

De invloed van flexibel werken op de contextuele ambidexteriteit van het individu



‘Het individu als ware netwerkspeler’

Student: Ing. Martijn Vroegrijk
Studentnr.: 421055
Coach RSM: Dr. Raymond van Wijk
Meelezer: Prof. dr. ir. Gerrit van Bruggen
Datum: 10-06-2016

De invloed van flexibel werken op contextuele ambidexteriteit

‘Het individu als ware netwerkspeler’

Doctoraalscriptie van de parttime opleiding MScBA/drs Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit

Major: Strategisch management

Juni 2016

Martijn Vroegrijk

Studentnummer: 421055

E-mail: martijnvroegrijk@gmail.com

AFSTUDEERCOMMISSIE

Dr. Raymond van Wijk (coach)

Prof. dr. ir. Gerrit van Bruggen (meelezer)

Copyright © 2016 Martijn Vroegrijk

Het auteursrecht van deze scriptie berust volledig bij de auteur. De auteur is geheel verantwoordelijk voor de inhoud van de scriptie. De RSM Erasmus Universiteit is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud. De inhoud van dit rapport is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt dan die waarnaar expliciet is verwezen.

VOORWOORD

Vechten tegen de tijd, een grote diversiteit aan studenten, eindeloos sparren over groepsopdrachten, een geweldig internationaal project en de bewustmaking van de vele bedrijfskundige paradoxen horen allemaal bij de parttime opleiding Bedrijfskunde (MBA) aan Rotterdam School of Management. Kortom een geweldig leerzame ervaring. Naast het verkrijgen van de meest recente bedrijfskundige inzichten, heeft de studie mij als persoon sterker gemaakt. De studie stimuleert je om op een ander en hoger niveau na te denken en daarmee minder zwart-wit te denken. Niets is wat het lijkt en is wellicht allemaal onderdeel van een grotere paradox.

Ik ben de opleiding gestart met het doel om een brug te slaan tussen mijn agrarische verleden en het werkveld van bedrijfskundigen. Waar de agrarische sector achteraf een uit de hand gelopen hobby lijkt te zijn, werd mij meer en meer duidelijk dat mijn hart in de bedrijfskunde ligt. Ik vind het leuk om de risico's van bedrijven in kaart te brengen, om ze te adviseren hoe ze hun prestaties kunnen verbeteren en om ze strategisch te ondersteunen. Anders gezegd vind ik het leuk om bedrijvendokter te zijn, waarbij allereerst de pijnpunten worden blootgelegd alvorens een medicijn kan worden uitgeschreven. Als bekroning op anderhalf jaar studie heeft PwC mij de kans geboden om intern mijn scriptie te schrijven; hetgeen ik beschouw als mooi startpunt voor een nieuwe carrière.

Hiervoor wil ik enkele personen nadrukkelijk bedanken. Allereerst dank ik mijn broer Mark voor zijn altijd luisterende oor en adviezen in tijden dat ik worstelde met mijn scriptie. Ik dank Colin en Stefan voor de vriendschappelijk afleiding die zij gegeven hebben. Ik bedank Raymond van Wijk voor zijn uitstekende begeleiding. Zijn inzichten brachten mij iedere keer verder waardoor ik mijn scriptie naar een hoger niveau kon brengen. Ik dank Gerrit van Bruggen voor zijn kritische blik en goede adviezen als mee-lezer. Tot slot dank ik PwC Risk Assurance Amsterdam voor het mogelijk maken van het intern schrijven van mijn scriptie. Hierbij gaat mijn dank in het bijzonder uit naar Anita van der Leeuw-Sirach als interne coach. Ik heb veel geleerd van onze leuke en leerzame gesprekken. Je hebt mij erg geholpen om van mijn scriptie een gestructureerd geheel te maken.

De brug naar het werkveld van bedrijfskundigen is geslagen. Voor iedereen die ook een carrière switch wil maken raad ik aan: *tuum sequere cor*

Martijn Vroegrijk

Juni, 2016

SAMENVATTING

Dit onderzoek geeft inzicht in de invloed van flexibel werken op de contextuele ambidexteriteit van een individu. Waar Birkinshaw & Gibson (2004) de organisatorische context hebben geschetst die nodig is om te komen tot contextuele ambidexteriteit, is in het ongewisse gelaten hoe hier praktisch invulling aan kan worden gegeven. De beschreven context behelst in de kern het verschaffen van organisatorische vrijheid waardoor een individu meer vanuit intrinsieke motivatie gaat handelen en wordt geschapen door het aanbieden van flexibel werken. Rogan & Morse (2014) hebben aangetoond dat individuele contextuele ambidexteriteit mogelijk is als een individu wordt ingebed in een netwerk. Ook dit wordt gefaciliteerd door flexibel werken, waardoor enkel de vraag overblijft *hoe* flexibel werken de contextuele ambidexteriteit van een individu beïnvloedt. Voor dit onderzoek zijn 9 casussen c.q. bedrijven gebruikt waarbij bij iedere casus één manager en één medewerker zijn geïnterviewd. Binnen de gekozen bedrijven bestaat een gradatie in flexibel werken. Zo is er één casus opgenomen waar niet flexibel wordt gewerkt en acht bedrijven waar matig tot geheel flexibel wordt gewerkt. De casussen zijn onderling vergeleken om te komen tot patronen en leiden vervolgens tot proposities.

Flexibel werken geeft medewerkers de mogelijkheid om activiteiten gericht op exploitatie en exploratie structureel van elkaar te scheiden. In kantoren met dichte kamers wordt de structurele scheiding thuis gezocht, terwijl dit op volledig open kantoren op kantoor geschiedt. 'Open kantoren' verschillen significant van andere kantoren omdat daar meerdere type ruimtes worden aangeboden. Het individu mobiliseert zich op kantoor van de ene naar de andere ruimte, naargelang een activiteit daar om vraagt. Dit is anders bij kantoren met dichte ruimtes. Daar zitten medewerkers heel de dag op dezelfde plaats. De diversiteit in ruimtes op kantoor hebben een positieve invloed op ambidexteriteit. In een open kantoor, dat als modern wordt beschouwd, wordt aangegeven dat het additioneel aanbieden van ontspanningsmogelijkheden en/of sportieve activiteiten bijdraagt aan het meer bezig zijn met innovatie. Hoe meer een ruimte een individu aanspoort in beweging te zijn, des te meer het innoveert.

De respondenten hebben aangegeven dat ambidexteriteit op individueel denkniveau niet mogelijk is maar dat een individu zich wel kan inbedden in een netwerk waardoor het ambidexter kan gaan acteren. Het individu gaat zich dan niet enkel intern maar ook extern mobiliseren, waarbij de mate van mobiliseren bepaalt welke kennis het opdoet. De hoeveelheid kennis die binnen een netwerk wordt gedeeld is afhankelijk van de persoonlijke band die tussen individuen is opgebouwd en kent derhalve een optimum. Zodra een netwerk groter wordt, vervagen persoonlijke banden en wordt er minder kennis gedeeld. Hetzelfde geldt voor het delen van informatie. Een ander beeld is zichtbaar bij de

insiders c.q. vast aanspreekpunt bij een klant. Het onderzoek wijst uit dat hoe meer diversiteit aan 'insiders' het individu heeft, des te meer het innoveert. Hierbij is geen optimum geconstateerd en is strijdig met de bevindingen over kennis- en informatiedeling.

De nieuwe kennis komt op kantoor samen waar kruisbestuiving van kennis kan plaatsvinden. Op kantoren waar niet flexibel wordt gewerkt is nauwelijks kruisbestuiving omdat daar altijd met dezelfde groep collega's wordt gewerkt. De kruisbestuiving neemt toe als kantoren meer open worden. In kantoren die volledig open offices hebben is de kruisbestuiving van kennis het grootst omdat medewerkers daar samenwerken met de grootste diversiteit aan collega's waarmee ze informeel communiceren. Juist het informele overleg is belangrijk om kruisbestuiving in kennis te laten plaatsvinden, maar is afhankelijk van de mate waarin flexibel werken wordt georganiseerd. Als volledige flexibiliteit wordt aangeboden en medewerkers overal en nergens werken, dient ieder overleg formeel te worden gepland en verdwijnt informele communicatie. Het optimum wordt bereikt als de directie flexibel werken zo weet te organiseren dat medewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn om op kantoor te werken, waardoor en flexibiliteit en de informele communicatie behouden blijft. De directie speelt tevens een belangrijke rol in het doorgang geven van innovatie. Als ook directieleden flexibel werken en zich op het flexibele kantoor tussen medewerkers gaan begeven, worden ze eerder betrokken in innovatieve plannen en is de directie eerder bereid hierin te investeren.

Flexibel werken geeft het individu de mogelijkheid om zich fysiek te mobiliseren tussen ruimtes om verschillende activiteiten uit te voeren, verschillende vormen van kennis te vergaren, inside informatie te verkrijgen en zich daarmee als ambidextere actor in een netwerk te bewegen. Flexibel werken maakt van een individu een ware netwerkspeler.

INHOUDSOPGAVE

1. Introductie	6
2.Theoretische achtergrond	8
2.1 Ambidexteriteit	9
2.1.1 Contextuele ambidexteriteit.....	10
2.2 Flexibiliteit.....	13
2.2.1 Flexibel werken	13
3. Methodologie	20
3.1 Case selectie.....	20
3.2 Dataverzameling	23
3.3 Data-analyse	24
4. Resultaten	25
4.1 Ambidexteriteit	25
4.2 Contextuele ambidexteriteit op organisatieniveau	27
4.2.1 Performance management vs. social support	27
4.3 Contextuele ambidexteriteit op individueel niveau	32
4.3.1. Mentaal vs. interne netwerkfactor	32
4.3.2 Toewijzen resources	36
4.3.3 Kruisbestuiving kennis	39
4.3.4 Mobiliseren van resources.....	41
4.3.5 Identificeren nieuwe mogelijkheden	44
5. Conclusie en discussie	47
5.1 Beperkingen	51
5.2 Aanbevelingen voor de praktijk	52
Literatuurlijst	54
Bijlagen	60
Bijlage I Interviewvragen	61

1. INTRODUCTIE

'Het is niet de sterkste soort die overleeft, noch de meest intelligente, het is degene die zich het beste kan aanpassen', aldus Charles Darwin (1842). Enerzijds dient een organisme te kunnen overleven in het huidige ecosysteem en anderzijds dient een organisme het aanpassingsvermogen te hebben om te kunnen transformeren naar het ecosysteem van de toekomst. Dit geldt ook voor bedrijven. Om in zowel het heden als de toekomst succesvol te kunnen zijn, dient een organisatie zich continu aan te passen aan haar omgeving. Het aanpassingsvermogen van een organisatie bepaalt de duurzaamheid van het business model en kan enkel worden opgebouwd als een organisatie zich richt op het heden (exploitatie) én oog houdt voor het business model van de toekomst (exploratie). De mate waarin dit gebeurt is afhankelijk van het aanpassingsvermogen van een individu. Enerzijds dient het individu te excelleren in de huidige markt, terwijl het anderzijds met één been in de toekomst moet leven om ook op de lange termijn succesvol te kunnen zijn. Het simultaan kunnen omgaan met de tegenstrijdige activiteiten exploitatie en exploratie vormt de paradox van ambidexteriteit (O'Really & Tushman, 2004). Om een balans in ambidexteriteit te vinden dient een organisatie flexibel te zijn. Een rigide organisatie smoort innovatie in de kiem (Volberda, 2004). Ambidexteriteit bestaat uit een structurele en een contextuele component, waarbij structurele ambidexteriteit door Duncan (1976) en contextuele of organisatorische ambidexteriteit door Birkinshaw & Gibson (2004) is geïntroduceerd. Bij structurele ambidexteriteit worden de tegenstrijdige activiteiten, in de literatuur ook wel omschreven als 'oud' en 'nieuw', in tijd of ruimte van elkaar gescheiden. Dit heeft als voordeel dat 'nieuw' kan vergeten van 'oud', maar kan ook leiden tot teveel vergeten en uiteindelijk tot isolatie (Govindarajan & Trimble, 2005). Om isolatie te voorkomen en om 'oud' en 'nieuw' meer, doch niet teveel, te integreren is in toenemende mate aandacht ontstaan voor de organisatorische context die nodig is om te komen tot ambidexteriteit. Organisatorische ambidexteriteit wordt in de literatuur beschreven als contextuele ambidexteriteit. Contextuele ambidexteriteit bestaat uit zowel performance management als social support, waarbij performance management wordt gevormd door stretch en discipline en social support door support en trust (Birkinshaw & Gibson, 2004). De beschreven context behelst in de kern het verschaffen van organisatorische vrijheid waardoor een individu meer vanuit intrinsieke motivatie gaat handelen. en lijkt praktisch vorm te worden gegeven door het aanbieden van flexibel werken.

Om social support voor werknemers te creëren kiezen veel bedrijven voor het aanbieden van flexibel werken (Kelliher & Anderson, 2010; Lewis, Gambles, & Rapoport, 2007). Flexibel werken bestaat uit werken op afstand, flexibele werktijden (Berg, Appelbaum, Bailey, & Kalleberg, 2004) en uit flexibele

werkplaatsen (Lindgren & Berggren, 2007) en biedt zowel een organisatie als het individu flexibiliteit. Flexibiliteit is nodig in een omgeving die steeds meer dynamisch en complex wordt (Volberda, 2004). Waar flexibel werken voorheen een secundaire arbeidsvoorwaarde was, wordt het nu in meer landen een recht (Paul & Voordt, 2001). Hierdoor beïnvloedt flexibel werken, afhankelijk van de secundaire arbeidsvoorwaarden, niet zozeer meer de omgeving, maar vormt het de werkomgeving van de toekomst. Naast de sociale ondersteuning die flexibel werken biedt, zorgt flexibel werken voor een focus op performance. Een toename van virtueel werken behoeft volgens managers een meer doel/prestatiegedreven proces (Wayne, 2000). In de context van ambidexteriteit lijkt de uitwerking van flexibel werken paradoxaal. Enkel als performance management en social support in balans worden aangeboden, kan het individu ambidexter zijn.

