmans, 2007*). Door het gebruik van deze technieken werd de geloofwaardigheid van het onderzoek gegarandeerd.

Het criterium 'afhankelijkheid' is sterk gelijkaardig aan het criterium 'betrouwbaarheid' in kwantitatief onderzoek. Ook bij kwalitatief onderzoek moeten de resultaten stabiel zijn doorheen de tijd en bij verschillende respondenten. Het voeren van diepte-interviews en het gebruiken van de resultaten uit observaties zijn gedeeltelijk onderhevig aan persoonlijke interpretatie van de onderzoeker, bijgevolg zijn de resultaten enigszins afhankelijk van de onderzoeker (zie ook 4.5 Tekortkomingen/beperkingen). Deze tekortkoming werd getracht te minimaliseren door middel van het hanteren van de richtlijnen van Mortelmans (2007), Olson (2011) en Myers (2013) bij het voeren van de verschillende soorten onderzoek.

Overdraagbaarheid betekent dat het onderzoek ook gevoerd zou kunnen worden in een andere omgeving, bijvoorbeeld bij een andere onderneming. Wegens de gecompliceerde aard van het thema 'vrije onderneming' (en de invloed ervan op ambidexteriteit) zal er zeker niet exact hetzelfde resultaat gevonden worden indien dit onderzoek bij andere ondernemingen gevoerd zou worden. Om toch aan het criterium overdraagbaarheid te kunnen voldoen moet er volgens Bitsch (2005) aan "thick description" of gedetailleerde omschrijving van de omgeving gedaan worden: zo werd er in dit werk uitvoerig beschreven in welke situatie de onderzochte onderneming zich bevond en wat de rol van de onderzoeker juist was.

Het laatste kwaliteitscriterium volgens het model van Lincoln (1985) is de bevestigingsgraad. Dit criterium stelt dat de resultaten van een onderzoek steeds duidelijk afgeleid moeten zijn van de gebruikte data. Op deze manier zou een andere onderzoeker de resultaten van het onderzoek moeten kunnen bevestigen. De verscheidenheid van informatiebronnen (data triangulatie) zorgt net zoals bij het geloofwaardigheids criterium voor een bredere kijk op de onderzochte situatie, en bijgevolg voor een beter zicht op de realiteit. Daarnaast werden de informatiebronnen duidelijk geïdentificeerd, waardoor de link tussen informatiebron en resultaat duidelijk zou moeten zijn. Op deze manieren werd er aan het criterium 'bevestigingsgraad' voldaan.

Het respecteren van de vier verschillende kwaliteitsvoorwaarden voor kwalitatief onderzoek volgens Lincoln (1985), zorgde voor duidelijke richtlijnen bij het verzamelen, analyseren en gebruiken van informatie. Concluderend zou dit de kwaliteit van het gevoerde onderzoek moeten garanderen.

4.5 Tekortkomingen/Beperkingen

Het is van belang te onderstrepen dat dit onderzoek gepaard gaat met enkele beperkingen.

Deze masterscriptie werd geschreven over een periode van één academiejaar. Hierdoor was het onmogelijk om een studie over meerdere jaren te realiseren, en ook het onderzoeken en vergelijken van meerdere ondernemingen werd hierdoor uitgesloten. Een belangrijk gevolg hiervan is dat de externe validiteit van het onderzoek eerder laag is, en het onderzoek bijgevolg niet gegeneraliseerd kan worden naar de bredere industrie.

Daarnaast is dit werk een kwalitatief onderzoek, gedeeltelijk gebaseerd op interviews en eigen observaties. Een belangrijk gevolg hiervan is dat de interpretatie van de onderzoeker een rol speelt bij het behandelen van de verkregen informatie.

Betreffende de interviews zijn er twee beperkingen te benoemen. Ten eerste werd er gebruikt gemaakt van een selecte steekproef. De ondervraagden werden niet op een willekeurige manier gekozen, wel werd er een quota opgesteld. Zo werd er bepaald dat werknemers uit verschillende posities, leeftijdscategorieën en anciënniteit aan bod moesten komen. De keuze voor dit soort aanpak werd genomen om een gediversifieerde groep personen te ondervragen én om zo efficiënt mogelijk te werken, met het oog op het minimaliseren van overlast binnen de onderneming. Een tweede belangrijke beperking op gebied van interviews is het probleem van 'sociaal wenselijk antwoorden'. Tijdens de verschillende interviews werden er veelal positieve reacties gegeven, en werden bepaalde negatieve aspecten minder expliciet benadrukt. Zo merkte ik dat doorvragen over een positief aspect vaak eenvoudiger was dan meer uitleg te vragen over een negatief aspect. Dit kan een indicatie zijn dat respondenten niet 100% comfortabel waren om negatieve gevoelens te delen. Bijgevolg werd er dus mogelijk incidenteel 'sociaal wenselijk' geantwoord. Er werd steeds getracht dit

fenomeen te voorkomen door voorafgaand de vertrouwelijkheid van het gesprek mee te delen en door te vermelden dat de respondent de gebruikte informatie mocht controleren alvorens het werk gepubliceerd werd.

Een laatste tekortkoming situeert zich in het verkrijgen en gebruiken van interne bedrijfsdocumenten. Het proces om de geschikte documenten te verkrijgen verliep eerder moeizaam; sommige documenten werden pas enkele weken na aanvraag ontvangen. Daarnaast werden niet alle gevraagde documenten ter beschikking gesteld. Andere documenten werden wel verkregen voor inzage, maar deze mochten niet opgenomen worden in het werk. Bijgevolg verliep de analyse van interne documenten suboptimaal.

5. ONDERZOEK

5.1 Inleiding

Het onderzoek is gebaseerd op drie verschillende soorten bronnen: diepte-interviews, interne bedrijfsdocumenten en observaties. De verkregen informatie uit de verschillende bronnen werd telkens gestructureerd, geanalyseerd en toegepast op het theoretisch model, zoals beschreven in de methodologie. Op deze manier werd er getracht de link tussen holacratie en ambidexteriteit binnen Decathlon bloot te leggen, om zo een waardevol antwoord te kunnen bieden op de onderzoeksvraag.

Diepte-interviews

Alle interviews werden opgenomen, getranscribeerd en telkens samengevat in een beknopt verslag. Deze verslagen zijn terug te vinden in de appendix.

Observaties

In combinatie met de diepte-interviews werd er ook aan observatie gedaan. Een overzicht van de gemaakte observaties is terug te vinden in de appendix.

Interne bedrijfsdocumenten

Naast het gebruik van diepte-interviews werden er ook interne bedrijfsdocumenten opgevraagd en geanalyseerd, om een extra invalshoek te kunnen voorzien. Ook deze zijn terug te vinden in de appendix, en werden hieronder kort beschreven. Een eerste document specificeert de vier rollen die medewerkers kunnen aannemen binnen een project, de inhoud van elke rol en op welke manier men een ecosysteem kan creëren aan de hand van de verschillende rollen. Het tweede document is een interne enquête omtrent werknemerstevredenheid binnen Decathlon België.