Flexibel werken geeft werknemers de mogelijkheid om werk en privé te combineren, waardoor er ruimte ontstaat om zelf invulling te geven aan de uitvoer van werkzaamheden (Giovanni, Simon, & Sartori, 2004). Een werknemer kan zelf een ruimte kiezen die het beste past bij een uit te voeren activiteit. Zo is uit onderzoek gebleken dat thuiswerken de productiviteit van werknemers verhoogt (Beauregard, Alexandra, & Lesley, 2009). Bij flexibel werken geeft een werkgever vrijheid prijs in ruil voor commitment van de werknemer. Er wordt van een werknemer verwacht dat hij of zij in staat is om zelf invulling te geven aan performance management, zonder dat dit door fysieke kantoorstructuren wordt afgedwongen. Flexibele offices komen tegemoet aan de wens tot socialisatie bij werknemers (Lewis, Gambles, & Rapoport, 2007) en bieden de mogelijkheid om met een grote en diverse groep collega's kennis te delen, wat bijdraagt aan zowel exploitatie en exploratie. Nieuwe kennis die bij een klant is opgedaan, kan intern verder worden gedeeld waardoor bestaande kennis kan worden aangescherpt. Door flexibel werken mobiliseren medewerkers zich meer, maar neemt de zichtbaarheid op kantoor t.o.v. het traditionele werken af waardoor een werkgever zich meer beroept op vertrouwen. Birkinshaw & Gibson (2004) tonen aan dat organisatorische contextuele ambidexteriteit een senior manager de mogelijkheid geeft om ambidexter binnen een organisatie te kunnen acteren. Een senior manager is een individu en legt de verbinding tussen exploitatie en exploratie. Zij tonen aan dat niet alleen een organisatie, maar ook een individu ambidexter kan zijn. Dit wordt bevestigd door Raisch en Birkinshaw (2006) die aangeven dat organisatorische ambidexteriteit geworteld zit in het op individueel niveau simultaan kunnen omgaan met exploitatie en exploratie, waardoor het vermoeden ontstaat dat niet enkel senior managers maar ook individuele medewerkers ambidexter zouden moeten kunnen handelen. Waar Gupta, Smith, & Shalley (2006) hebben geconcludeerd dat ambidexteriteit op mentaal niveau van de individuele werknemer niet mogelijk is, is later aangetoond dat deze conclusie onvolledig

en gelimiteerd is (Mom, van den Bosch, & Volberda, 2007; Rogan & Morse, 2014). Volgens Rogan & Morse (2014) zijn de tegenovergestelde uitkomsten te wijten aan een verschillend paradigma. In beginsel werd het individu als een alleenstaande, ondeelbare unit gezien, die onmogelijk mentaal simultaan kan omgaan met exploitatie als exploratie. Later werd het individu bekeken als organisatorische actor die ingebed is in een intern netwerk. Acties en gedragingen van het individu worden vervolgens gevormd en bepaald door het netwerk waarin ze opereren. Ambidexteriteit ontstaat hierbij tussen individuen en neemt afstand van het individuele mentale proces. Individuele ambidexteriteit wordt hier niet zozeer als denkproces, maar juist als 'doe-proces' gezien. Een individu is weliswaar niet in staat om mentaal exploitatie en exploratie simultaan uit te voeren, maar kan wel ambidexter acteren als het is ingebed in een netwerk. Door individuen te bundelen tot een netwerk kunnen de verschillende individuen binnen een netwerk de verschillende activiteiten tegelijkertijd uitvoeren. Het stelt het individu in staat om zo als netwerkactor tegelijkertijd om te gaan met exploitatie en exploratie.

Het kunnen netwerken wordt gefaciliteerd door flexibel werken. Een individu kan desgewenst thuis, op kantoor of bij de klant werken, maar is in ieder geval vrij en mobiel om zich te mobiliseren naar de kennis die het op dat moment behoeft. Volgens Burt (1992) is de kracht van een intern netwerk gestoeld op vier dimensies: toewijzing/toe-eigenen van resources, kruisbestuiving van kennis, het mobiliseren van resources en tot slot het identificeren van nieuwe mogelijkheden binnen een netwerk. Door flexibele offices is er meer interactie op kantoor waardoor medewerkers sneller bereid zijn elkaar te ondersteunen en resources sneller kunnen worden toegewezen. Telewerken maakt het mogelijk om door digitale communicatie de fysieke afstand tot externe kennis te reduceren, waardoor het individu sneller toegang heeft tot nieuwe kennis. Daarnaast kan het individu zich door de vrijheid die ze door flexibel werken heeft zelf mobiliseren tot nieuwe kennis. Het individu kan door flexibel werken zelf de afweging maken of het zich moet mobiliseren naar nieuwe kennis of dat digitale media kunnen worden aangeboord. De kruisbestuiving tussen bestaande en nieuwe kennis kan op flexibele kantoren ontstaan omdat daar meer intern wordt gecommuniceerd (Paul & Voordt, 2001). Waar flexibel werken de context schept die nodig is om te komen tot contextuele ambidexteriteit, het het individu de mogelijkheid geeft om te netwerken, blijft onduidelijk *hoe* flexibel werken de contextuele ambidexteriteit van het individu beïnvloedt. Dit resulteert in de volgende onderzoeksvraag:

Hoe beïnvloedt flexibel werken de contextuele ambidexteriteit van het individu?

2.THEORETISCHE ACHTERGROND

2.1 Ambidexteriteit

Ambidexteriteit is het simultaan managen van exploitatie en exploratie (Raisch, Birkinshaw, Probst, & Tushman, 2009), twee tegenstrijdige activiteiten (Lewis M. , 2000). Exploitatie is het verfijnen en uitbreiden van bestaande competenties, kennis en activiteiten, terwijl exploratie het experimenteren met nieuwe alternatieven betreft (March, 1991, p. 85). Eén van de meer duurzame ideeën in de organisatiewetenschap is dat een duurzaam concurrentievoordeel van een organisatie afhangt van het vermogen om de huidige mogelijkheden te benutten (exploitatie), terwijl tegelijkertijd nieuwe competenties worden verkend om het business model van de toekomst (exploratie) vorm te geven (Levinthal & March, 1993). Beide activiteiten behoeven verschillende competenties en hebben een andere focus.

In de literatuur wordt ambidexteriteit op drie verschillende manieren ingekaderd. Allereerst beschrijft March (1991) ambidexteriteit als organisatorisch leerproces dat gericht is op zowel exploitatie als exploratie. Exploitatie wordt hierbij geassocieerd met routine, verfijning, productie, efficiency, selectie, implementatie en executie en exploratie met onderzoek doen, variatie, risico's nemen, experimenteren, spelen, flexibiliteit, ontdekken en met innovatie (March, 1991, p: 71). Ten tweede wordt ambidexteriteit beschreven in het licht van de organisatorische context, danwel de organisatorische verdeling in exploitatie en exploratie, die nodig is om te anticiperen op een verschillende omgevingsdynamiek (Christensen & Bower, 1996). Zo kan een organisatie zich in een stabiele omgeving meer beroepen op routine en behoeft een dynamische omgeving meer flexibiliteit (Volberda, 2004). Ten derde wordt ambidexteriteit beschreven in de context van strategisch management, waarbij strategische doelen zowel op exploitatie en exploratie gericht dienen te zijn (burgelman, 1983). Enerzijds dient het management dat verantwoordelijk is voor de strategie de bestaande competenties te versterken om beter te kunnen exploiteren, anderzijds dienen zij nieuwe competenties te ontwikkelen om ook de strategie van de toekomst mogelijk te maken (Floyd & Lane, 2000).

Ambidexteriteit bestaat uit een structurele en een contextuele dimensie. De structurele dimensie houdt in dat exploitatie en exploratie op bedrijfsniveau fysiek van elkaar gescheiden worden, terwijl bij de contextuele dimensie gekeken wordt naar de organisatorische, meer softe, randvoorwaarden die nodig zijn om een individu ambidexter te laten acteren. Ambidexteriteit is een abstract construct dat moeilijk te beoordelen is. De benodigde ambidexteriteit hangt o.a. af van het tijdstip en de omgeving en kan per

bedrijf verschillen. Het optimum is hierdoor moeilijk vast te stellen (Mom, van den Bosch, & Volberda, 2007). In de literatuur wordt daarom andersom beredeneerd. Er wordt gekeken naar de uitkomst, ofwel de performance van een onderneming, waardoor ambidexteriteit op basis van causaliteit wordt beoordeeld. Birkinshaw en Gibson (2004) hebben een positieve correlatie gevonden tussen ambidexteriteit (structureel en contextueel) en performance. Echter als beide dimensies apart worden geanalyseerd, blijkt enkel de structurele dimensie haar significante invloed op performance te behouden. Een harde structurele scheiding lijkt derhalve belangrijker dan meer softe organisatorische randvoorwaarden om te komen tot ambidexteriteit. Echter, het enkel structureel scheiden van exploitatie en exploratie kan leiden tot isolatie en (te) veel vergeten van bestaande kennis, terwijl zonder fysieke scheiding te weinig wordt vergeten en (te) veel wordt geleend van bestaande kennis. Beide situaties zijn niet wenselijk, maar kan worden opgeheven door de verbinding te leggen met het individu (Govindarajan & Trimble, 2005; Mom, van den Bosch, & Volberda, 2007). Ambidexteriteit zit geworteld in het individu en krijgt vorm door het individu (Raisch, Birkinshaw, Probst, & Tushman, 2009). Zo staat het individu dicht bij de markt en voorziet hij/zij een manager van belangrijke informatie omtrent mogelijke marktveranderingen (Mom, van den Bosch, & Volberda, 2007). In de dynamische omgeving van vandaag de dag waarbij het snel kunnen detecteren van veranderingen in de markt erg belangrijk is, lijkt het individu een cruciale rol te spelen in de mate van ambidexteriteit van een organisatie.

2.1.1 Contextuele ambidexteriteit

Contextuele ambidexteriteit wordt in de literatuur op twee verschillende niveaus belicht. Allereerst vormt contextuele ambidexteriteit de organisatorische context die ambidexteriteit mogelijk maakt en wordt het op bedrijfsniveau belicht. Birkinshaw en Gibson (2004) schetsen een context waarbinnen individuele ambidexteriteit kan ontstaan. In de kern behelst dit het verschaffen van organisatorische vrijheid waardoor een individu meer vanuit intrinsieke motivatie gaat handelen i.p.v. dat alles wordt opgedragen. Anderzijds wordt ambidexteriteit op individueel niveau bekeken, waarbij de organisatorische context bepaalt hoe het individu kan acteren (Mom, van den Bosch, & Volberda, 2007). Op individueel niveau wordt beoordeeld in welke mate een individu zich bezighoudt met exploitatie en exploratie.

Organisatorische context

Een organisatie dient zo te zijn ingericht dat ambidexteriteit mogelijk is en dat het individu gestimuleerd wordt om met ambidexteriteit om te gaan. Een individu heeft behoefte aan zowel performance

management als aan social support. Performance management houdt in dat een organisatie aanstuurt op performance zonder daarbij de activiteiten die daarvoor nodig zijn stringent te bepalen en bestaat uit stretch en discipline. Social support heeft betrekking op de sociale ondersteuning die een organisatie biedt om werkzaamheden mogelijk te maken en bestaat uit support en trust. Performance management en social support dienen in balans door een organisatie te worden aangeboden om te komen tot een high performance context. Indien een organisatie de focus legt op performance management zal dit altijd ten koste gaan van social support en vice versa (Birkinshaw & Gibson, 2004). Flexibel werken lijkt de praktische invulling te zijn van het door Birkinshaw en Gibson geschetste theoretische kader om te komen tot contextuele ambidexteriteit. Zonder contextuele ambidexteriteit op organisatieniveau is ambidexteriteit op individueel niveau niet mogelijk. Om te bekijken hoe flexibel werken de contextuele ambidexteriteit van een individu beïnvloedt, is het noodzakelijk om eerst te kijken naar hoe flexibel werken de organisatorische context beïnvloedt. Hiertoe worden eerst stretch, discipline, support en trust beschreven en wordt later in paragraaf 2.2.1 de koppeling gemaakt tussen deze vier attributen en flexibel werken. De mate waarin flexibel werken tegemoet komt aan deze vier attributen bepaalt hoe contextueel ambidexter een organisatie is en ook hoe ambidexter het individu kan zijn.

Stretch heeft betrekking op de rekbaarheid van een individu om buiten de kaders van een functie na te denken over bredere belangen van een organisatie. Het heeft betrekking op iemands ambitieniveau, of men samen een gedeelde ambitie kan nastreven, op het kunnen ontwikkelen van een gedeelde identiteit en op de mogelijkheid om persoonlijk invulling te geven aan de doelstellingen van een onderneming (Ghoshal & Bartlett, 1999). Het gaat om de mate waarin en het individu openstaat voor een eigen c.q. vrijwillige invulling van 'performance management' (Kaplan & Norton, 2001). In de kern lijkt 'stretch' betrekking te hebben op of 'performance' wordt afgedwongen of dat het bereikt wordt middels intrinsieke motivatie.

Discipline geeft aan dat een individuele werknemer voldoende gemotiveerd en geïnformeerd is om spontaan te kunnen handelen zonder hiervoor om toestemming of steun te vragen aan een leidinggevende. Het wordt geassocieerd met het vrijwillig nastreven van verwachtingen gebaseerd op impliciete of expliciete afspraken, eenduidigheid over verwachtingen m.b.t. 'performance', het verkrijgen van openhartige en 'snelle' feedback en met een consistent systeem van sancties (Ghoshal & Bartlett, 1999). 'Discipline' wordt verder in verband gebracht met het persoonlijke mandaat in gedrag, autonomie en vrijheid om zelf 'performance' tot een succes te brengen (Soss, Fording, & schram, 2009).

Support wordt geassocieerd met het verkrijgen van ondersteuning c.q. het aanmoedigen van activiteiten die gericht zijn op het aanboren van nieuwe mogelijkheden. Het wordt geassocieerd met vrijheid om met initiatieven te komen ongeacht functieniveau die passen binnen de strategie van een onderneming en met het liever helpen en ondersteunen van collega's dan autoriteit te gebruiken (Ghoshal & Bartlett, 1999). 'Support' heeft betrekking op het beschikbaar stellen van en de uitwisseling van 'resources' tussen tenminste twee individuen waarbij 'well being' van de 'ontvanger' centraal staat (Zimet, Dahlem, & Farley, 1988).

Trust is het geloof c.q. overtuiging en de verwachting m.b.t. de waarschijnlijkheid dat iemand die wordt vertrouwd ook daadwerkelijk de gewenste acties zal uitvoeren (Sitkin & Roth, 1993) en betreft een informele toetsing van iemands goede bedoelingen en geloofwaardigheid (Ring & van de Ven, 1994). Verder wordt 'trust' geassocieerd met goede verwachtingen van iemands positieve motieven in risicovolle situaties (Boon & Holmes, 1991) en de psychische bereidheid om zich kwetsbaar op te stellen gebaseerd op positieve verwachtingen ten aanzien van het gedrag van de 'trustee' (Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998).

Individuele context

Individuele contextuele ambidexteriteit behelst de vaardigheden die een individuele werknemer heeft/dient te hebben om met de tegenstrijdigheid tussen exploitatie en exploratie om te gaan en speelt zich op mentaal niveau af (Birkinshaw & Gibson, 2004). Neck (2011) noemt individuele ambidexteriteit cognitieve ambidexteriteit en geeft aan het een mentale interactie is tussen enerzijds het voorspelbare en anderzijds creatie. De literatuur is verdeeld over de reikwijdte van de mogelijkheden van individuele ambidexteriteit. Gupta, Smith, & Shalley (2006) geven aan dat ambidexteriteit op individueel niveau in zijn geheel niet mogelijk is, terwijl Mom et al. (2007) aangeven dat deze conclusie gelimiteerd is en dat ambidexteriteit wel op individueel niveau kan plaatsvinden. Volgens Rogan & Morse (2014) zijn de tegenovergestelde uitkomsten te wijten aan een verschillend paradigma. In beginsel werd het individu als een alleenstaande, ondeelbare unit gezien, die onmogelijk mentaal simultaan kan omgaan met exploitatie als exploratie. Later werd het individu bekeken als organisatorische actor die ingebed is in een intern netwerk. Acties en gedragingen van het individu worden vervolgens gevormd en bepaald door het netwerk waarin ze opereren. Individuele ambidexteriteit wordt hier niet zozeer als denkproces, maar juist als 'doe-proces' gezien, waardoor een individu wel degelijk ambidexter kan acteren (Rogan & Morse, 2014). Individuele ambidexteriteit is hierbij gestoeld op het kunnen balanceren tussen vier dimensies: toewijzing/toe-eigenen van resources,

kruisbestuiving van kennis, het mobiliseren van resources en tot slot het identificeren van nieuwe mogelijkheden binnen een intern netwerk. Resources worden breed gedefinieerd als middelen die ingezet kunnen worden om uiteenlopende doelen te ondersteunen. Het kan gaan om financiële middelen, maar ook om productiemiddelen en manschap. Bij de kruisbestuiving van kennis gaat het om de synergie die ontstaat door een grote verscheidenheid aan kennis samen te brengen. Als resources zich binnen een netwerk kunnen mobiliseren kan meer externe kennis worden opgedaan en kunnen nieuwe mogelijkheden worden gedetecteerd. Een netwerk faciliteert alle vier de dimensies (Burt, 1992). Rogan en Morse (2014) borduren verder op de invalshoek van een individu als netwerkspeler (Burt, 1992) en de verklaring van O'Really & Tushman (2004) waarom senior managers ambidexter kunnen handelen. Als een senior manager als individu ambidexter kan handelen, moet een individuele medewerker dat ook kunnen (Rogan & Morse, 2014). Het wel of niet ambidexter kunnen acteren is o.a. afhankelijk van organisatiestructuren. Een organisatie dient wendbaar en flexibel te zijn om het individu de mogelijkheid te geven zelf te kiezen welke resources of capabilities op dat moment nodig zijn om desgewenst exploitatieve of exploratieve activiteiten uit te voeren (Mom, van den Bosch, & Volberda, 2007). Flexibiliteit is van groot belang bij de totstandkoming van individuele ambidexteriteit.

2.2 Flexibiliteit

In de afgelopen decennia is, mede door de opkomst van de digitalisering, de verandingsnelheid van de omgeving in snel tempo toegenomen. De omgeving is minder stabiel dan voorheen, waardoor organisaties zich minder kunnen beroepen op routine. Naast efficiency en kwaliteit lijkt flexibiliteit een steeds grotere rol te spelen in organisaties. Flexibiliteit kan betrekking hebben op een flexibele schil van arbeidskrachten, het relatief snel kunnen opschalen van het productieproces en op het kunnen switchen tussen expertise en productie draaien nagelang de markt daar om vraagt. Flexibiliteit kan pas ontstaan als organisatiestructuren vervagen, hiërarchie vermindert en arbeidskrachten dicht bij de markt staan (Volberda, 2004). Om dit te bewerkstelligen is de inrichting c.q. architectuur van kantoren in de afgelopen decennia drastisch veranderd. Waar vroeger traditioneel, met enkele medewerkers in een werkkamer, van 09.00-17.00 op kantoor werd gewerkt (Paul & Voordt, 2001), zijn de werkplekken nu meer open, wordt er meer bij de klant gewerkt en wordt er in algemene zin meer flexibel gewerkt.

2.2.1 Flexibel werken

Flexibel werken heeft als doel werknemers de keuze te geven hoeveel ze werken, wanneer ze werken en waar ze werken om zo werk en privé in balans te houden. Met flexibel werken worden geen flexwerkers bedoeld. In de literatuur worden de noodzaak tot competitief blijven in de markt, de wet dat ouders

flexibele werktijden behoeven i.v.m. opgroeiende kinderen en de toenemende behoefte van een goede balans tussen werk en privé als belangrijkste drijfveren gezien voor het flexibiliseren van werk (Kelliher & Anderson, 2010). Flexibel werken is in het leven geroepen om een balans te vinden tussen werk en niet aan werk gerelateerde activiteiten en dient als sociale ondersteuning van een werknemer (Lewis, Gambles, & Rapoport, 2007). Een werknemer is vrij om zelf te bepalen wanneer bepaalde activiteiten worden uitgevoerd, waardoor zelf gezocht kan worden naar de meest geschikte context c.q. randvoorwaarden om te werken. Dit zorgt ervoor dat activiteiten meer spontaan worden uitgevoerd, hetgeen kan bijdragen aan dat medewerkers meer creatief worden, maar ook dat ze meer productief zijn omdat ze kunnen werken wanneer dat voor hen het beste voelt (Brown, 2008). Ook voor een organisatie heeft flexibel werken tal van voordelen, zoals: een verhoogde productiviteit, bovengemiddelde financiële prestaties, de mogelijkheid waardevolle mensen aan te trekken (Branine, 2003), een lager ziekteverzuim (Dalton & Mesch, 1990) en een verhoogde loyaliteit en commitment vanuit de werknemer richting de organisatie (Roehling, Roehling, & Moen, 2001). Loyaliteit en commitment berusten op een meer informele verbintenis tussen werknemer en werkgever en zijn gestoeld op vertrouwen. Voor het opbouwen van vertrouwen is zichtbaarheid belangrijk (Voordt, 2003). Door flexibel werken heeft ieder individu de mogelijkheid om de hoeveelheid zichtbaarheid zelf te bepalen en in te schatten wat nodig is om voldoende vertrouwen op te bouwen. Dit zorgt ervoor dat de zichtbaarheid van een individu minder vanuit een organisatie wordt voorgeschreven waardoor de overlap in uren dat werknemers samenwerken afneemt. Dit heeft ertoe geleid dat medewerkers een transitie hebben meegemaakt van 'activity-based' werken naar 'result-based' managen. Door een mindere zichtbaarheid is het moeilijker om iemands prestaties te beoordelen op basis van zichtbare activiteiten en wordt meer gekeken naar uitkomsten. Niet actieve aanwezig op kantoor maar juist het vertrouwen in dat een werknemer de gewenste inspanning levert is in toenemende mate belangrijke voor het bereiken van het voor de werkgever beoogde resultaat (Wayne, 2000). Om tot dit resultaat te komen is het belangrijk dat een organisatie gezamenlijke doelen, normen en waarden, standaarden en richting duidelijk communiceert om een kader te schetsen waarbinnen individuen flexibel mogen acteren (Huang, 2001). Op deze manier weet een individuele werknemer waar de onderneming voor staat, maar wordt ze vrijgelaten in de manier waarop hieraan invulling wordt gegeven. Het is als organisatie belangrijk om enerzijds flexibel te zijn en anderzijds samenhang te waarborgen (Wayne, 2000). De samenhang zorgt voor richting en cohesie, terwijl de vrijheid het individu loslaat om zelf een ruimte en sfeer te kiezen die prettig voelt om een bepaalde activiteit uit te voeren. Flexibel werken stelt het individu in staat naar eigen behoefte te switchen tussen exploitatie en exploratie.

Flexibel werken is niet altijd een gunst, maar soms ook een verplichting (Tomlinson, 2007). Zo kan een organisatie bijvoorbeeld op kantoorruimte besparen door mensen flexibel te laten werken. IBM heeft bijvoorbeeld de 'huisvestkosten' per persoon met circa 50% kunnen reduceren door enkel diegenen een kantoor te bieden die het ook daadwerkelijk nodig hebben. Daarnaast heeft IBM hiermee de productiviteit per werknemer met circa 40% kunnen doen laten toenemen (Matthes, 1992). De productiviteit neemt toe door een toenemende kennisoutput met dezelfde input (effectiever) en een toenemende output met minder input (efficiency) (Voordt, 2003; Beauregard, Alexandra, & Lesley, 2009). Het verplichten van flexibel werken lijkt paradoxaal en kan de perceptie van flexibiliteit per individu beïnvloeden. Wanneer flexibel werken wordt opgelegd vormt het een structuur en kan dit ten koste gaan van dynamiek en flexibiliteit. Werknemers zijn niet meer vrij om naar eigen behoefte de hoeveelheid sociale contacten op kantoor te zoeken en worden verplicht thuis te werken. Voor een persoon die het hebben van sociale contacten belangrijk vindt kan dit leiden tot isolatie en krijgt hiermee niet de sociale ondersteuning die gewenst is. Daarnaast kan isolatie leiden tot te weinig interne communicatie; hetgeen noodzakelijk is om exploitatie en exploratieve activiteiten met elkaar te verbinden (Govindarajan & Trimble, 2005).

In de literatuur wordt onderscheid gemaakt in vele soorten van flexibel werken, maar worden veelal in drie groepen gecategoriseerd, namelijk werken op afstand, flexibele werktijden en flexibele werkplekken (Kelliher & Anderson, 2010).

1. werken op afstand

Werken op afstand bestaat uit: thuiswerken, 'telewerken'/virtueel werken, werken tijdens het reizen en werken vanaf de klant (Berg, Appelbaum, Bailey, & Kalleberg, 2004). Werken op afstand en met name thuiswerken levert een positieve bijdrage aan de werktevredenheid (Baruch, 2000) en verhoogt het concentratievermogen en de productiviteit van een werknemer (Beauregard, Alexandra, & Lesley, 2009) maar kan tevens leiden tot een gevoel van isolatie. Dit is echter afhankelijk van persoonlijkheid. Een extravert persoon ervaart doorgaans eerder een gevoel van isolatie dan een introvert persoon. (Tietze & Musson, 2005). Door het individu zelf te laten bepalen om thuis of op kantoor te werken kan de omgeving aan de persoonlijke voorkeuren worden aangepast. Het werken op afstand faciliteert het structureel scheiden van exploitatie en exploratie.

Thuiswerken doet vanuit het perspectief van een leidinggevende een beroep op vertrouwen omdat een werknemer niet langer fysiek zichtbaar is. Een leidinggevende moet vertrouwen op de goede intenties en welwillendheid van een werknemer dat het werk naar eer en geweten wordt uitgevoerd. Door

thuiswerken neemt het face-to-face communiceren af en worden eerdere andere, veelal digitale communicatiemiddelen, aangewend om met elkaar te communiceren. Voor het opbouwen van vertrouwen is fysieke zichtbaarheid cruciaal (Mulki, Bardhl, Lassk, & Nanavaty-Dahl, 2009), waardoor een balans in thuiswerken en zichtbaar zijn op kantoor erg belangrijk lijkt. Indien men elkaar niet langer ziet, zal elke relatie of vorm van communicatie stranden (Wayne, 2000, p. 57).

Indien bij de klant wordt gewerkt heeft een werknemer sneller toegang tot bedrijfsspecifieke kennis en weet ze sneller wat een bestaande klant behoeft. Met een focus op de bestaande markt wordt nieuwe (lokale) kennis verworven, hetgeen kan leiden tot incrementele innovatie, maar zeker zijn neerslag heeft op het verfijnen van bestaande kennis en daarmee op exploitatie. Door 'telewerken' kan tevens gemakkelijker toegang worden verkregen tot externe kennis, vaak (digitale) kennis uit het buitenland, omdat de fysieke afstand minder beperkend is. Waar digitalisering een fysieke afstand kan wegnemen, neemt het minder de cognitieve afstand weg (Lessard, Lucea, & Vives, 2013). Een cognitieve afstand kan worden verkleind door met elkaar in gesprek te gaan en elkaars referentiekader te verbreden (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2012) en lijkt derhalve baat te hebben bij persoonlijk contact. Persoonlijk contact is noodzakelijk voor het opbouwen van een relatie/band. Waar in sociale netwerken de band die wordt opgebouwd tussen verschillende actoren bepalend is voor o.a. vertrouwen en daarmee voor de welwillendheid om kennis uit te wisselen, zorgt een digitalisering van kennisdeling voor meer afstand (Roman, et al., 2002). Telewerken biedt de mogelijkheid om zowel bestaande als nieuwe kennis te verwerven, waarbij het verkrijgen van toegang tot informatie belangrijk is. Een individu dient hiertoe te balanceren tussen het opbouwen van een band om toegang te krijgen tot informatie en het gebruik maken van digitale communicatie voor een snelle overdracht van informatie. Er dient een balans te worden gezocht tussen telwerken en werken bij de klant.