A. 'Best For Now' strategie

Een 'vrije onderneming' of 'holacratie' zijn voornamelijk theoretische concepten die geconcretiseerd moeten worden door de onderneming. De manier waarop dit gebeurt verschilt sterk van onderneming tot onderneming. Binnen Decathlon werden er enkele richtlijnen opgesteld met als doel een meer praktische aanpak te voorzien voor de medewerkers. Een voorbeeld van zo'n richtlijn is de "Best For Now"-strategie. Binnen Decathlon werd er een document opgesteld dat de 'voorlopig beste aanpak' definieert. Het document vormt een handleiding voor de medewerkers en wordt gaandeweg verbeterd. De verschillende rollen die men kan aannemen werden in het document gespecificeerd en verduidelijkt:

- **LEADER:** De leader is de eindverantwoordelijke van het project. Deze persoon staat in direct contact met de interne klant en zorgt voor een goed verloop van het project. Hij/zij geeft zin aan het project, is de motor van het project en zorgt voor een spelkader waarin de teamleden kunnen werken.
- **COACH:** De coach begeleidt één of meerdere coachees op vlak van knowhow en op vlak van attitudes. Deze persoon geeft regelmatig en op lange termijn feedback en is steeds beschikbaar voor de coachee. Op deze manier helpt de coach met het boeken van vooruitgang.
- **REFERENTIEPERSOON:** De referentiepersoon is een expert in een bepaald vakgebied. Hij/zij deelt zijn/haar kennis met de teamleden en is steeds 'up-to-date' in zijn vakgebied. Hij/zij wordt erkend door de anderen, men komt bij hem/haar voor advies.
- **TEAM:** Het team staat centraal bij Decathlon. Het is cruciaal dat men deel uitmaakt van een team, dat men regelmatig en op lange termijn ervaringen deelt, elkaar helpt en samen beslissingen neemt.

De doelstellingen, verantwoordelijkheden en afspraken die gemaakt worden tussen coachee/coach/leader worden steeds vastgelegd in een 'tripartite contract'. Een voorbeeld van zo'n contract is te vinden in de appendix.

Op basis van deze verschillende rollen kunnen medewerkers vervolgens zelf een ecosysteem vormen rond een eigen initiatief. Zo zijn er projectgroepen voor thema's als duurzaamheid, gender equality en strategische innovatie. Ook voor thema's op microniveau worden er projectgroepen gevormd, denk bijvoorbeeld aan een herstructurering van de fietsafdeling in de winkel te Antwerpen.

B. Interne enquête 'Team mates barometer'

Het doel van een vrije onderneming is niet alleen om een verbeterd bedrijfsresultaat neer te zetten, maar ook om de tevredenheid van de werknemers te verhogen. Om dit doel te behalen worden werknemers binnen Decathlon regelmatig ondervraagd over hun tevredenheid en algemene welzijn binnen de onderneming. In 2018 werden 1095 werknemers van Decathlon Belgium ondervraagd, de resultaten van dit onderzoek zijn terug te vinden in de appendix.

In het onderzoek werden 33 vragen gesteld binnen 6 onderwerpen: 'Confidence', 'Responsibility', 'Be yourself', 'Purpose & values', 'I create value' en 'Team player'. Op basis van de resultaten werd er per onderwerp een procentuele score toegewezen, die vervolgens vergeleken werd met een 'Reference entity', of een gelijkaardige onderneming. Uit de cijfers blijkt dat slechts 67% van de werknemers de resultaten van de vorige enquête heeft meegekregen, en slechts 63% geeft aan dat er actie is ondernomen naar aanleiding van de resultaten van de vorige ondervraging. Deze cijfers geven aan dat er nog een ruime groeimarge is op gebied van implementeren van de verkregen feedback.

'Confidence' of zelfvertrouwen is het best scorende thema met een algemene score van 91%. Uit de antwoorden blijkt dat 87% van de werknemers vertrouwen krijgt van zijn/haar leider, en omgekeerd. Werknemers geven daarnaast aan dat ze steeds collega's consulteren voor advies (95%), dat ze initiatief nemen met het oog op innovatie (90%) en dat fouten maken toegelaten is (93%). Decathlon scoort op dit thema net iets beter dan het afgelopen jaar, wat een positieve trend op vlak van zelfvertrouwen betekent.

'Responsibility' of verantwoordelijkheid scoort sterk lager, met een algemene score van 79%. Het aannemen van een actieve houding omtrent ontwikkeling (91%) en kennis over de eigen sterktes en zwaktes (92%) scoren zeer goed. In tegenstelling tot deze hoge scores ging slechts 66% akkoord met de stelling "Ik heb een meetbare missie". Ook het ontvangen van voldoende feedback van collega's (75%) en het organiseren van regelmatige meetings om het eigen beslissingsproces te faciliteren (64%) scoren beduidend slechter dan de referentie-onderneming (respectievelijk 83% en 79%). Samengevat geven relatief weinig personen aan dat ze zichzelf kunnen ontwikkelen als gevolg van duidelijke verantwoordelijkheid.

Ook de mate waarin medewerkers zichzelf kunnen zijn staat nog niet op punt: het thema 'Be yourself' scoort 79%. Enkele onderdelen zijn wel naar verwachting: 87% van de werknemers kan zichzelf uitdrukken en meent dat er geluisterd wordt. Daarnaast geeft 91% aan zichzelf te kunnen in zijn in de dagelijkse werksfeer. De mindere resultaten worden echter op vlak van begeleiding gescoord: een groot deel van de werknemers geeft aan dat ze onvoldoende begeleid worden op vlak van vaardigheden (26%), persoonlijke ontwikkeling (27%) en prestaties (31%).

'Purpose & values' is dan weer een sterk scorend onderdeel met een algemene score van 88%. Maar liefst 92% van de werknemers geeft aan dat ze "trots en gelukkig zijn om bij Decathlon te werken". Daarnaast blijkt er een sterke connectie te zijn met 'customer centricity' (94%) en met de waarden van de onderneming (94%).

Het slechtst scorende onderdeel is 'I create value', met een algemene score van slechts 67%. Uit de vragen blijkt dat het grootste probleem bij salaris ligt: slechts 44% vindt zijn/haar loon fair in verhouding met zijn/haar verantwoordelijkheden. Ook geeft slechts 77% aan dat hij/zij een invloed heeft op de prestaties van Decathlon, wat relatief laag is in vergelijking met de referentie-onderneming (85%). Het merendeel van de ondervraagden gaat wél akkoord met de vraag of hij/zij menselijke, duurzame en economische waarde creëert binnen de onderneming (87%).