2. Flexibele werktijden

Waar vroeger standaard van 09.00 tot 17.00 uur werd gewerkt, zijn de werktijden tegenwoordig meer flexibel. Onder flexibele werktijden wordt verstaan: parttime werken, flexibele begin- en eindtijd, gecomprimeerde werkweken en een vastgesteld aantal werkuren per jaar werken (Berg, Appelbaum, Bailey, & Kalleberg, 2004). Normaliter heeft een flexibele tijdwerker werknemer controle en lijkt de controle die de werkgever prijsgeeft te worden gecompenseerd door vertrouwen. Vertrouwen is op zichzelf is geen controlemechanisme maar kan wel reden zijn om een controle mechanisme niet te gebruiken (Das & Teng, 1998). De werknemer is meer vrij dient meer door zichzelf te worden gecontroleerd; hetgeen een soort van van 'self- control' (Wayne, 2000) is en discipline behoeft. Niet

voorgestructureerde werktijden maar ambitie en intrinsieke motivatie bepalen de werkdag van een werknemer. De grens tussen werk en privé wordt steeds dunner. Waar vroeger nog op vaste tijden werd gewerkt, mogen de werktijden nu meer zelf worden ingedeeld. De werkuren verschuiven zelfs naar de avonden en de weekenden. Daar staat tegenover dat de uren overdag steeds flexibeler worden (Giovanni, Simon, & Sartori, 2004). Daarentegen hebben medewerkers vaak met een urennorm per week, maand of jaar te maken, welke doorgaans gekoppeld is aan een financiële/ c.q. prestatietarget (Berg, Appelbaum, Bailey, & Kalleberg, 2004). Dit beperkt de vrijheid van een individuele werknemer om geheel zelf te bepalen hoe de tijd wordt ingedeeld en hoe te balanceren tussen exploitatie en exploratie. Een urennorm zorgt doorgaans voor een focus op productiviteit (Voordt, 2003).

In de literatuur wordt flexibel werken qua tijd vaak in verband gebracht met het kunnen onderhouden van een gezinsleven (Kush & Stroh, 1994) en dient daarmee als sociale ondersteuning voor een werknemer. Daarnaast verminderen flexibele werktijden stress, reduceert het ziekteverzuim, verhoogt het de bevoegdheden en verhoogt het de productiviteit van werknemers (Kush & Stroh, 1994). Een verhoging van de productiviteit heeft invloed op exploitatie en daarmee tevens op ambidexteriteit. Davenport en Pearlson (1998) geven aan dat flexibele werktijden een werknemer een gevoel van vrijheid en autonomie geeft. Dit lijkt enkel mogelijk als er vertrouwen is. De werkgever laat de werknemer meer los en laat daarmee vertrouwen zien. Een manager van deze tijd besteedt meer tijd aan het bieden van sturing en hulp dan dat hij of zij autoriteit wenst te gebruiken. Wayne (2000) geeft tevens aan dat virtueel werken expliciet een meer doel/prestatie gedreven proces behoeft tussen manager en werknemer. In deze context is het aanbieden van werken op afstand en flexibel werken qua tijd wellicht een sociale compensatie voor een meer 'performance' gerichte noodzakelijkheid. Een focus op enkel performance kan leiden tot een burnout context, hetgeen contextuele ambidexteriteit negatief beïnvloedt. Enkel wanneer 'performance management' en 'social support' in balans zijn kan een organisatie komen tot een high performance context en is individuele ambidexteriteit mogelijk (Gibson & Birkinshaw, 2004; Mom, van den Bosch, & Volberda, 2007).

3. flexibele werkplekken

Bedrijfsgebouwen zijn de materialisatie van normen en waarden en issues als hiërarchie, interactie en privacy. Ze geven aan hoe er gepresteerd dient te worden (Meel & Vos, 2001, p. 325). Bedrijfsgebouwen c.q. kantoorruimtes lijken hiermee een verbeelding te zijn van de bedrijfscultuur. Een bedrijfsgebouw c.q. -kantoor is een artefact en weerspiegelt de zichtbare organisatiestructuur en processen (Schein, 2004). De corporate culture lijkt in de tijd te zijn geëvalueerd van het imago van efficiency naar het

imago van ultieme perfectie. Waar vroeger de kwaliteit van een onderneming vooral werd afgemeten aan de mate van 'control', wordt vandaag de dag vooral gekeken naar of men nog voor loopt op concurrentie en naar technologische innovatie. De architectuur van de werkomgeving lijkt hierin een belangrijke rol te spelen (Meel & Vos, 2001). De verwachtingen van kantoorruimtes zijn in de loop der decennia veranderd. Waar ze voorheen vooral in het teken stonden van productie en efficiency, dienen ze tegenwoordig meer een 'feel at home gevoel te geven', met als doel 'softening of the work environment to attract and retain staff' (Meel & Vos, 2001, p. 328). Het lijkt derhalve steeds belangrijker om de werkplaats zo in te richten dat deze overeenkomt met de lifestyle van de werknemers. Zo heeft Microsoft eens een kantoor in een bosrijke omgeving gebouwd, omdat de Universiteit waarvan zij veel oud studenten hadden te werken ook in een dergelijke omgeving stond. Het bevorderde daarmee het 'thuisgevoel' wat belangrijk is om te komen tot creatieve processen. Niet alleen een ruimte maar ook gevoel bepaalt de mate waarin een individu openstaat voor creatie en vernieuwing (Huang, 2001). Een werkplek dient niet enkel de functie van werkplek te vervullen maar dient bovenal een plaats te zijn waar het individu zich fijn voelt. Waar een werknemer vroeger voornemens was een levenlang voor één baas te werken, heerst er nu meer een 'labour-short economy' (Meel & Vos, 2001). Een werknemer moet echt bevredigd worden in zijn of haar behoeften, anders kijkt men verder. Dit heeft als gevaar dat interne, bestaande kennis, die bij de expertise van een individu hoort, verloren gaat wanneer een werknemer uit dienst treedt en kan ertoe leiden dat de continuering van een productieproces en daarmee exploitatie onder druk komt te staan. Het aanbieden van een fijne werklocatie lijkt derhalve noodzakelijk om exploitatie te kunnen waarborgen. Naast ruimtes met een fijne ambiance wensen medewerkers meer openheid, minder hiërarchie en meer interactie op de werkvloer. Ook dit komt voort uit de gedachte dat een individu het beste presteert als hij of zij een 'thuisgevoel' ervaart (Brown, 2008). Meer openheid c.q. open communicatie, minder hiërarchie door meer individuele autonomie en meer interactie door interne communicatie hebben een positieve invloed op contextuele ambidexteriteit (Jansen, George, van den Bosch, & Volberda, 2008). Dit alles wordt gefaciliteerd door flexibele werkplekken/offices.

Het hebben van flexibele werkplekken houdt in dat niet iedereen zijn of haar eigen kamer en werkplaats heeft. Men rouleert als het ware over de afdeling en kijkt waar een werkplaats beschikbaar is (Lindgren & Berggren, 2007). Flexibele werkplekken zijn in het leven geroepen om verandering in interne processen sneller te kunnen implementeren, voor een hogere tevredenheid/voldoening van de werknemer te bespoedigen, om een hogere productiviteit te bewerkstelligen en om kosten te besparen (Paul & Voordt, 2001). Onderzoek toont aan dat werknemers de open/ flexibele werkplaatsen

als prettig ervaren omdat het communiceren met veel verschillende collega's mogelijk maakt. Het heeft met name een positieve invloed op de interne communicatie binnen een organisatie. Dit wordt bekrachtigd in onderzoek van Eva Bjerrum & John Brondberg Simons (2000), waarin gesteld wordt dat kennisdeling significant toeneemt wanneer men werkt met 'flexible offices'. Een optimalisatie van de interne kennisdeling kan een positieve uitwerking hebben op exploitatie, maar heeft ook een uitwerking op individuele ambidexteriteit. Interne kennisdeling zorgt voor meer kruisbestuiving van kennis waardoor het individu meer leert. Daarnaast maakt 'snelle' interne communicatie feedback sneller toegankelijk en minder formeel (Davenport & Pearlson, 1998; Meel & Vos, 2001). De drempel om een collega om hulp te vragen kan hierdoor worden verlaagd, waardoor expertise binnen een team meer en beter kan worden gedeeld en er een meer open, mindere formele cultuur ontstaat. Een meer open cultuur kan een organisatie platter maken waardoor bedenkers en besluitvormers dicht bij elkaar komen te staan en geïntegreerd in één team kunnen samenwerken (Volberda, 2004). Een meer platte en informele organisatiestructuur zorgt er daarnaast voor dat een intern netwerk van collega's wordt verbreed (Ghoshal & Bartlett, 1999).

Daarnaast wijst onderzoek uit dat flexibele werkplekken een positieve invloed hebben op innovatie. Niet zelden strandt een innovatie op verkeerde/ongegronde veronderstellingen, hetgeen door meer interne communicatie kan worden gereduceerd. Verder is de communicatie minder geforceerd en meer ad-hoc, hetgeen open communicatie bevordert (Paul & Voordt, 2001). Tot slot maken flexibele werkplekken het voor werknemers gemakkelijker om in contact te komen met collega's met een bepaalde expertise. Een werknemer kan als het ware zelf de 'capabilities' opzoeken die hij of zij nodig heeft (Wayne, 2000). Een werknemer kan nu desgewenst de expertise voor exploitatie en exploratie opzoeken. De literatuur maakt aannemelijk dat flexibel werken de organisatorische context die nodig is om te komen tot individuele ambidexteriteit faciliteert. Flexibel werken maakt daarnaast een structurele scheiding tussen exploitatie en exploratie mogelijk. Literatuur is echter onduidelijk over wat flexibel werken met het individu doet. Kan het individu bijvoorbeeld door flexibel werken mentaal simultaan omgaan met exploitatie en exploratie en of hoe gaat het individu acteren in een netwerk als er flexibel wordt gewerkt? Nader onderzoek naar hoe flexibel werken het individu beïnvloedt en beweegt is noodzakelijk.

3. METHODOLOGIE

Er is gekozen voor kwalitatieve case studies. Het onderzoek vond hoofdzakelijk plaats bij één grote accountancy firma in Nederland die zich in de loop der jaren breder heeft ontwikkeld, maar waarbij alle activiteiten altijd gelieerd bleven aan de oorspronkelijke accountancy activiteiten. Door de digitalisering is het business model van de accountant onder druk komen te staan waardoor innovatie noodzakelijk is. Waar vroeger alle controles handmatig werden uitgevoerd, worden deze tegenwoordig steeds meer overgenomen door computers. Een accountant kan zich niet langer beroepen op het enkel optimaliseren van het huidige business model, maar dient zich in toenemende mate tevens bezig te houden met het business model van de toekomst. Een accountant van nu dient ambidexter te zijn om zijn baan voor de toekomst veilig te stellen. Dit geldt ook voor medewerkers in andere sectoren. Zo is het business model van reisondernemingen en van onderdelen van de overheid significant veranderd door de opkomst van de digitalisering. Waar vroeger diensten handmatig werden aangeboden, gebeurt dit nu digitaal. Medewerkers kunnen zich niet langer beroepen op oude en bestaande kennis, maar moeten meegaan in een nieuwe tijd van digitalisering. De medewerkers dienen zich in toenemende mate exploratieve competenties aan te meten. Dit is anders bij bedrijven die volledig geënt zijn op innovatie zoals een biotechbedrijf en een innovatiecentrum. Innovatie zit daar in het DNA van de medewerkers en zij zijn juist minder bekend met exploitatie. In totaal zijn negen verschillende case studies gekozen, waardoor de uitkomsten meer te generaliseren zijn (Eisenhardt, 1989). Vijf van de casussen zijn bij één accountancy firma in Nederland uitgevoerd. Alle casussen hebben een andere context en zijn onderling vergeleken, waardoor gevonden gevolgtrekkingen bevestigd of ontkracht werden (Yin R. , 1994). Er is gezocht naar dieper liggende verbanden tussen de verschillende casussen. Een case is uitermate geschikt om een fenomeen binnen een bepaalde context diepgaand uit te leggen (Yin, 2013).

3.1 Case selectie

De casussen zijn uitgevoerd bij bedrijven/bedrijfsonderdelen en zijn select gekozen. Allereerst is er onderscheid gemaakt in wel en niet flexibel werken. Binnen flexibel werken is tevens onderscheid gemaakt in de mate van flexibiliteit. Eerder onderzoek toont aan dat de mate van flexibiliteit bepalend is voor de vrijheid die een individu ervaart (Paul & Voordt, 2001); hetgeen tevens een belangrijke rol speelt in de totstandkoming van contextuele ambidexteriteit (Birkinshaw & Gibson, 2004). Daarnaast is binnen de bedrijven onderscheid gemaakt in de mate van innovatie die ze nastreven. Contextuele ambidexteriteit hangt namelijk af van de mate waarin een bedrijf door haar omgeving wordt

gestimuleerd om innovatief te zijn (Mom, van den Bosch, & Volberda, 2007). Hierbij kan innovatie betrekking hebben op diensten en producten. Als een omgeving hypercompetitief is, loopt een onderneming het risico dat niet enkel een dienst of een product wordt ingehaald door een concurrent, maar dat ook het totale business model wordt aangetast (Floyd & Lane, 2000). Een dergelijk bedrijf doet er verstandig aan om naast de diensten en of producten te evalueren ook strategisch te vernieuwen. Tot slot is onderscheid gemaakt in commercieel vs. non-profit. Commerciële bedrijven worden doorgaans eerder door stakeholders gedreven om te innoveren dan non-profit partijen (Ven, 1986). Op basis van deze criteria zijn negen casussen geselecteerd. In het teken van anonimiteit is gekozen voor gefingeerde namen.

1. In de reisonderneming wordt niet flexibel gewerkt en worden reisproducten aangeboden. Door de opkomst van de digitalisering is het reisproduct veranderd van het traditioneel verkopen van een reis via een reisbureau naar een online product. Hierdoor zijn het afgelopen decennium nagenoeg alle reisbureaus gesloten en werkt de reisonderneming nog maar vanaf enkele locaties in Nederland.

2. Assurda is een afdeling van een accountancy firma en beoordeelt de betrouwbaarheid van bedrijfscijfers. Binnen het bedrijfsonderdeel wordt volledige flexibiliteit aangeboden, maar bestaan de kantoren uit dichte werkkamers. Hierdoor wordt niet het volledige potentieel van flexibel werken benut. Vanaf nu wordt vanaf dit bestempeld als half flexibel werken. Heel de accountancy firma, waaronder ook Assurda, richt zich op diensten en staat voor een uitdaging. Handmatige controles worden meer en meer overgenomen door digitale processen waardoor het huidige business model in gevaar komt.

3. Riskam behoort tot dezelfde accountancy firma, maar beoordeelt de betrouwbaarheid van IT processen die gebruikt worden bij de totstandkoming van bedrijfscijfers. Riskam is een strategische vernieuwing van Assurda. Riskam staat voor de uitdaging om ondanks de hoge dynamiek in de IT sector altijd te beschikken over de meest accurate kennis. Bij Riskam wordt half flexibel gewerkt.

4. Riskrot is op één punt na identiek aan Riskam. Waar beide exact dezelfde werkzaamheden uitvoeren, voor dezelfde uitdagingen staan, beschikt Riskrot over een volledig flexibel kantoor met open offices. Stilteruimtes, belhokjes en vergaderzalen wisselen zich af met open ruimtes waar ieder individu zelf kan kiezen waar het het beste werkt.

5. Taxam houdt zich bezig met belasting- en HR advies en is onderdeel van een accountancy firma. Ze dienen hun diensten naadloos aan te sluiten op de snel veranderende wet- en regelgeving in de markt. Daarnaast worden ook hier veel processen gedigitaliseerd; hetgeen voor een uitdaging zorgt. Taxam

behoeft incrementele innovatie om synchroon met de markt mee te bewegen. Binnen Taxam wordt half flexibel gewerkt.

6. Stracam is de laatst gekozen afdeling binnen de accountancy firma. Het richt zich op het geven van strategisch advies. De strategische consultants beoordelen o.a. de organisatorische flexibiliteit van organisaties en vervullen een detecteerde functie voor de accountancy firma in de markt. Marktveranderingen kunnen door een hechte samenwerking met de klant relatief snel worden opgemerkt. De adviseurs doen extern nieuwe kennis op, om vervolgens intern van te kunnen leren om zo adviezen te kunnen aanscherpen. De innovatie is slechts incrementeel, maar wel noodzakelijk om als accountancy firma bij te blijven in de markt. Binnen Stracam wordt half flexibel gewerkt.

7. het Innovatiecentrum is een ontmoetingsplaats voor Startups. Startups kunnen daar een werkplaats of werkruimte huren om zo in een inspirerende omgeving met andere Startups samen te werken om zo tot innovatie te komen. De opzet van het innovatiecentrum is geënt op de synergie die tussen flexibel werken en innovatie kan ontstaan. De kern van het business model van het innovatiecentrum is innovatie bevorderen.

8. Als producent is een Biotechbedrijf geselecteerd dat geneesmiddelen produceert en daarnaast hoog innovatief is. Binnen het biotechbedrijf wordt enkel flexibel bij de klant gewerkt en heeft men geen andere flexibele mogelijkheden. Het business model is geënt en gefocust op innovatie, waardoor het bedrijf moet waken niet in een renewal trap terecht te komen. Een focus op innovatie (exploratie) kan leiden tot te weinig aandacht voor exploitatie waardoor een business model gevaar loopt (Volberda, 1999). Dit wordt onderkend door het biotechbedrijf, waartoe ze hebben besloten het kantoor open te breken en ook daar flexibel te gaan werken. De nieuwe opstelling moet zorgen voor een betere samenwerking, meer kennissynergie en uiteindelijk tot meer exploitatie. Het biotechbedrijf zit momenteel in een transitie naar meer flexibel werken.

9. Waar de overige acht bedrijven werkzaam zijn in de commerciële sector, is de overheidsinstelling een non-profit partij. Bij de overheidsinstelling wordt volledig, weliswaar verplicht, flexibel gewerkt. Er wordt in toenemende mate bij en met de klant gewerkt om sneller te kunnen inspelen op klantvragen. De overheidsinstelling staat voor een uitdaging omdat haar diensten gedigitaliseerd worden en de competenties om dat in goede banen te leiden niet in huis zijn.

Tabel 3.1 laat de negen bedrijfsonderdelen/casussen zien die gebruikt zijn voor deze studie. Per bedrijf is aangegeven hoeveel werknemers er werkzaam zijn.

Gefingeerde naam	Aantal medewerkers Nederland
Reisonderneming	2500
Assurda	250
Riskam	250
Riskrot	250
Taxam	250
Stracam	200
Innovam	400
Biotechbedrijf	100
Overheidsinstelling	1200

Tabel 3.1 case studies

3.2 Dataverzameling

Bij ieder bedrijf zijn twee interviews afgenomen; hetgeen een totaal maakt van 18 interviews. De interviews vormen de enige databron voor deze studie. In dit onderzoek is één onderzoekseenheid, namelijk het individu, bevestigd naar het *hoe* van beïnvloeding van flexibiliteit op contextuele ambidexteriteit. Per bedrijf is a-select zowel een individuele werknemer als een manager uitgekozen en middels een semi gestructureerd interview (bijlage I) bevestigd. Omdat de beslissingsbevoegdheid in sommige bedrijven op een hoger niveau ligt dan manager, zijn i.p.v. managers twee directeurs bevestigd. Het gaat hierbij om de directeur van een biotechbedrijf en de directeur van de strategische consultants. In deze twee bedrijven is een directeur en een werknemer bevestigd. Hiermee zijn zowel de dienstverleners als de producenten vertegenwoordigd. De voorstructuur van de interviews is gebaseerd op enerzijds de vier attributen gebruikt door Ghoshal en Bartlett (1999) om een organisatorische context te beschrijven en anderzijds op de vier door Burt (1992) beschreven dimensies die van belang zijn voor een interne netwerkspeler. De interviewvragen zijn gevalideerd door ze eerst voor te leggen aan twee willekeurig gekozen respondenten binnen Risk Assurance Amsterdam. Hierbij is zowel een medewerker als een manager bevestigd en zijn op basis van de antwoorden de vragen aangescherpt. De interviews zijn na goedkeuring van de respondenten opgenomen zodat intonatie behouden blijft en het daarnaast de dataverwerkingen vergemakkelijkt. De verzamelde data is binnen één week uitgeschreven waardoor zowel de onderzoeker als de geïnterviewde bij eventuele vragen en of opmerkingen nog op het geheugen kon beroepen. De interviews hadden een duur van circa 45 minuten en zijn op de verschillende bedrijfslocaties gehouden.

3.3 Data-analyse

De eerste acht interviews zijn volledig in transcript uitgeschreven totdat patronen zichtbaar werden en de interviewvragen konden worden aangescherpt. Vervolgens is overgegaan op gedetailleerde write-ups. De data is middels de 'grounded analysis' geanalyseerd. Hierbij zijn drie stappen doorlopen. Allereerst is per interview gekeken naar welke data overeenkomt met de literatuur. Hierbij is enerzijds de koppeling gemaakt met de vier attributen stretch, discipline, support en trust om een organisatorische context te beschrijven (Ghoshal en Bartlett, 1999). Anderzijds is de koppeling gemaakt met de vier dimensies : toewijzen van resources, kruisbestuiving kennis, mobiliseren van resources en het identificeren van nieuwe mogelijkheden Burt (1992). Vervolgens is per interview gekeken of er overige patronen te herkennen zijn. Dit is gedaan door te kijken of bepaalde thema's herhaaldelijk door een respondent zelf worden benadrukt en door de uitkomsten van medewerkers en managers te trianguleren. Om hier inzicht in te krijgen is één tabel gebruikt waarbij per bedrijf de patronen per medewerker en manager naast elkaar zijn gezet. Indien een patroon door beiden is erkend, is het beschouwd als solide patroon, anders als mening c.q. perceptie. Meninge n c.q. individuele percepties zijn louter gebruikt om nuances aan te brengen in patronen, maar niet in het vormen ervan. Ten derde is gekeken of er onderlinge verbanden bestaan tussen de casussen (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2012). Dit is gedaan met dezelfde tabel waarbij enerzijds medewerkers en managers tegen elkaar zijn gezet en anderzijds de negen verschillende bedrijven. Hierbij is gekeken of gevolgtrekkingen door flexibel werken komen of dat het mogelijk door bedrijfsspecifieke context wordt gekleurd. Dit is gedaan door de kijken of bevindingen in verschillende contexten overeen komen. Indien data door bedrijfsspecifieke context is gekleurd, is het ook als zodanig in de data-analyse beschreven en is het niet meegenomen in de vorming van generieke verbanden met betrekking tot flexibel werken. Om verbanden waar mogelijk te versterken is daarnaast gekeken of de gevolgtrekkingen tegenovergesteld zijn gepercipieerd bij de reisondernehmung waar niet flexibel wordt gewerkt. De derde stap in de analyse geeft aan hoe sterk de correlatie is tussen een gevonden fenomeen en flexibel werken. Tot slot zijn de gevonden verbanden uitgeschreven in proposities.

4. RESULTATEN

4.1 Ambidexteriteit

Flexibel werken faciliteert een individuele werknemer om exploitatie en exploratie structureel van elkaar te scheiden. In de reisonderneming waar niet flexibel wordt gewerkt, werkt men op vaste tijden, vanaf een vaste werkplaats en zit men naast of tegenover dezelfde collega. Werknemers maken geen gebruik van een structurele scheiding om verschillende activiteiten uit te voeren. Alle werkzaamheden worden vanaf dezelfde werkplaats uitgevoerd. Zowel de manager als de medewerker van de reisonderneming geven aan dat zij vooral in de waan van de dag leven en nauwelijks bezig zijn met innovatie. Veranderingen in de markt die aanleiding kunnen geven tot innovatie worden door het bestuur bekeken en worden meegenomen in de strategievorming van de onderneming. De medewerkers hebben hierin geen inspraak en geven aan dat de strategie te generiek wordt opgesteld waardoor er niet adequaat wordt ingespeeld op specifieke klantbehoeften. De manager van de reisonderneming benadrukt dat de strategie hierdoor altijd achterhaald is. Werknemers praten wel over specifieke landen waar de strategie niet zou werken, maar dit strandt al snel door het feit dat inspraak in de strategievorming niet mogelijk is waardoor de focus komt te liggen op exploitatie. Een zelfde beeld is zichtbaar bij de overheidsinstelling waar flexibel werken wordt opgedragen. Een manager geeft aan *“als je mensen verplicht thuis laat werken ga je de voordelen missen. Medewerkers gaan zich daar tegen afzetten”*, waardoor verplicht flexibel werken niet gepercipieerd wordt als flexibel en gelijk wordt gesteld aan niet flexibel werken. Desalniettemin is het niet zo zeer het verplicht flexibel werken maar het bureaucratische gehalte wat mede veroorzaakt wordt door vooraf vastgestelde budgetten dat ervoor zorgt dat werknemers taakstellingen krijgen waarbinnen innovatie niet mogelijk is, aldus een manager van een overheidsinstelling.

Binnen de bedrijven waar flexibel wordt gewerkt maar de kantoorinrichting dichte kamers betreft (half flexibel werken), wordt structurele scheiding bij de klant en/of thuis gezocht. Bij het biotechbedrijf waar enkel flexibel in tijd en op afstand bij de klant wordt gewerkt, vindt de structurele scheiding plaats bij de klant. Op kantoor hebben de werknemers een vaste werkplek. Bij de bedrijven waar volledige flexibiliteit wordt aangeboden maar de kantoorinrichting uit dichte kamers bestaat, wordt de structurele scheiding thuis en bij de klant gezocht. Een medewerker Riskam geeft aan dat thuiswerken vooral wordt toegepast als men zich wil concentreren en productie wil maken. Het werken bij de klant heeft vooral ten doel om te achterhalen welke problemen op dat moment bij de klant spelen, aldus een medewerker van een biotechbedrijf. Voor overleg over vernieuwende dingen wordt in beide gevallen het kantoor opgezocht. Door half flexibel werken ontstaat een grotere diversiteit aan werkruimtes waar het individu kan

werken. In de bedrijven waar half flexibel wordt gewerkt worden medewerkers wel betrokken in de strategievorming. De werkplekken op kantoor worden gebruikt om nieuwe inzichten vanuit de praktijk te delen en om samen te brainstormen over de werkbaarheid van de strategie. Het overleg leidt niet direct tot innovatie en strandt doorgaans bij de directie. De directie verwacht een uitgekristalliseerd plan en wil een innovatief idee pas ondersteunen zodra voldoende zekerheid van rentabiliteit door een medewerker kan worden afgegeven. Hierin ligt volgens een manager Riskam ook de paradox. Enerzijds moet een werknemer veel uren spenderen om een goed en overtuigend innovatieplan op te stellen, terwijl het anderzijds de rentabiliteit moet verdedigen. De urennorm die de directie medewerkers oplegt smooit innovatie in de kiem. Bij half flexibel werken ontstaan ideeën op individueel niveau, maar vinden moeizaam hun weg tot innovatie door een gebrek aan ondersteuning vanuit de directie, aldus een medewerker Assurda.

De diversiteit in type werkruimtes is op een volledig open en flexibel kantoor het grootst. Op een volledig flexibel kantoor waar open ruimtes, doorbroken van muren, zich afwisselen met bel- vergader- en stilteruimtes zoeken medewerkers de structurele scheiding thuis of op kantoor. In tegenstelling tot de kantoren met enkel dichte kamers waar door medewerkers de structurele scheiding buiten kantoor wordt gezocht, wordt dit bij volledige flexibele kantoren veelal op kantoor gedaan en geven zowel de medewerker als de manager Riskrot hier tevens de voorkeur aan. Bij thuiswerken is het mogelijk om meer productief te zijn, maar ontbreekt de mogelijkheid om snel met elkaar te kunnen overleggen. Bij het volledig flexibele kantoor worden medewerkers betrokken in de strategievorming en worden ideeën voortkomend uit plenaire strategiesessies maar ook ideeën die door het individu zelf worden geïnitieerd, meer met elkaar gespiegeld dan bij kantoren met enkel dichte kantoren. Het spiegelen gebeurt met medewerkers van gelijk functieniveau maar ook met directieleden die zich zelf ook begeven in de open ruimte. Een dergelijke ruimte leent zich uitstekend om elkaar ideeën, die nog in een vroege fase van ontwikkeling zitten, te laten zien. Bij open offices wordt de directie eerder betrokken bij ideeën die kunnen leiden tot innovatie en is ze eerder bereid te investeren in een goed idee, aldus een medewerker Riskrot. Een manager Riskrot voegt hier aan toe dat een open structuur impliciete hiërarchische structuren wegneemt waardoor individuen meer het gevoel hebben gelijk te zijn aan elkaar. Dit is anders als ruimtes half flexibel zijn. Zo geeft een directeur Stracam aan *“ik zit hier in mijn schoenendoos, de deur is bijna altijd dicht. Niemand stapt hier zomaar binnen om even over innovatie te praten”*. De diversiteit aan ruimtes zorgt ervoor dat het individu vaker op kantoor werkt en de open indeling c.q. volledige flexibiliteit dragen er zorg voor dat impliciete hiërarchische structuren worden doorbroken. Hierdoor bepaalt de diversiteit in ruimtes op kantoor in welke mate het individu kan

innoveren. Tabel 4.1 laat dit patroon zien. In de rijen zijn de casussen met de bijhorende flexibiliteit uiteengezet en in de kolommen de diversiteit in ruimtes en de hoeveelheid innovatie per individu. In de tabel staat 'D' voor directeur, 'M' voor manager en 'Mw' voor medewerker zodat duidelijk is wie wat gezegd heeft. Dit geldt ook voor de navolgende tabellen.