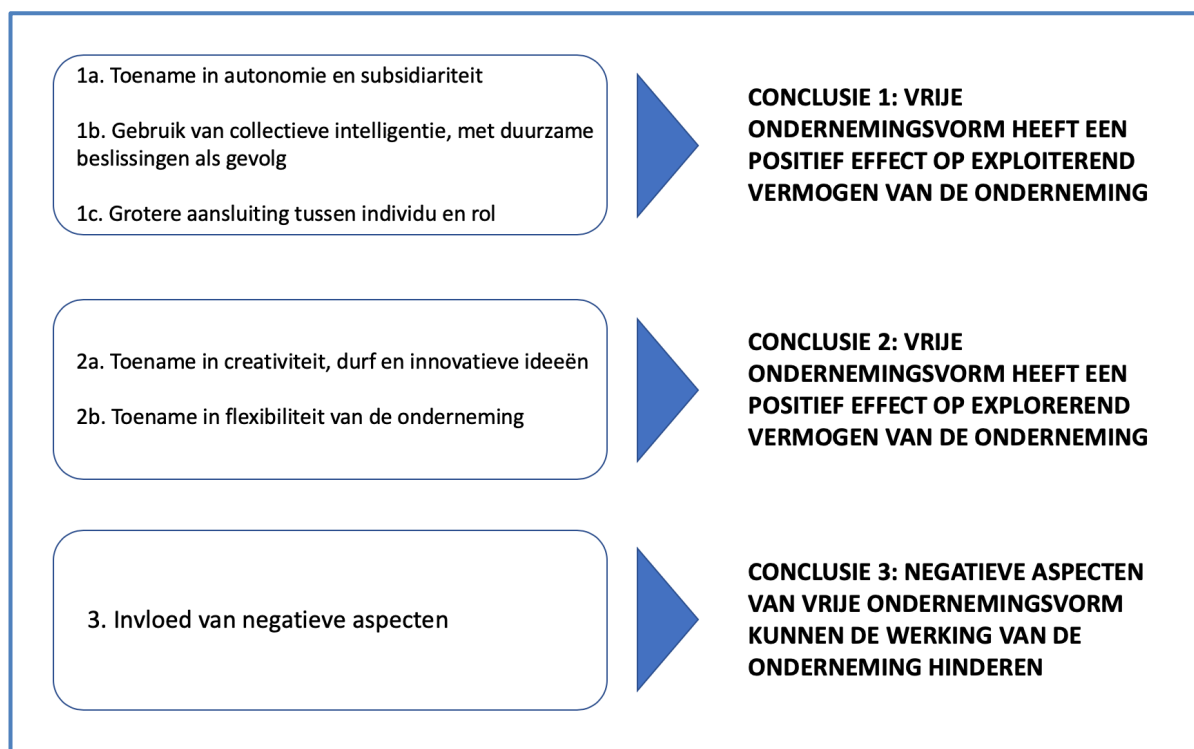
Op het onderdeel 'Team player' wordt een algemene score van 79% gegeven, wat 3 procentpunten lager is dan in 2017. Respect, een veilige omgeving en een goede sfeer worden zeer goed beoordeeld met respectievelijke scores van 92%, 94% en 86%. Er wordt echter minder goed gescoord op efficiënte communicatie (72%) en constructieve, efficiënte meetings (66%).

Een concluderende vraag luidt: "Ik kom elke ochtend graag naar mijn werk en werk graag aan zowel het teamproject als mijn persoonlijk project", waarop 89% van de medewerkers een positief antwoord gaf. De cijfers tonen aan dat Decathlon als vrije onderneming enkele positieve gevolgen teweegbracht, vooral op vlak van zelfvertrouwen, zingeving en waarden. Echter identificeerden werknemers ook enkele grote problemen: onvoldoende begeleiding, onduidelijkheid rond de persoonlijke missie, een gebrek aan feedback van collega's, inefficiënte communicatie en een overbelasting van verantwoordelijkheden.

5.2 Analyse

Dankzij een combinatie van verschillende databronnen kon er een overzichtelijk beeld gevormd worden van de werkomgeving binnen Decathlon België. Uit de interviews bleek dat er een overheersend positief gevoel was omtrent de vrije ondernemingsvorm binnen de onderneming. Positieve aspecten van het organisatiemodel kwamen zeer snel naar boven, en ook uit de toon van de interviews kon afgeleid worden dat de ervaring met de vrije ondernemingsvorm eerder positief was. Ook uit de enquête omtrent werknemerstevredenheid kwamen er enkele positieve gevolgen van de vrije ondernemingsvorm naar boven. Echter werden er ook significante negatieve aspecten geïdentificeerd die een efficiënte en effectieve werking van de onderneming zouden kunnen hinderen. De belangrijkste effecten van de transformatie naar een vrije onderneming zijn hieronder beschreven, en samengevat in figuur 7.

Figuur 7. Effecten van transformatie naar een vrije onderneming



1a. Toename in autonomie en subsidiariteit

CEO Faustino Rabasot en Stefan Schins identificeerden 'subsidiariteit' als belangrijkste onderdeel van de vrije ondernemingsvorm. Verantwoordelijkheid opnemen, zelf beslissingen nemen en fouten durven maken zijn aspecten die sterk gestimuleerd worden vanuit de 'leaders' van de onderneming. Medewerkers op alle verschillende niveaus van de onderneming worden geacht om een actieve en zelfstandige houding aan te nemen. Zo zou een winkelmedewerker theoretisch gezien in staat moeten zijn om alle vragen van klanten zelf te beantwoorden. Vervolgens kan hij/zij ook de feedback van eindgebruikers zelf toepassen om innovaties aan te brengen bij producten, service en de algemene manier van werken. Bijgevolg is elk individu in staat om zelf zijn/haar bestaande activiteiten te verbeteren, én op zoek te gaan naar nieuwe innovaties. Op deze manier kunnen werknemers schakelen tussen exploiterende en explorerende activiteiten, naargelang de situatie. Zo wordt er op niveau van de werknemer aan contextuele ambidexteriteit gedaan. Op niveau van de CEO wordt er aan structurele ambidexteriteit gedaan: hij maakte een structurele opsplitsing tussen exploitatie en exploratie. Faustino Rabasot verklaarde dat hij zelf de focus legt op exploitatie, en een specialist inzake exploratie aanstelde die de volledige vrijheid krijgt rond dit thema.

Op deze verschillende manieren bleek subsidiariteit al een positief effect te hebben op de ambidexteriteit van de onderneming. Ook in de interne enquête werd deze evolutie bevestigd: *"I take an active role"* is een thema dat zeer goed scoort, en 94% van de respondenten ging akkoord met de stelling *"I live our two values: Vitality and Responsibility"*. Daarnaast geven bijna alle respondenten aan dat ze zelfstandig beslissingen nemen en de uitkomsten beoordelen.

Een ander gevolg van de autonome werkwijze is dat beslissingen dichterbij de klant genomen worden: *"Subsidiariteit betekent dat beslissingen genomen worden waar de dingen gebeuren en door de persoon die een directe relatie heeft met de situatie"*. Hierdoor zijn beslissingen beter afgestemd met de wensen van de klant, wat

klantentevredenheid verhoogt. Ook zorgt de autonome werkwijze ervoor dat beslissingen niet meer goedgekeurd moeten worden doorheen de onderneming: dankzij subsidiariteit leert elke werknemer om kritisch na te denken en zelfstandige keuzes te maken. Dit versnelt het beslissingsproces, wat opnieuw voor een positieve impact zorgt op gebied van klantentevredenheid. Het positieve effect van subsidiariteit binnen de vrije onderneming werd bevestigd door CEO Faustino Rabasot: *“Afgelopen jaar was het beste jaar ooit op vlak van klantentevredenheid”*.

Onderstaand fragment uit een interview met een werknemer die de transitie naar vrije ondernemingsvorm actief meemaakte, vat de positieve evolutie samen: *“Vroeger was het de verantwoordelijkheid van de chef dat dit goed verliep. Indien je die persoon weghaalde voor een bepaalde tijd liep dit in het honderd. Nu moeten de werknemers zelf nadenken en zelf beslissingen nemen. Daardoor kan er zelfstandig gewerkt worden”*.

1b. Gebruik van collectieve intelligentie, met duurzame beslissingen als gevolg

In een sterk hiërarchische onderneming, bijvoorbeeld een machinebureaucratie, worden belangrijke beslissingen vaak aan de top van de onderneming genomen. In een meer organische onderneming, bijvoorbeeld een adhocratie, zijn de richtlijnen minder duidelijk uitgetekend en worden beslissingen eerder spontaan genomen. Zoals net beschreven worden in een vrije ondernemingsvorm beslissingen doorheen de hele onderneming genomen, via het subsidiariteitsprincipe. Iedereen is in principe vrij om deel te nemen aan het beslissingsproces. Op deze manier wordt er beroep gedaan op de ‘collectieve intelligentie’ van de onderneming. Hierdoor worden sommige beslissingen trager genomen, maar hebben ze vaak een beter resultaat als gevolg dan bij een autocratisch beslissingsproces. Zo formuleerde Faustino Rabasot: *“Men moet niet de tijd tot de beslissing rekenen, maar de tijd tot het gewenste resultaat wordt bekomen”*. Bijgevolg kan elke werknemer niet alleen autonome beslissingen nemen, maar ook beroep doen op het collectief wanneer nodig.