Tabel 4.1: Diversiteit in kantoorruimtes vs. innovatie per individu

Case	Flexibel werken	Diversiteit in ruimtes op kantoor	Innovatie per individu
Reisondernehmung	Niet	"Ik doe al mijn werkzaamheden vanaf dit bureau" (Mw)	"Wij leven in de waan van de dag en zijn niet met innovatie bezig" (M)
Riskam	Half	"Ik werk bij de klant, thuis en op kantoor. Op kantoor ga ik zitten waar plaats is. De praktijk wijst wel uit dat je vaak op dezelfde plaats gaat zitten" (M)	"In theorie zouden we meer kunnen innoveren omdat we met meer collega's spreken, maar niet iedereen is altijd op kantoor" (Mw)
Stracam	Half	"Je kunt hier zitten waar je wilt. Alle werkkamers zijn nagenoeg hetzelfde" (D)	"De potentie om te innoveren is er, maar door de dichte kamers blijft er een drempel om bij elkaar binnen te stappen" (Mw)
Riskrot	Volledig	"Dit kantoor heeft alles. Als je wilt bellen ga je naar een belhokje, heb je rust nodig zijn er stilleruimtes, etc. Voor iedere activiteit heb je hier wel een aparte ruimte" (M)	"De communicatie gaat hier veel sneller, ook met onze leidinggevendenden. Je kunt zo veel sneller innoveren" (Mw)

Bij de reisondernehmung waar niet flexibel wordt gewerkt is geen diversiteit in ruimtes op kantoor en wordt niet geïnnoveerd. Zodra de mate van flexibiliteit toeneemt, neemt ook de diversiteit in ruimtes toe en gaat het individu meer innoveren. Bij half flexibel werken zit de diversiteit ruimtes in het op afstand mogen werken waardoor zelf een ruimte kan worden gekozen die het beste bij een activiteit past. De diversiteit in ruimtes op kantoor is echter nagenoeg gelijk aan een kantoor waar niet flexibel wordt gewerkt. De diversiteit in ruimtes op kantoor neemt pas toe als kantoren volledig open en flexibel zijn. In een volledig open kantoor innoveert een individu het meest. Dit leidt tot de volgende propositie:

Propositie 1: hoe meer diversiteit is aangebracht in type ruimtes binnen flexibel werken op kantoor, des te meer het individu innoveert

4.2 Contextuele ambidexteriteit op organisatieniveau

4.2.1 Performance management vs. social support

In bedrijven waar niet flexibel wordt gewerkt ligt de focus op performance. In commerciële bedrijven zoals de reisondernehmung wordt dit gedreven door aandeelhouders en bij de overheidsinstelling door

strak gedefinieerde taakstellingen voortkomend uit het politieke besluit tot bezuinigingen. Bij beide organisaties zoeken de medewerkers sociale ondersteuning bij collega's, maar wordt dit niet door de onderneming zelf verder ondersteund. Dit is anders als de werkgever flexibel werken aanbiedt. Medewerkers krijgen de mogelijkheid om werktijden naar eigen voorkeur in te delen waardoor werk en privé beter te combineren zijn. Zo geeft een medewerker Riskam aan *“het is heerlijk om flexibele werktijden te hebben. Je kunt zo je kinderen naar school brengen, de files vermijden en komt daardoor veel opgewekter op kantoor aan”*. Thuiswerken wordt door de respondenten ook gezien als sociale ondersteuning, maar geven hierbij aan dat thuiswerken en werken op kantoor in balans moet zijn. Waar werknemers voorheen vrij moesten vragen om bijvoorbeeld naar de tandarts te gaan, kunnen ze het nu combineren met thuiswerken. Echter na een paar dagen thuiswerken gaan de respondenten de sociale contacten op kantoor missen. Op de half flexibele kantoren wordt thuiswerken geassocieerd met performance en kantoor met social support. Hierbij geeft een manager Innovam aan dat een kantoor ook te gezellig kan zijn waardoor het haar doel mist. Doordat medewerkers zich binnen half flexibel werken meer mobiliseren en medewerkers op andere tijden en locaties van elkaar werken, wordt de controle door managers meer op afstand uitgevoerd. De focus verschuift dan al snel naar performance, aldus een manager Taxam. Socialisatie en zichtbaarheid van werknemers wordt in de beoordeling door managers minder meegenomen. Zo geeft een manager Riskam aan *“als iemand veel thuiswerkt maar wel topkwaliteit levert, heb ik daar geen problemen mee. Als de kwaliteit daalt zeg ik wel ... kom eens wat vaker naar kantoor”*. Pas als de prestaties afnemen wordt zichtbaarheid van medewerkers meer belangrijk. Waar een half flexibel kantoor door de meeste respondenten ervaren wordt als te gezellig, ervaren dezelfde respondenten een toenemende focus op performance als ze vaker op afstand werken.

Op de volledig flexibele kantoren kunnen medewerkers performance en social support het beste op kantoor zelf combineren en doen dit dan ook meer dan bij half flexibel werken, aldus een manager en medewerker Riskrot. Een dergelijke kantoorinrichting zorgt ervoor dat een manager haar medewerkers vaker ziet en daardoor op zowel performance als op sociale componenten kan beoordelen, aldus een manager Riskrot. Bij volledig flexibele kantoren is de verhouding tussen een gerichtheid door managers op performance en social support meer in balans.

4.2.2 Stretch

Bij de reisonderneming en de overheidsinstelling waar niet flexibel wordt gewerkt, denkt men buiten werktijden weinig na over het bedrijf. *“We werken hier op vaste tijden en als iemand zijn dag niet heeft, zit die persoon gewoon zijn dag uit”*, aldus een medewerker van een overheidsinstelling, terwijl als

dezelfde persoon wel flexibel zou mogen werken, zelf gezocht zou worden naar de momenten waarop het meest productief gewerkt kan worden. *“In een dergelijke situatie kun je als je even stilvalt gaan sporten, jezelf opladen, om vervolgens weer productief door te gaan”*. De medewerker geeft aan dat flexibel werken en dan met name thuiswerken alleen werkt voor ambitieuze mensen. Zij gaan door de vrijheid die ze krijgen juist efficiënter werken. Een medewerker Taxam voegt hier aan toe dat wanneer een organisatie de vrijheid bij het individu legt, het gevoel van verantwoordelijkheid bij een werknemer groeit door te stellen *“wanneer ik thuiswerk wil ik zeker weten dat ik genoeg gedaan heb. Je wilt toch zeker weten dat je de kantjes er niet vanaf loopt”*. Volgens een medewerker Innovam zorgt de vrijheid die ontstaat door flexibel werken ervoor dat werkzaamheden die een individu moet uitvoeren minder worden afgedwongen maar juist op basis van intrinsieke motivatie worden uitgevoerd. Hoe meer flexibiliteit een individu krijgt, des te meer het bereid is om buiten de kaders na te denken over de belangen van een onderneming.

4.2.3 Discipline

Waar een medewerker bij flexibel werken meer vrijheid in handelen heeft dan bij een bedrijf waar niet flexibel wordt gewerkt, lijkt de mate van flexibiliteit niet de doorslaggevende factor. Het gaat om de mate van autonomie en dat hangt af van de professionaliteit van een medewerker. De commerciële bedrijven waar flexibel wordt gewerkt hebben een hogere professionaliteit dan de reisonderneming waar niet flexibel wordt gewerkt. Professionaliteit wordt hierbij door Riskam, Riskrot en Assurda gekoppeld aan opleidingsniveau. Zo geeft een manager Riskam aan *“we werken hier allemaal met slimme mensen die WO zijn afgestudeerd. Zulke mensen moet je vrijheid geven, anders raak je ze kwijt”*. Een manager Assurda voegt hier aan toe dat zij volledige vrijheid in handelen hebben bij het uitvoeren van een opdracht, maar hun bevoegdheid verliezen zodra er financiële steun nodig is om iets ten uitvoer te brengen. Medewerkers mogen zelf bepalen hoe ze een opdracht binnenhalen, hoe ze die uitvoeren, maar hebben niet de mogelijkheid om met ‘de portemonnee van directie’ risico’s aan te gaan. Innovatieprojecten worden vooral door de directeur Stracam als kostenpost gezien. De directeur van een biotech ziet innovatie meer als noodzakelijkheid en ziet het als investering in de toekomst. Beide percepties verschillen door een focus op respectievelijk het aanbieden van diensten en producten waarbij bij diensten de focus op exploitatie ligt en bij producten op exploratie. Waar de reisonderneming zich niet heeft uitgesproken over de definitie van professionaliteit, zijn de medewerkers daar wel lager geschoold en handelen ze naar de richtlijnen van hun Duitse bestuurder. Dit geldt niet voor de medewerkers bij de overheidsinstelling, daar zijn de medewerkers ook hooggeschoold, maar daar wordt de autonomie van medewerkers beperkt door de bureaucratische

structuur van de organisatie. Flexibel werken geeft het individu meer vrijheid in handelen, waardoor het zelf invulling kan geven aan performance.

4.2.4 Support

In flexibele kantoren wordt door medewerkers onderling meer gesproken over nieuwe mogelijkheden dan bij bedrijven waar niet flexibel wordt gewerkt. Een manager Innovam geeft aan dat een idee over nieuwe mogelijkheden weliswaar individueel ontstaat, maar dat het zich pas kan ontpoppen in innovatie nadat het met een grote diversiteit aan mensen is gespiegeld. Bij de reisonderneming wordt enkel gespiegeld met naaste collega's. Het functieniveau speelt volgens een medewerker Riskrot een belangrijke rol in de mate waarin het individu bezig is met innovatie. Waar een individu in het begin vooral bezig is met vlieguren maken verschuift de focus naarmate een individu groeit in functie naar meer bezig zijn met vernieuwende dingen. De focus verschuift zo respectievelijk van exploitatie naar exploratie. Op kantoren waar flexibel wordt gewerkt zitten medewerkers met verschillende functieniveaus door elkaar heen. Dit is ook zo bij de overheidsinstelling, maar is niet zo bij de reisonderneming. Het absoluut niet flexibel werken zorgt voor een structurele scheiding in functieniveau op kantoor en creëert afstand. Zo geeft de manager van de reisonderneming aan *“als je echt een dringende vraag hebt aan je meerdere, loop je naar zijn of haar kantoor toe. Dit wordt alleen weinig gedaan door medewerkers. Ze willen eerst absoluut zeker zijn dat ze een urgente vraag hebben voordat ze die stap zetten”*. Bij flexibele kantoren wordt meer samengewerkt. Zo geeft een manager Riskam aan *“als ik een vraag heb maakt het mij niet wie mij helpt. Juist de verschillende perspectieven geven vaak een verfrissende blik”*. Een manager Riskrot voegt hier aan toe dat medewerkers zich met een dergelijke opzet meer gelijk aan elkaar voelen. Hoe meer flexibel wordt gewerkt op kantoor, des te meer door de verschillende functielagen heen met elkaar wordt samengewerkt.

4.2.5 Trust

In de reisonderneming kijken werknemers sceptisch aan tegen thuiswerken. Zo geeft een manager van de reisonderneming aan *“ja ik vraag me dan altijd af of er thuis wel gewerkt wordt. Als er thuis dan drie kinderen rondlopen, ik geloof er gewoon niet in”*. Als verplicht werken wordt opgedragen zoals bij de overheidsinstelling is men minder sceptisch. Zo geeft een medewerker aan *“ik denk dat ambitieuze mensen goed kunnen thuiswerken, maar die zouden het ook doen als het wel flexibel zou zijn. De mensen zonder ambitie raak je dan kwijt”*. Het vertrouwen dat in iemand wordt gesteld lijkt verband te houden met het ambitieniveau van iemand. Op de kantoren waar half flexibel wordt gewerkt heerst vertrouwen in dat geen misbruik wordt gemaakt van flexibel werken en geven medewerkers aan dat zichtbaarheid een belangrijke component van vertrouwen is. Zo geeft een medewerker Assurda aan *“thuiswerken*

werkt prima ... enkel thuiswerken zou niet werken. Je moet elkaar gewoon af en toe eens zien om te weten waar iemand mee bezig is". Op het kantoor waar volledig flexibel wordt gewerkt en meerdere type ruimtes worden gefaciliteerd, zoeken medewerkers hun structurele scheiding meer op kantoor en zijn daarmee voor collega's beter zichtbaar. Zowel de medewerker als de manager Riskrot hebben geen enkele motie van wantrouwen uitgesproken over flexibel werken waardoor daar het vertrouwen in flexibel werken het grootste lijkt. Naarmate een organisatie haar medewerkers meer flexibel op kantoor laat werken, groeit het vertrouwen tussen medewerkers.

Tabel 4.2 laat stretch, discipline, support en trust samenkomen. De ambitie om buiten vooraf vastgestelde kaders bezig te zijn met doelstellingen van een onderneming neemt toe als een individu meer flexibiliteit krijgt aangeboden door een bedrijf. In de kern krijgt het individu meer vrijheid in performance management (stretch en discipline) als de mate van flexibel werken toeneemt. Eenzelfde toenemende trend is zichtbaar bij social support (support en trust). Het communiceren door de geledingen van een onderneming heen en het vertrouwen tussen medewerkers in elkaar zijn het hoogst als er volledig flexibel wordt gewerkt. Bij volledig flexibel werken wordt de flexibiliteit door een organisatie op kantoor gefaciliteerd door diverse werkruimtes en werken medewerkers vaker op kantoor dan bij andere vormen van flexibel werken.