Uit de enquête blijkt dat dit mechanisme echter nog niet op punt staat. Slechts een kleine meerderheid van de respondenten gaf aan dat communicatie vlot verloopt en dat er efficiënte en constructieve meetings worden gehouden. Om optimaal van de collectieve intelligentie van de onderneming te kunnen profiteren, is een verbetering in communicatie en samenwerking vereist. Dit neemt niet weg dat het gebruik van collectieve intelligentie kan leiden tot duurzame beslissingen, en bijgevolg een potentiële verbetering van de bedrijfsactiviteiten.

1c. Grotere aansluiting tussen individu en rol

Volgende slagzin kwam in meerdere interviews terug: *“Do what you love”*. Hiermee wordt bedoeld dat elke werknemer vrij is om de eigen rollen, taken en verantwoordelijkheden te bepalen, coherent met zijn/haar passies. Dit is een centrale waarde binnen de vrije vorm van Decathlon België. In een machinebureaucratie worden taken en verantwoordelijkheden uiterst eenduidig afgelijnd: elke werknemer is een schakel binnen de efficiënte machine. Een voorbeeld hiervan is McDonald’s, waar de procedure om hamburgers te maken uiterst gestandaardiseerd is, en elke medewerker een duidelijk afgelijnde functie heeft. De vrije onderneming werkt op de tegenovergestelde wijze: elke medewerker bepaalt zelf zijn/haar takenpakket. Op deze manier kan éénieder de focus leggen op datgene waar hij/zij goed in is, én graag doet: *“Wat je graag doet, doe je beter”*. Individuele skills en talenten worden dankzij de vrije werkwijze beter benut, en dit heeft een positief effect op de prestaties van de onderneming.

Echter staat ook deze manier van werken nog niet op punt. Doorheen de interviews kwamen twee hoofdzakelijke problemen aan het licht: verwaarlozing van taken en misbruik van de vrijheid die gepaard gaat aan zelfmanagement. Het eerste probleem werd als volgt beschreven: *“Een werknemer die al zijn tijd in zijn passie steekt, laat in zijn andere rol een ‘vacuüm’, waar niemand aan werkt”*. Dit duidt op een logisch gevolg van een vrij takenpakket: onaangename taken worden verwaarloosd. Een tweede

probleem bestaat uit misbruik van zelfmanagement: werknemers schrijven bepaalde rollen uit, maar nemen vervolgens geen verantwoordelijkheden op. Op deze manier wordt er geprofiteerd van de vrijheid. Echter manifesteert dit probleem zich slechts in zeer kleine mate.

De verhoogde match tussen passies en talenten van een werknemer met zijn/haar takenpakket kan verbeterde prestaties als gevolg hebben. Voor een optimale werking moeten problemen zoals verwaarlozing van taken en misbruik van vrijheid opgelost worden.

CONCLUSIE 1: VRIJE ONDERNEMINGSVORM HEEFT EEN POSITIEF EFFECT OP EXPLOITEREND VERMOGEN VAN DE ONDERNEMING

Autonomie en subsidiariteit zorgen voor actieve werknemers, snellere beslissingen die dichter bij de eindgebruiker worden genomen, en bijgevolg verhoogde klantentevredenheid. Het gebruik van collectieve intelligentie zorgt voor duurzame beslissingen die een positief effect hebben op de onderneming, op voorwaarde dat communicatie en samenwerking worden verbeterd. Een verhoogde match tussen passies/talenten en het takenpakket zorgt voor verbeterde individuele en collectieve prestaties, op voorwaarde dat misbruik verhinderd wordt.

De transitie naar een vrije ondernemingsvorm binnen Decathlon leidde tot bovenstaande positieve effecten. Het gevolg hiervan was een verbetering van de bestaande activiteiten en een sterk positief effect op klantentevredenheid. Concluderend kan er gesteld worden dat de vrije ondernemingsvorm binnen Decathlon een positief effect heeft op het exploiterend vermogen van de onderneming.

2a. Toename in creativiteit, durf en innovatieve ideeën

Een ander gevolg van de vrije ondernemingsvorm is een toename in ruimte voor creativiteit en innovatieve ideeën. Werknemers krijgen niet alleen de vrijheid om hun takenpakket zelf samen te stellen, maar ook om nieuwe ideeën en activiteiten uit te werken. Zo verklaarde een leader op vlak van Human Resources: *“Als je iets wil ondernemen, doe het!”*. Ook uit andere interviews bleek de vrije werkwijze een positief effect te hebben op creativiteit en de mate waarin er initiatief wordt genomen: *“Ik merk dat sommigen die autonomie wel ter hand nemen om veel meer te doen dan ervoor”*. Ook uit de enquête bleek dat werknemers vinden dat ze een proactieve werkwijze kunnen hanteren en toegevoegde waarde creëren binnen de onderneming.

Naast de mogelijkheid om aan innovatie mee te werken, ligt ook de snelheid waarmee nieuwe initiatieven uitgewerkt kunnen worden hoger binnen een vrije onderneming. Goedkeuring van hogerop is niet langer vereist: *“Je maakt het makkelijker om ideeën uit te werken, zonder die eerst af te toetsen”*. In een bureaucratische omgeving komen nieuwe ideeën vooral uit de top van de onderneming, terwijl dit in de vrije onderneming niet gebonden is aan functies, niveau of macht. Dit zorgt ervoor dat innovatie gefaciliteerd wordt doorheen de hele onderneming. Deze veelzijdige aanpak op gebied van innovatie leidt tot een verhoogd explorerend vermogen.

2b. Toename in flexibiliteit van de onderneming

De keuze voor de transformatie naar een vrije onderneming werd onder meer gemaakt om de wendbaarheid van de onderneming te vergroten. Decathlon is zich bewust van bepaalde evoluties in de markt, zoals het toenemende belang van e-commerce en een online aanwezigheid. Daarnaast is er de evolutie richting een user-centric verkoopmodel, waarbij de onderneming wil inzetten op een totaalbeleving voor de klant. Om in te spelen op deze trends is organisationele flexibiliteit vereist.

Een gevolg van de vrije vorm is dat werknemers niet gebonden zijn door regelgevingen of een te volgen structuur. Hierdoor wordt flexibiliteit op individueel niveau gefaciliteerd. Een ander gevolg is dat éénieder zich kan focussen op de taken en activiteiten die ze graag doen, zoals eerder werd beschreven. Ook dit vergrootte de wendbaarheid van de onderneming: *“Wereldwijd zijn we ongeveer met 90.000 mensen en in België met 3.000 mensen, dat zijn grote schepen om te draaien. Als je dan mensen hebt die graag werken en gedreven werken kan je sneller inspelen op die zaken”*.