Tabel 4.2: Stretch, discipline, support en trust

Case	Flexibel werken	Stretch	Discipline	Support	Trust
Reisonderneming	Niet	"We werken hier van 9-5. Daarbuiten doen we eigenlijk niets voor ons werk" (M)	"We doen vooral wat ons wordt opgedragen. We kennen een heel stringent beleid" (M)	"Je werkt hier alleen met je directe collega samen. Bij andere collega's stap je niet zomaar binnen" (Mw)	"Bij thuiswerken vraag ik mij altijd af of er wel gewerkt wordt" (M)
Biotechbedrijf	Half	"Ik kan beginnen wanneer ik wil ... het bedrijf weet ook dat je uiteindelijk meer dan 40 uur gaat maken" (Mw)	"Onze mensen in de buitendienst zijn onze voelspriet in de markt. Zij communiceren het weer naar boven" (D)	"We werken hier met matrixteams ... de muren gaan er hier spoedig uit zodat we nog meer gaan samenwerken" (D)	"Collega's zitten vaak bij de klant, die zie je dan weinig. Je weet eigenlijk niet waar ze mee bezig zijn" (Mw)
Assurda	Half	"Werk en privé lopen meer door elkaar heen. Je bent ongemerkt meer bezig met je werk" (Mw)	"We communiceren nu meer met onze leidinggevenden" (M)	"Ik ga op kantoor altijd zitten bij de collega's die mij op dat moment kunnen helpen bij een opdracht" (Mw)	"Er wordt veel thuisgewerkt omdat je op kantoor contra-productief bent. Je hebt slecht zicht op wat mensen precies thuis doen"(M)

Case	Flexibel werken	Stretch	Discipline	Support	Trust
Riskrot	Volledig	“Ik hoef eigenlijk weinig aan te sturen. Juist omdat je elkaar vaak ziet gaat de aansturing meer natuurlijk en in kleinere stappen” (M)	“Iedereen werkt hier met elkaar samen, of het nu partners zijn of associates. Je voelt je meer gelijkwaardig op deze manier” (Mw)	“Iedereen werkt vaak op kantoor. Dat is handig als je elkaar even wat wilt vragen” (M)	“Men werkt hier keihard. Ik denk dat je veel efficiënter kunt werken omdat als je een vraag hebt, je die gelijk aan een collega kunt voorleggen” (Mw)

Tabel 4.2 laat zien dat hoe meer een organisatie haar medewerkers faciliteert om flexibel op kantoor te werken, des te meer gehoor wordt gegeven aan de context die Birkinshaw en Gibson (2004) hebben geschetst om te komen tot contextuele ambidexteriteit. Dit leidt tot de volgende propositie:

Propositie 2: hoe meer contextueel ambidexter een organisatie is, des te meer een individu flexibel op kantoor werkt

4.3 Contextuele ambidexteriteit op individueel niveau

4.3.1. Mentaal vs. interne netwerkactor

Alle respondenten, zowel bij de bedrijven waar niet als wel flexibel wordt gewerkt, geven aan dat het onmogelijk is om mentaal tegelijkertijd om te gaan met exploitatie en exploratie. Zo geeft een director Stracam aan *“mensen hebben een linker en een rechter hersenhelft. Er kan maar één hersenhelft tegelijkertijd worden aangesproken. Door de andere hersenhelft te prikkelen kun je wel wisselen, maar tegelijkertijd gebruiken is onmogelijk”*. Mensen hebben verschillende denkmechanismen waarbij de voorkeur wordt bepaald door iemands persoonlijkheid. Zo geeft een manager van een overheidsinstelling aan *“de één voelt zich prettig bij routine, beschouwen en voorspelbaarheid, terwijl de ander meer handelt naar gevoel, meer reflecteert op eigen werk, risico’s aangaat en de verbeelding laat spreken”*. Het gaat er volgens een medewerker Assurda niet om of iemand met het heden of de toekomst bezig wil zijn, maar om welke capaciteiten een individu heeft. De één is sterk in routinematige activiteiten, terwijl de ander sterk is in bezig zijn met vernieuwende projecten. Hierin speelt volgens een directeur van een biotechbedrijf leeftijd een belangrijke rol. De relatief oude werknemer leeft in het oude paradigma en leeft meer in het verleden en nu. *“Oude werknemers vervullen vaak de rol van advocaat van de duivel en waken ervoor dat innovatieve organisaties zoals wij in de verandervalkuil trappen”*. Relatief oude werknemers zijn van grote waarde voor het fijnlijpen van ideeën, maar zijn zelden verantwoordelijk voor het initiëren ervan. Dat zijn de jonge werknemers, aldus een medewerker van hetzelfde biotechbedrijf. Desalniettemin worden jonge werknemers ook oud, waardoor het verschil waarschijnlijk meer zit in het verschil tussen nieuw en ervaren dan tussen jong en oud.

In bedrijven waar niet flexibel wordt gewerkt hebben medewerkers een vaste werkplek en begeven zich veelal tussen hetzelfde kringetje van collega's. Op individueel niveau wordt er nauwelijks nagedacht over innovatie omdat het bestuur de strategie stringent oplegt, aldus de medewerker van een reisondernehmung. Wanneer een werkplek meer flexibel wordt, gaan individuen zich meer door het kantoor bewegen en kiezen zij een werkplaats die op dat moment het beste schikt. Vaak wordt de voorkeur bepaald door het project waar men op dat moment mee bezig is of de expertise die men op dat moment zoekt, aldus een manager Riskam. In een dergelijke setting worden innovatieve ideeën met een groter publiek gespiegeld, waardoor ook sneller innovatie ontstaat. Dit neemt verder toe als een individu op een modern, volledig flexibel kantoor werkt, waar de structurele scheiding veelal op kantoor wordt gezocht. Een moderne kantoorindeling biedt volgens de directeur Stracam ruimte aan ontspanning en sportieve activiteiten om de rechter hersenhelft te activeren om zo sneller tot innovatie te komen. Op een volledig flexibel kantoor bewegen medewerkers zich meer door het kantoor omdat ze constant wisselen tussen verschillende ruimtes. Wanneer gebeld moet worden wordt een belhokje gezocht, wanneer overlegd moet worden, wordt de open ruimte gezocht, etc. Tabel 4.3 laat zien dat als de mate van flexibel werken toeneemt, individuen zich meer gaan mobiliseren. In combinatie met ontspanning en sportieve activiteiten is beweging de grootst gemene deler. Eenzelfde toenemend effect is zichtbaar bij de relatie tussen de mate van flexibel werken en innovatie. Waar het individu bij niet flexibel werken nauwelijks met innovatie bezig is, innoveert het bij volledig flexibel werken met open offices beduidend sneller.

Tabel 4.3: Beweging op kantoor vs. innovatie per individu

Case	Flexibel werken	Beweging op kantoor	Innovatie per individu
Reisondernehmung	Niet	"Ik zit hier altijd op mijn vaste plaats" (Mw)	"Wij leven in de waan van de dag en zijn niet met innovatie bezig" (M)
Innovam	Half	"Dat is het mooie aan deze opzet. Je kunt zo bij iedere startup binnenlopen. Het gebeurt echter nog te weinig ... we blijven gewoontedieren" (Mw)	"Juist omdat perspectieven samenkomen, kun je beter en sneller innoveren" (M)
Stracam	Half	"Ik zie het verschil. Één afdeling is hier nu volledig open gemaakt. Mensen rouleren daar meer van plaats en zoeken elkaar meer op voor hulp" (D)	"Een dergelijke setting is geweldig. Je laat elkaar zo een demo zien. Dat stimuleert nu echt de rechter hersenhelft en dus innovatie" (D)
Riskrot	Volledig	"Dit is een activity based kantoor. Je bent hier ook daadwerkelijk actiever. Op oude kantoren zit je vaak de hele dag in één kamer. Dat is hier totaal anders" (M)	"Je kunt hier razendsnel ideeën spiegelen. Dat is echt nodig om te komen tot innovatie" (Mw)

Bij een open office zorgt de verscheidenheid aan ruimtes ervoor dat een individu zich meer gaat bewegen van de ene werkruimte naar de andere. Daardoor komt het ongemerkt met meer collega's in contact, waardoor ideeën meer gespiegeld worden en kunnen leiden tot innovatie. Dit leidt tot de volgende propositie:

Propositie 3: hoe meer een kantoor het individu stimuleert in beweging te zijn, des te meer het individu bezig is met innovatie

Waar flexibel werken het individu niet simultaan kan laten omgaan met exploitatie en exploratie, heeft het wel een invloed op het interne bedrijfsnetwerk en het zakelijke netwerk van het individu. Door flexibel te werken in combinatie met digitalisering wordt een netwerk gecreëerd waarbij het individu snel toegang kan krijgen tot kennis. Een medewerker van een biotechbedrijf geeft hierbij aan dat kennis in deze moderne tijd vooral gebaseerd is op data, maar dat informatie over overwegingen, motieven en intenties van mensen enkel in een persoonlijk gesprek worden gedeeld, maar wel erg belangrijk zijn. Bij het traditionele werken dreigt de werknemer te vervallen in het enkel omgaan met hetzelfde relatief kleine kringetje van vaste collega's. Met dit kringetje wordt een intensieve band opgebouwd, hetgeen doorgaans gestoeld is op jarenlange persoonlijke gesprekken. Het opbouwen van een persoonlijke band is echter tijdrovend en is niet te forceren, aldus een medewerker van een reisonderneming.

Bij flexibel werken is het individu meer mobiel en leert het meer mensen kennen, waarbij een manager van een overheidsinstelling de nuance maakt dat kennen niet verward moet worden met het weten van meer namen. Aan kennen zit een menselijke dimensie wat resulteert in een klik. Dat bepaalt uiteindelijk of je elkaar de vraag wel of niet gaat stellen. Ook een medewerker van een biotechbedrijf benadrukt het belang van het opbouwen van een band voor het verkrijgen van informatie. Om kennis om te zetten in informatie is een persoonlijke band cruciaal. Bij flexibel werken kan het individu door de digitalisering enerzijds snel toegang krijgen tot kennis en heeft het anderzijds de mogelijkheid om zich fysiek te verplaatsen om zo ook een band met iemand op te bouwen. Wel is hierbij het contact veelal gestoeld op persoonlijk contact. Het netwerk wordt groter naarmate er meer flexibel wordt gewerkt, maar de tijd voor persoonlijk contact neemt af, volgens een manager van een overheidsinstelling. Het valt op dat juist een manager van een instelling waar flexibel werken wordt opgedragen en waar in perceptie niet flexibel wordt gewerkt, het belang van persoonlijk contact benadrukt. De respondenten van de bedrijven waar wel flexibel wordt gewerkt spreken zich hier minder expliciet over uit. Dit is te verklaren met het feit dat medewerkers van de overheidsinstelling significant meer klanten bedienen dan de medewerkers van de commerciële dienstverlenende bedrijven. Hierdoor lopen de medewerkers van de

overheidsinstelling sneller tegen een tijdsbeperking aan om voldoende persoonlijk contact op te bouwen met een klant. Indien de medewerkers van commerciële dienstverlenende bedrijven een grotere klantportefeuille zouden krijgen, is het aannemelijk dat ze tegen hetzelfde probleem aanlopen. Wanneer een persoonlijke band dreigt te verzanden in onpersoonlijk contact neemt de informatie die binnen een netwerk wordt gedeeld af. Zo geeft een manager van een overheidsinstelling aan dat door flexibel werken een netwerk weliswaar groter wordt, maar dat een netwerk ook te groot kan worden waardoor enkel onpersoonlijk contact overblijft. Het delen van informatie in een netwerk kent derhalve een optimum en is afhankelijk van de grootte van een netwerk.

Tabel 4.4 zet de grootte van een netwerk af tegen de hoeveelheid informatie die binnen een netwerk wordt gedeeld. Als er niet flexibel wordt gewerkt is de grootte van een netwerk beperkt en wordt er beperkt informatie gedeeld. Beide nemen toe als werknemers flexibel (op afstand) mogen werken. Werknemers leren meer collega's kennen, kennen een gezicht bij een naam en wisselen hierdoor meer informatie uit. Een netwerk kan echter ook te groot worden. Bij het biotechbedrijf waar men medische producten verkoopt, men een groter klantnetwerk heeft dan bij de dienstverlenende bedrijven, lijkt een kentering te ontstaan in de informatie die wordt gedeeld. De buitendienstmedewerkers hebben in toenemende mate moeite om informatie los te krijgen bij een klant. Dit komt omdat het netwerk steeds groter wordt en het klantcontact steeds onpersoonlijker wordt, aldus een directeur van een biotechbedrijf.

Tabel 4.4: Grootte netwerk vs. hoeveelheid gedeelde informatie

Case	Flexibel werken	Grootte netwerk	Hoeveelheid informatie die wordt gedeeld
Reisonderneming	Niet	“Ik werk hier met een klein clubje vaste collega's” (Mw)	“Wij maken juist een verdieping in kennis, niet zo zeer een verbreding. Daarvoor gaan we met te weinig collega's om” (M)
Riskam	Half	“Je leert zo veel meer mensen kennen. Je bent bij de klant, je werkt op andere kantoren. Je ziet gewoon veel meer collega's” (Mw)	“Mensen zien een gezicht bij een naam. Dat is nodig anders gaan ze je gewoon niets vertellen” (M)
Biotechbedrijf	Half	“De mensen werken hier flexibel op afstand. Wij moeten het hebben van onze netwerkcontacten en dat doe je niet vanaf kantoor. Het netwerk wordt steeds verder uitgebreid” (Mw)	“Onze buitendienstmedewerkers hebben in toenemende mate moeite om informatie los te krijgen bij onze klant. De relaties zijn vaak te oppervlakkig” (D)
Overheidsinstelling	Half	“Een netwerk kan ook te groot worden, wat is dan nog de waarde?” (M)	“Bij onpersoonlijk contact ga je de informatie gewoon niet krijgen, nou ja het gaat zeker langer duren” (M)

Deze visie wordt gedeeld door de manager van een overheidsinstelling. Een netwerk kent een optimum in grootte als het gaat om het delen van informatie. Dit leidt tot de volgende propositie:

Propositie 4: er is een inverse-U-relatie tussen de hoeveel individuen waaruit een netwerk bestaat en de hoeveelheid informatie die binnen een netwerk wordt gedeeld

4.3.2 Toewijzen resources

Er bestaat een onderscheid tussen het toewijzen van resources en het vragen om resources. Uit de interviews blijkt dat zowel medewerkers als managers enkel om resources vragen en dat de beslissing tot het toekennen van resources hoger in de organisatie ligt. In de commerciële bedrijven wordt er gediscussieerd over benodigde resources, terwijl dat er bij non-profit organisaties, zoals de overheidsinstelling, budgetten worden opgelegd die door medewerkers nauwelijks in discussie worden gesteld. Bij de reisonderneming waar niet flexibel wordt gewerkt, wordt door medewerkers niet gevraagd om resources t.b.v. innovatie. Door het stringente beleid, waaronder de innovatieplannen, houden medewerkers zich louter bezig met exploitatie. Binnen de overheidsinstelling smooit het vooraf vastgestelde budget en de daaruit voortkomende taakstellingen innovatie in de kiem. Zo geeft de manager van een overheidsinstelling aan *“juist door die budgetten komt de focus op prioritering te liggen. De focus ligt dan niet op innovatie”*. In algemene zin geldt dat er binnen de bedrijven waar niet flexibel wordt gewerkt nauwelijks resources beschikbaar worden gesteld t.b.v. innovatie.