Flexibiliteit werd dus op individueel niveau gefaciliteerd, maar daarnaast ook op organisatieniveau. Faustino Rabasot verklaarde twee verschillende organisatievormen: *“Om op een complexe realiteit te kunnen antwoorden zijn er twee verschillende oplossingen: Je kan de onderneming ‘hypercentraliseren’ als één groot brein, of je kan de onderneming opsplitsen in duizenden kleine breinen die kleine beslissingen nemen, op een zeer snelle manier”*. Een bureaucratie is een voorbeeld van een ondernemingsstructuur die werkt met een gecentraliseerd ‘brein’. Een gevolg van deze structuur is dat er bij elke belangrijke beslissing toestemming gevraagd moet worden, en dat alle beslissingsmacht bij een klein aantal personen ligt. In een divisiestructuur zou ‘hypercentralisatie’ betekenen dat elke aparte divisie beperkte autonomie en beslissingsvrijheid heeft, met een traag besluitvormingsproces als gevolg. Centralisatie van beslissingsbevoegdheid zorgt dus voor een beperking in wendbaarheid van de onderneming. Bij een vrije structuur die beslissingsbevoegdheid opsplitst geldt het omgekeerde: *“Bij het kleine brein is elke medewerker zelfzeker en kan daardoor zelf beslissingen nemen”*. Op deze manier, via decentralisering in de vorm van een vrije structuur, kon Decathlon de wendbaarheid van de onderneming ook op organisatieniveau verhogen.

CONCLUSIE 2: VRIJE ONDERNEMINGSVORM HEEFT POSITIEF EFFECT OP EXPLOREREND VERMOGEN VAN DE ONDERNEMING

Een vrije ondernemingsvorm en vrije invulling van activiteiten zorgt voor een toename in creativiteit, durf en nieuwe ideeën. Deze nieuwe ideeën kunnen zeer snel uitgewerkt en toegepast worden, zonder nood aan goedkeuring doorheen de onderneming. Bijgevolg is er meer innovatie mogelijk. Daarnaast is er een toename in wendbaarheid van de onderneming, waardoor ze beter en sneller kan inspelen op nieuwe ontwikkelingen in de markt. Ook dit heeft een positief effect op innovatie en de ontwikkeling van nieuwe activiteiten. Concluderend kan er gesteld worden dat de vrije ondernemingsvorm een positief effect heeft op het explorerend vermogen van de onderneming.

3. Invloed van negatieve aspecten

Het is van belang te onderstrepen dat er ook enkele belangrijke problemen en gevaren geïdentificeerd zijn in de interviews en enquête. In een vrije werkwijze hebben de meeste werknemers zeer veel verschillende rollen. Hoewel dit een positief aspect kan vormen (combineren van exploiterende en explorerende rollen), wordt dit door verschillende werknemers als één van de moeilijkste aspecten geïdentificeerd. Elke werknemer moet zijn/haar aandacht verdelen over verschillende verantwoordelijkheden. Dit gebeurt vaak eerder spontaan dan gestructureerd: men beslist telkens welke verantwoordelijkheid op dat bepaald moment het dringendste is, en dus de voorrang krijgt. Naarmate dat men meer rollen en verantwoordelijkheden aanneemt, kan dit leiden tot een onoverzichtelijke manier van werken en een overload aan werkdruk. Indien er niet aan effectieve probleemoplossing wordt gedaan rond dit topic, zal er zich een negatief effect voordoen, zowel op vlak van exploitatie als op vlak van exploratie.

Een tweede negatief aspect bestaat uit het gebrek aan structuur. Dit probleem werd door meerdere personen geïdentificeerd, zowel in de interviews als in de enquête. De centrale gedachte van de vrije onderneming en van subsidiariteit luidt dat éénieder vrij is om autonoom te denken, autonome beslissingen te maken en op een zelfstandige manier te werk kan gaan. Een onvermijdelijk gevolg hiervan is dat er een ongelijkheid is in de manier waarop werknemers te werk gaan. De ene persoon kan bijvoorbeeld op een zeer pragmatische wijze te werk gaan, terwijl zijn/haar collega eerder op een impulsieve, ongestructureerde wijze werkt. Een ander voorbeeld is dat men in de ene Decathlon-winkel steeds collectief overleg pleegt alvorens nieuwe artikelen in het aanbod op te nemen, terwijl dit in de andere winkel eerder een individuele keuze is. De verschillende werkwijze kan zich dus voordoen op kleine schaal (collega's onderling), maar ook op grote schaal (verschillende departementen, winkels, landen, ...). Een belangrijk gevolg hiervan is dat er vaak misverstanden ontstaan en dat samenwerking tussen personen uit verschillende departementen, winkels of landen vaak stroef verloopt. Bestaande activiteiten zullen dan vaak gehinderd worden en meer tijd nodig hebben om succesvol te verlopen (in vergelijking met een traditionele werkwijze). En ook innoverende activiteiten zullen minder snel opgeschaald kunnen worden, wat een rem zet op exploratie. Ook hier is de bepalende factor opnieuw op welke manier en met welke effectiviteit dit probleem opgelost zal worden. Indien dit niet goed gebeurt draagt ook dit onderdeel bij tot een negatieve relatie tussen de 'vrije onderneming' en ambidexteriteit.

Op dezelfde manier werden andere negatieve aspecten van een vrije werkwijze geïdentificeerd als beperkend voor ambidexteriteit, en voor de algemene werking van de onderneming. Zo werd gesteld dat de holacratische theorie, hoe mooi deze ook klinkt, vaak niet wordt omgezet in de praktijk. In de theorie zou er in een vrije onderneming meer 'connectie' tussen werknemers zijn, als gevolg van de netwerkstructuur. In de praktijk worden netwerken eerder gevormd door personen die elkaar reeds kennen, zo getuigde een werknemer: *"We zeggen wel dat we in een netwerk werken, maar eigenlijk creëer je een netwerk met mensen die je kent"*. Ook het

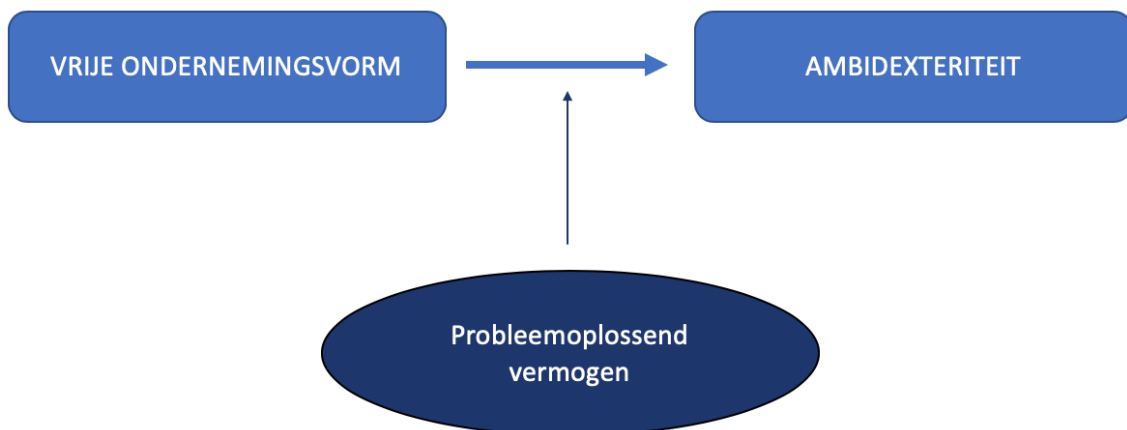
principe van vrije invulling van rollen klinkt zeer mooi: *“Do what you love”* is één van de slagzinnen binnen Decathlon als vrije onderneming. In de praktijk zorgt dit er echter voor dat men vaak niet op de hoogte is van wat elke medewerker juist doet binnen de onderneming, en waar die persoon zich dagelijks mee bezig houdt. *“Do what you love”* leidt daarnaast ook vaak tot verwaarlozing van bepaalde taken. Medewerkers nemen steeds meer taken op die ze graag doen en goed kunnen, maar verwaarlozen de taken die ze veel minder graag doen. Ook het aspect verloning klinkt verleidelijk: éénieder bepaalt elk jaar zelf of hij/zij recht heeft op een loonsverhoging (weliswaar na een adviesproces door collega’s te doorlopen). In de praktijk wordt hier enerzijds soms misbruik van gemaakt, en is er anderzijds een ongelijkheid in de manier waarop verschillende werknemers dit principe toepassen. De ene werknemer baseert zich op zijn individuele prestaties, terwijl de andere zich baseert op de prestaties van de onderneming.

Een laatste belangrijk nadeel van de vrije vorm is het verlies van schaalvoordelen. In het oude systeem werden contracten, met bijvoorbeeld leveranciers, op internationaal niveau afgesloten. Sinds de decentralisatie gebeurt dit veel lokaler en op maat van de specifieke winkel. Een belangrijk gevolg hiervan is dat schaalvoordelen, zoals voordeligere prijzen dankzij grote afname, verloren. Deze evolutie werd samengevat in een interview: *“Als je je krachten bundelt kan je het misschien efficiënter en goedkoper doen, maar is het minder op maat van de winkel. Ik denk vooral naar efficiëntie en kosten is er wel te optimaliseren door het minder lokaal te doen”*. Hieruit blijkt dat ook op vlak van synergiën en schaalvoordelen nog ruimte voor verbetering is.

CONCLUSIE 3: NEGATIEVE ASPECTEN VAN VRIJE ONDERNEMINGSVORM KUNNEN DE WERKING VAN DE ONDERNEMING HINDEREN

Bovengenoemde voorbeelden verduidelijken dat de transformatie naar een vrije onderneming enkele belangrijke problemen en uitdagingen met zich meebrengt. De vraag is dan of deze de positieve effecten van de vrije werkwijze overstijgen of niet. Het antwoord hierop is gerelateerd aan de manier waarop er aan effectieve probleemoplossing wordt gedaan. Indien de problemen die gepaard gaan met een vrije onderneming niet aangepakt en opgelost worden, zal deze organisatiewijze een beperkend effect hebben op zowel het exploiterend als het explorerend vermogen van de onderneming. Indien er wél aan effectieve probleemoplossing wordt gedaan zorgen de positieve aspecten van de vrije organisatiewijze ervoor dat exploitatie gefaciliteerd wordt, en dat er tegelijkertijd meer ruimte is voor innovatie en explorerende activiteiten. In dit geval is er een positieve relatie tussen de keuze voor een 'vrije onderneming' en de ambidexteriteit van deze onderneming. Concluderend kan men stellen dat de mate waarin er aan probleemoplossing wordt gedaan bepaalt of een vrije ondernemingsvorm een positief of negatief effect heeft op ambidexteriteit.

Figuur 8. Probleemoplossend vermogen



6. CONCLUSIE

Het onderzoeksdoel van deze masterthesis was om een initieel inzicht te krijgen in de relatie tussen de concepten 'vrije onderneming' en ambidexteriteit. Meer specifiek werd er onderzocht welk effect een vrije ondernemingsvorm op de ambidexteriteit van een onderneming heeft. Bijgevolg werd onderstaande onderzoeksvraag gespecificeerd:

“Wat is het effect van een vrije ondernemingsvorm op ambidexteriteit?”

6.1 Antwoord op de onderzoeksvraag

Uit het onderzoek is gebleken dat een vrije ondernemingsvorm of holacratie enerzijds zorgt voor een efficiëntere manier van werken dankzij het gebruik van collectieve intelligentie, duurzame beslissingen en betere benutting van talenten. Daarnaast zijn subsidiariteit en autonomie kernconcepten die toedragen tot de verbetering van de bestaande activiteiten. Men kan dus concluderen dat een vrije ondernemingsvorm een positief effect heeft op het exploiterend vermogen van de onderneming.

Anderzijds zorgt een toename in creativiteit, durf en innovatie voor een verbetering van de explorerende activiteiten. Daarnaast hebben, net zoals bij exploratie, ook subsidiariteit en autonomie een positief effect op exploratie. Hieruit kan men concluderen dat de vrije vorm een positief effect heeft op het exploratief vermogen van een onderneming.

Beide activiteiten worden dankzij een vrije ondernemingsvorm simultaan verbeterd, wat een voorwaarde is voor ambidexteriteit. Verder heeft het centrale onderdeel van een vrije onderneming, subsidiariteit, een rechtstreeks positief effect op ambidexteriteit. Werknemers ontwikkelen namelijk de capaciteiten om zowel zijn/haar eigen activiteiten te verbeteren, alsook om actief mee te werken aan innovatie binnen de onderneming. Zo kan een werknemer schakelen tussen exploiterende en

explorerende activiteiten, en dus aan contextuele ambidexteriteit doen. De CEO van de onderneming doet aan structurele ambidexteriteit: hij legt zelf de focus op exploitatie en stelt een specialist inzake exploratie aan, die volledige vrijheid krijgt rond dit thema. Op deze manier zorgt de vrije vorm voor ambidexteriteit doorheen de hele onderneming: van CEO tot winkelmedewerker.

Echter mogen de aspecten die een negatieve invloed uitoefenen op de werking van een onderneming niet over het hoofd worden gezien. Werknemers binnen Decathlon identificeerden volgende problemen: overbelasting van het takenpakket, onvoldoende begeleiding en structuur, onduidelijkheid rond de persoonlijke missie, inefficiënte communicatie, (sporadisch) misbruik van beslissingsvrijheid en verlies van schaalvoordelen. Het effect van de negatieve aspecten van een vrije ondernemingsvorm moet begrensd worden. De mate waarin dit mogelijk is hangt af van de specifieke omstandigheden en omgeving van de onderneming. Indien dit op een passende manier kan gebeuren, heeft een vrije ondernemingsvorm een positief effect op de ambidexteriteit van een onderneming.

I. LITERATUURLIJST

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

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

Beard, D. W., & Dess, G. G. (1981). Corporate-level strategy, business-level strategy, and firm performance. *Academy of management Journal*, 24(4), 663-688.

Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of management review*, 28(2), 238-256.

Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. (2016). Beyond the holacracy hype. *Harvard business review*, 94(7), 8.

Bitsch, V. (2005). Qualitative research: A grounded theory example and evaluation criteria. *Journal of agribusiness*, 23(345-2016-15096), 75.

Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative science quarterly*, 1-34.

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*, 20(2), 207-218.

Chandler, A.D. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. MIT Press, Boston.

Cheng, Y. T., & Van de Ven, A. H. (1996). Learning the innovation journey: Order out of chaos?. *Organization science*, 7(6), 593-614.

Collis, D. J., Montgomery, C. A., Invernizzi, G., & Molteni, M. (2007). *Corporate strategy*. McGraw-Hill.

Daft, R. L., Murphy, J., & Willmott, H. (2010). *Organization theory and design*. Cengage learning EMEA.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of qualitative research* Thousand Oaks. Cal.: Sage.

Douma, S. W., Krijnen, H., Noorderhaven, N. G., & van Oijen (Aswin). (2016). *Ondernemingsstrategie*. Noordhoff Uitgevers.

Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The management of organization*, 1, 167-188.

Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.

Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of management journal*, 49(4), 693-706.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: text & cases*. Pearson education.

Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic management journal*, 14(S2), 95-112.

Lincoln, Y. S. (1985). Naturalistic inquiry. *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*.

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

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.

Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman Jr, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, 3(3), 546-562.

Miller, D. (1986). Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. *Strategic management journal*, 7(3), 233-249.

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.

Mortelmans, D., & Onderzoeksmethoden, H. K. (2007). Handbook of qualitative research methods. *Leuven and The Hague: Acco*.

Myers, M. D. (2013). *Qualitative research in business & management*. Thousand Oaks, CA, : Sage Publications Ltd.

Olson, K. (2011). *Essentials of qualitative interviewing*. Routledge.

O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard business review*, 82(4), 74.

O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior*, 28, 185-206.

O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338.

Porter, M. E. (1985). Creating and sustaining superior performance. *Competitive advantage*, 167.

Porter, M. E. (1989). From competitive advantage to corporate strategy. In *Readings in strategic management* (pp. 234-255). Palgrave, London.

Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of management*, 34(3), 375-409.

Robertson, B. J. (2007). Organization at the leading edge: Introducing Holacracy™. *Integral Leadership Review*, 7(3), 1-13.

Robertson, B. J. (2015). *Holacracy: The new management system for a rapidly changing world*. Henry Holt and Company.

Rumelt, R. P. (1974). *Strategy, Structure, and Economic Performance*. Division of Research, Harvard Business School: Cambridge, MA.

Sandelowski, M. (1993). Rigor or rigor mortis: the problem of rigor in qualitative research revisited. *ANS. Advances in nursing science*, 16(2), 1-8.

Siggelkow, N., & Levinthal, D. A. (2003). Temporarily divide to conquer: Centralized, decentralized, and reintegrated organizational approaches to exploration and adaptation. *Organization Science*, 14(6), 650-669.

Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization science*, 16(5), 522-536.

Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, 38(4), 8-29.

Tushman, M. L., & Smith, W. (2002). Organizational technology. *Companion to organizations*, 386, 414.

White, R. E. (1986). Generic business strategies, organizational context and performance: An empirical investigation. *Strategic Management Journal*, 7(3), 217-231.

Zappos CEO Tony Hsieh on holacracy transition (2016), businessinsider.com {Accessed: 20/02/2019}

<https://www.businessinsider.com/zappos-ceo-tony-hsieh-on-holacracy-transition-2016-1?international=true&r=US&IR=T>

Holacracy and Self-Organization (2017), zapposinsights.com {Accessed: 20/02/2019}

<https://www.zapposinsights.com/about/holacracy>

Management and organization at Medium (2016), blog.medium.com {Accessed: 20/02/2019}

<https://blog.medium.com/management-and-organization-at-medium-2228cc9d93e9>

II. APPENDIX

A. Beknopte verslagen interviews

Interview 1 – Beknopt verslag

1. Argumenten vrije onderneming (+)

- ‘Subsidiariteit’ is kernwoord -> beslissingen gemaakt doorheen het hele bedrijf
- ‘Adviessysteem’ zorgt voor controle en structuur
- Bij problemen wordt er steeds ‘lokaal’ getracht een oplossing te vinden
- Werknemers werken in de lijn van hun passies
- Verhoogde retentiegraad van werknemers
- Sterk verhoogde flexibiliteit van de onderneming

2. Argumenten vrije onderneming (-)

- Tijdsbesteding bij verschillende rollen
- Verloning bij verschillende rollen
- Bepaalde taken worden verwaarloosd
- Soms onduidelijkheid rond verwachtingen (geen KPI's zoals bij traditioneel systeem)

3. Gevolg voor ambidexteriteit

- Nationaal 20-tal grote ‘transformatieprojecten’ -> Zorgt voor macro-innovatie (exploratie)
- Per winkel ook veel kleinere transformatieprojecten die organisch werken

4. Belangrijke inzichten interview

- Verandering vraagt steeds investeringen in tijd, middelen en mentaliteitswijziging
- Verschil in snelheid van omschakeling zorgt voor conflicten

Interview 2 – Beknopt verslag

1. Argumenten vrije onderneming (+)

- Opdeling van klassieke manager in twee verschillende rollen: 'leader' en 'coach'
- Coach behandelt persoonlijke ontwikkeling
- Leader behandelt dagelijkse problemen
- Iedereen moet mee nadenken over problemen, actieve houding is vereist
- Hernieuwde ondernemingscultuur en DNA
- 'Adviesprocessen'
- Loonbeleid op basis van meritocratie en potentieel (! Eigen keuze)

2. Argumenten vrije onderneming (-)

- Klassieke leiders verliezen gezag en macht aan het collectief -> kan voor resistentie zorgen
- Veeleisendheid en feedback uit het oog verloren, men handelde naar eigen wens

3. Gevolg ambidexteriteit

- Subsidiariteit zorgt voor meer innovatie en creativiteit
- Werknemers moeten verantwoordelijkheid nemen en mee nadenken

4. Belangrijke inzichten interview

- 'Vrije onderneming' wordt aangeleerd via opleidingen en via beleving op de werkvloer
- Recruitering gebeurt collectief, consultatief of participatief
- Verwaarlozing van taken lost zichzelf op een natuurlijke manier op

Interview 3 – Beknopt verslag

1. Argumenten vrije onderneming (+)

- Voor dit systeem was de onderneming té hiërarchisch (zeer top-down)
- Adviestraject in plaats van hiërarchische beslissingen via comités
- Men definieert zelf taken, in lijn met waar men goed in is
- Positief effect op de werksfeer

2. Argumenten vrije onderneming (-)

- Opstart van het systeem is te snel gegaan -> heeft slachtoffers gemaakt
- Veel verzet in beginfase, nog steeds tegenstanders
- Zeer veel misverstanden, onduidelijkheden in beginfase (slechte interne communicatie)
- Zeer veel taken en verantwoordelijkheden kan gevaarlijk zijn (overload)

3. Gevolg voor ambidexteriteit

- Transformatieprojecten
- Iedereen kan beslissingen nemen, mits respect voor procedures
- Zo weinig mogelijk formaliteiten -> meer flexibiliteit
- Autonomie, creativiteit en initiatief worden sterk gestimuleerd, passiviteit ontmoedigd

4. Belangrijke inzichten interview

- Positief effect van vrije onderneming enkel indien de spelregels worden nageleefd

Interview 4 – Beknopt verslag

1. Argumenten vrije onderneming (+)

- Vrijheid én verantwoordelijkheid
- Adviesproces en samenspraak zorgt voor duurzame beslissingen
- Begeleiding door leader & coach
- Betere benutting van skills en talenten

2. Argumenten vrije onderneming (-)

- Overgang is zeer moeizaam, er is geen stappenplan
- Veel verzet in beginfase
- Nog steeds tegenstanders
- Adviesproces is tijdrovend

3. Gevolg voor ambidexteriteit

- Adviesproces en samenspraak leidt tot innovatie
- Veel opleidingen rond persoonlijke ontwikkeling
- Ondernemen wordt sterk aangemoedigd

4. Belangrijke inzichten interview

- Richtlijnen: “Best for now”
- ‘Reinventing organizations’ van Frédéric Laloux als handleiding

Interview 5 – Beknopt verslag

1. Argumenten vrije onderneming (+)

- Mogelijkheid om ideeën uit te werken zonder ze eerst af te toetsen doorheen de organisatie
- Meer opportuniteiten voor ondernemende werknemers

2. Argumenten vrije onderneming (-)

- Nog steeds aspecten die moeizaam en onprofessioneel verlopen, 4 jaar na start transformatie
- Verwaarlozing van bepaalde verantwoordelijkheden
- Verschil in aanpassingsvermogen tussen jongere en oudere werknemers
- Combinatie van verschillende rollen is moeilijk
- Creatie van een netwerk is in theorie goed maar in praktijk moeilijk uit te voeren
- Werknemers vormen vaak een netwerk met mensen die ze reeds kennen
- Gebrek aan connectie tussen de verschillende werknemers: iedereen doet wat hij/zij wil zonder dit te rapporteren
- Men weet niet waarmee collega's zich mee bezig houden (hangt samen met vorig punt) -> bron van misverstanden
- Loon hangt niet samen met het aantal verantwoordelijkheden

3. Gevolg voor ambidexteriteit

- Innovatie gebeurt soms dubbel door twee verschillende mensen als gevolg van het gebrek aan connectie. Samenwerking zou een betere methode zijn

4. Belangrijke inzichten interview

- Subsidiariteit was al aanwezig voor de transformatie
- Het werk is eigenlijk onveranderd gebleven maar de humane wijze waarop het werk gedaan wordt is gewijzigd

Interview 6 – Beknopt verslag

1. Argumenten vrije onderneming (+)

- Beslissingsbevoegdheid verplaatst van directiecomité/investeringscomité/... naar de werknemers zelf
- Werknemers worden beïnvloedt om initiatief en verantwoordelijkheid te nemen
- Personen nemen rollen op vanuit hun passies, waardoor ze deze rollen beter invullen

2. Argumenten vrije onderneming (-)

- Schaalvoordelen gaan verloren als gevolg van lokale activiteiten
- Bepaalde werknemers hebben meer nood aan ondersteuning en begeleiding, dit wordt vaak niet gegeven
- Combinatie van verschillende rollen is moeilijk
- Verwaarlozing van bepaalde verantwoordelijkheden
- Slechte opvolging en overdracht van verantwoordelijkheden tussen personen: veel kennis en informatie gaat verloren

3. Gevolg voor ambidexteriteit

- Meer ruimte voor creativiteit en innovatie

4. Belangrijke inzichten interview

- Doorheen de jaren zijn er duidelijkere richtlijnen uitgeschreven, maar voor bepaalde aspecten is dit nog niet het geval
- Invulling van subsidiariteit en het concept 'vrije onderneming' is zeer sterk verschillend per winkel

Interview 7 – Beknopt verslag

1. Argumenten vrije onderneming (+)

- Antwoord op de huidige complexe omgeving
- Flexibiliteit en wendbaarheid
- 'Brein' van de onderneming opsplitsen, zorgt voor snelle beslissingen
- Duurzame beslissingen door gebruik van collectieve intelligentie
- Verantwoordelijkheden worden opgedeeld
- Medewerkers zijn zelfstandig, verantwoordelijk en durven fouten te maken
- Verhoogd zelfvertrouwen en verhoogde link met het doel van de onderneming
- Beslissingen dicht bij de klant -> sterk verhoogde klantentevredenheid
- Erkenning door collega's i.p.v. erkenning door baas

2. Argumenten vrije onderneming (-)

- Moeilijk, lang proces (nog steeds aan de gang)
- Geen duidelijke doelstellingen, KPI's meer

3. Gevolg voor ambidexteriteit

- Meer ruimte voor creativiteit en innovatie
- Fysieke opsplitsing exploitatie – exploratie op 'leader'-niveau (structurele ambidexteriteit)
- Ambidexteriteit op 'team'-niveau nog niet van toepassing

4. Belangrijke inzichten interview

- Verandering van organisatievorm MAAR visie en doel moeten ongewijzigd blijven!

B. Tripartite contract

Tripartite contract

Ik coach,

Coaching by DECATHLON is de duurzame begeleiding op regelmatige basis van een teammate. Deze begeleiding steunt op een welwillende en veeleisende relatie.

Waarom een contract maken ?

- De onderdelen van de coaching by Decathlon verduidelijken.
- De vraag van de coachee en zijn/haar doelstellingen te concretiseren.
- Het akkoord tussen de coachee, de coach en de leader vast te leggen.

Wat zijn de wederzijdse engagementen ?

- Coachee : verantwoordelijk over de keuze van zijn/haar coach, het bepalen van zijn/haar doelstellingen.
⇒ Hij/zij brengt de onderwerpen aan en is verantwoordelijkheid voor de implementatie ervan.
- Coach : staat garant voor het begeleidingsproces en voor de **confidentialiteit**.
⇒ Hij/zij challengeert de doelstellingen, ten dienste van de persoonlijke ontwikkeling van de coachee.
- Leader : creëert een gunstige omgeving en blijft **betrokken** in de ontwikkeling van de teammate.
⇒ Hij/zij challengeert de doelstellingen, ten dienste van de ontwikkeling van het project.

Ik coachee,

1) Doel van het contract :

Dit contract heeft als doel het kader te definiëren van de coaching tussen :

- Coachee :
- Coach :
- Leader :

2) Context & behoeften :

Met welk project ben ik teammate? Wat is mijn netwerk? Wat zijn mijn verwachtingen tov mijn coach?



3) Doelstellingen : (MIJN GLOBALE MISSIE)

Om je te helpen, herinneren we je aan de criteria van een goede doelstelling :

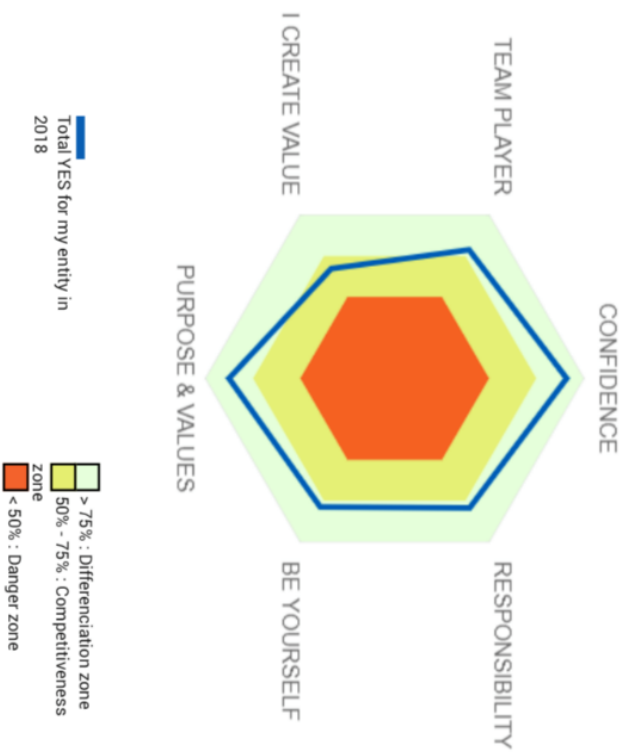
- Ze is in een positieve zin geformuleerd, en in de 1e persoon geschreven
- Ze blijft onder jouw controle, haar slagen is volledig in jouw handen
- Wat zal ik geobserveerd, gevoeld, gezien, ... hebben, eens de doelstelling bereikt is ? Van staat A naar staat B ...

Mijn doelstellingen	Mijn indicatoren / KPI (Hoe schrijf ik een SMART-doelstelling)

Ik leader,

*Ik druk me uit en challenge de doelstellingen voorgesteld door de teammate.
We gaan samen akkoord over de praktische afspraken hieronder.*

DECATHLON TEAM MATES BAROMETER results 2018 - DTB star



Total YES ("Yes, absolutely" and "Yes, mostly") = Star				
	My entity 2018	Prog vs n-1	E.R. 2018	Our Target 2019 (to define locally with the team)
Global score *	81%	-1	86%	
I HAVE SELF CONFIDENCE	91%	+1	92%	
I DEVELOP MYSELF THANKS TO RESPONSIBILITY	79%	-1	86%	
BE YOURSELF	79%	-1	87%	
I LIVE THE PURPOSE / THE VALUES AND THE PROJECT	88%	-	89%	
I CREATE VALUE	67%	-1	77%	
I'M A TEAM PLAYER	79%	-3	84%	
PLEASURE IN THE WORKPLACE	89%	-2	89%	

* Global score : Average of all questions.

C. Team mates barometer