Bij een biotechbedrijf waar enkel flexibel op afstand bij de klant wordt gewerkt, hangt het toekennen van resources af van de fase waarin een medicijn zich bevindt. Zo geeft de directeur aan *“naarmate het reëler is dat een product de markt gaat halen, verbind ik er meer resources aan”*. Het beschikbaar stellen van resources t.b.v. innovatie door de directie gebeurt d.m.v. een metaforische trechter. Initieel is een innovatie een idee en individueel en zijn er weinig resources nodig, vervolgens is overleg en communicatie nodig om het idee draagkracht te geven en een innovatietraject te starten. Vooral in de fase van overleg en communicatie ziet de directeur van een biotechbedrijf voordelen in flexibele offices. Zo geeft hij aan dat een kantooropzet onbewust bepaalt welke collega's men tegenkomt waardoor bij dichte ruimtes interessante discussies kunnen worden misgelopen. Op de kantoren Riskam, Assurda, Taxam en Stracam waar volledige flexibiliteit wordt aangeboden in weliswaar dichte kantoorruimtes, wordt het belang van flexibel werken met een grote diversiteit aan mensen benadrukt. Zo geeft een manager Assurda aan *“juist door de grote diversiteit aan medewerkers leer je op verschillende manieren naar iets te kijken. Ik denk dat dat zeker belangrijk is in een innovatietraject”*. Medewerkers zijn door de grotere flexibiliteit op kantoor zelf instaat een collega ofwel resource uit te zoeken waarmee een idee

op dat moment het beste gespiegeld kan worden. Op deze vier divisies van een grote accountancy firma, moet aan directors of partners toestemming worden gevraagd voor financiële ondersteuning t.b.v. innovatie. Om financiële ondersteuning te krijgen dient een uitgekristalliseerd plan te worden gepresenteerd waarbij enerzijds de urgentie van een innovatie wordt uitgedrukt en anderzijds inzichtelijk wordt gemaakt wat de financiële risico's zijn. Om hiertoe te komen is tijd nodig en dit is moeilijk in te passen binnen een structuur met een urennorm, aldus een manager Riskam. De paradox zit hem in het feit dat de directie pas resources beschikbaar stelt als de kans op financiële baten reëler wordt en verwacht hiertoe een uitgekristalliseerd plan, maar benadrukt tegelijkertijd het belang van de urennorm en dat uren maken t.b.v. innovatie geld kost. Flexibel werken neemt volgens een director Stracam enkel impliciete hiërarchische structuren weg, maar laat expliciete hiërarchische structuren, zoals rapportagelijnen, bestaan. De manier van communiceren met besluitvoerders blijft formeel. Dit alles leidt ertoe dat medewerkers niet makkelijk de kamer van een besluitvoerder betreden voor financiële ondersteuning t.b.v. innovatie.

Wanneer een kantoor open werkplekken heeft, hebben partners en directors geen vaste werkkamers en zitten ook zij in open ruimtes. Bij een dergelijke kantooropstelling worden zij eerder betrokken bij innovatieprojecten, aldus een manager Riskrot. Dit wordt bekrachtigd door een director Stracam door te stellen dat juist doordat werknemers en besluitvoerders meer informele interactie met elkaar hebben, de directie eerder geneigd is om een innovatietraject te ondersteunen. Zo geeft hij aan *“in zo'n omgeving kun je elkaar snel dingen laten zien, je showt elkaar een demo, je kunt dingen ervaren, dat overtuigt mensen”*. Hij voegt hier aan toe dat de directie vooral een coalitie is om bedrijfskundig dingen waar te maken en dat zij door open offices sneller kunnen beoordelen of een innovatie wel dan niet succesvol kan zijn. Hierdoor worden de kosten en baten van een innovatie al eerder tegenover elkaar gezet. Bij open offices worden zowel impliciete als expliciete hiërarchische structuren doorbroken. Juist de informele interactie tussen medewerkers en besluitvoerders zorgt ervoor dat innovatie al vanaf een eerder stadium wordt opgepakt, aldus de directeur van een biotechbedrijf. De informele interactie vindt nu niet alleen tussen medewerkers plaats, maar ook tussen medewerkers en besluitvoerders. De mate waarin flexibel werken is doorgevoerd binnen de geledingen van een bedrijf, bepalen de formeelheid van interactie op kantoor en uiteindelijk de snelheid waarin de directie bereid is om in een innovatie te investeren. Tabel 4.5 laat zien dat als de mate van flexibel werken toeneemt, besluitvoerders meer flexibel tussen andere medewerkers gaan werken en daardoor sneller bereid zijn om te investeren in innovatie. In de kolommen zijn de mate van flexibel werken binnen alle geledingen en de investersnelheid van besluitvoerders in innovatie uiteengezet met citaten. Als niet flexibel wordt

gewerkt, komen medewerkers nauwelijks in contact met besluitvoerders en duurt het relatief lang voordat besluitvoerders mogelijk bereid zijn om te investeren in een innovatie. Dit proces verloopt sneller zodra medewerkers flexibel mogen werken, maar wordt nog tegengehouden door besluitvoerders die niet flexibel en in dichte kamers blijven werken. Als ook besluitvoerders flexibel gaan werken en zich in de open office gaan begeven, ontstaat meer interactie tussen medewerkers en besluitvoerders waardoor besluitvoerders eerder bereid zijn om te investeren in een innovatie.

Tabel 4.5: Toekennen resources

Case	Flexibel werken	Mate van flexibel werken binnen alle geledingen	Snelheid investeren door besluitvoerders
Reisondereming	Niet	“We zien onze Duitse bestuur twee per jaar bij een strategiesessie. Ze vertellen ons dan welke kant we opgaan” (M)	“We krijgen dan te horen hoeveel geld we overal aan mogen besteden. Als we een idee hebben kunnen we dat tijdens een strategiesessie opperen, maar dan moet je wel tot de volgende sessie wachten voordat je daar antwoord op krijgt” (Mw)
Biotechbedrijf	Half	“Ik heb hier mijn eigen kamer. Juist omdat ik altijd druk ben en men dat weet stappen ze hier niet zomaar binnen om mij iets te vragen” (D)	“Ik probeer te monitoren in welke fase een medicijn zit en op basis daarvan verbind ik daar resources aan” (D)
Riskam	Half	“De partners en directors hebben hier een eigen ruimte. Als je een idee wilt voorleggen, moet je echt een uitgekristalliseerd plan hebben” (M)	“Als je echt een goed plan hebt is de directie meestal wel bereid om te investeren. Zij willen ook geld verdienen” (M)
Stracam	Half	“Bij open offices zit iedereen door elkaar. Ook de partners en directors zitten daar tussen de andere medewerkers. Iedereen spreekt elkaar dan toch sneller aan” (Mw)	“Hier kun je elkaar snel een demo laten zien, dat overtuigt mensen. Wij zijn ook niet gek, als wij geld kunnen verdienen zullen we dat niet nalaten” (D)
Riskrot	Volledig	“Iedereen werkt hier flexibel, ook de partners. Hier spreek ik ze toch sneller aan dan bij kantoor Riskam” (M)	“Juist omdat je elkaar sneller aanspreekt hoeft je geen uitgebreid plan op te stellen om ondersteuning te vragen voor innovatie. Ik denk wel dat je dan sneller innoveert ja” (M)

Het enkel flexibel werken door medewerkers is niet voldoende om snel resources aan innovatie toe te kunnen kennen. Hiervoor dienen alle geledingen, waaronder ook besluitvoerders, flexibel te werken. Dit leidt tot de volgende propositie:

Propositie 5: hoe meer flexibel werken wordt toegepast binnen alle geledingen van een bedrijf , des te sneller besluitvoerders bereid zijn om te investeren in innovatie

4.3.3 Kruisbestuiving kennis

Op kantoren waar niet flexibel wordt gewerkt vindt weinig kruisbestuiving van kennis plaats. Zo geeft een manager van een reisonderneming aan *“we communiceren hier vooral met onze directe collega en weinig met onze klant. Dat doen de reisbureaus, maar daar hebben wij weer weinig contact mee”*. De communicatielijnen worden door de Duitse moeder vastgesteld. Zo voegt een medewerker toe dat 10 jaar geleden alle reisbureaus verkocht moesten worden omdat ze enkel geld zouden kosten en online verkoop de toekomst was. Dit werd niet gecommuniceerd met andere afdelingen en werd stringent aan alle geledingen van het bedrijf door het bestuur opgelegd. Hij vervolgt in sarcasme door te zeggen *“nu 10 jaar laten blijkt de wereld iets minder weerbarstig te zijn dat door het bestuur werd voorzien en nu openen we weer gewoon reiswinkels”*. Werknemers zagen dit al langer aankomen. De onderneming wordt op stringente wijze door een Duitse bestuur georganiseerd en medewerkers hebben geen inspraak. Het altijd op dezelfde werkplaats werken en de sterke mate van organiseren van bovenaf, waartoe ook het niet flexibel mogen werken hoort, smoren kruisbestuiving van kennis in de kiem.

Bij kantoren waar wel flexibel wordt gewerkt, maar met weliswaar dichte werkkamers, is de kruisbestuiving van kennis groter. Zo zorgen flexibele offices ervoor dat medewerkers met een verschillende achtergrond, expertise en opvattingen meer met elkaar in contact komen waardoor eenieders referentiekader wordt verbreed. Medewerkers komen meer met voor hen nieuwe collega's in aanraking. Hierbij spreekt een directeur van een biotechbedrijf zich vooral uit over de kruisbestuiving in kennis tussen medewerkers met een verschillende leeftijd door te stellen dat *“jonge mensen zijn zakelijker, hebben meer accurate kennis en zijn sneller, maar maken daar soms ook brokken mee. Juist omdat ze de context onvoldoende kennen. Daar is de oudere generatie beter in”*. De kruisbestuiving tussen 'jonge' en 'oude' werknemers is vooral gebrand op de validatie van kennis. De mate van kruisbestuiving hangt daarnaast af van iemands persoonlijkheid. Zo geeft de manager van de overheidsinstelling aan dat mensen gewoontedieren zijn en ook bij flexibel werken geneigd zijn om een vaste werkplek uit te zoeken. Dit wordt bevestigd door een manager Taxam die aangeeft *“iedereen flexit hier op zijn eigen plaats, daar is niets flex aan”*. Ze voegt hier aan toe dat contact op kantoor zeer waardevol is door het informele contact. Als niet op kantoor wordt gewerkt werken medewerkers thuis of bij de klant. De manager van een overheidinstelling spreekt zich kritisch uit door te zeggen dat *“door flexibel werken krijg je misschien meer contacten, maar al het onbewuste, informele en ongeplande overleg valt weg. Dit contact is nu juist zo waardevol. De persoon die je nodig hebt is dan weer net niet aanwezig ... dus ieder contact moet worden gepland”*. Een medewerker Innovam geeft aan dat de directie een organisatie ook te flexibel kan laten zijn, waardoor iedereen langs elkaar heen gaat werken.

Zo benadrukt een manager Riskam de voordelen van het aanbrengen van sectorfocus in de werkteams. Het heeft volgens hem geen zin om samen te flexen met accountants als je zelf een IT energiefocus hebt. Door flexibel werken ontstaat de mogelijkheid om meer kruisbestuiving in kennis te verkrijgen, maar dit wordt tenietgedaan als het niet wordt georganiseerd. In een dergelijke situatie dient ieder overleg immers te worden gepland.

Het organiseren van flexibel werken houdt in dat de directie of leidinggevende een balans weet te vinden in het uitzetten van structuren om enerzijds de juiste mensen bij elkaar te krijgen en anderzijds om het individu voldoende flexibel te laten acteren. Dit wordt bereikt bij flexibel werken met open offices en waarbij ook andere ruimtes gefaciliteerd worden. Hier ligt het optimum in kennisdeling. De medewerkers zoeken hun structurele scheiding op kantoor waardoor overleg meer informeel wordt gepland en er daadwerkelijk meer informeel overleg is. Juist door de verscheidenheid aan ruimtes kom je meer mensen informeel tegen. Zo geeft een medewerker Riskrot aan *“ik zat vandaag weer met iemand die ik nog nooit eerder had gezien. Dat is toch interessant. Je leert dan van elkaar”*. Bij flexibel werken met open offices en verschillende andere ruimtes is de meeste kennisdeling en wordt meer informeel georganiseerd omdat medewerkers meer op kantoor werken. Tabel 4.6 laat dit patroon zien. Bij niet flexibel werken en bij ongeorganiseerd flexibel werken is er nauwelijks kennisdeling. De kennisdeling is optimaal bij flexibel werken en een structuur waarbij informeel organiseren mogelijk is.

Tabel 4.6: Mate van organiseren vs. kruisbestuiving kennis

Case	Flexibel werken	Mate van informeel organiseren	Kruisbestuiving kennis
Reisonderneming	Niet	“Onze Duitse moeder geeft gewoon aan hoe wij moeten handelen. Alles wordt stringent opgelegd” (Mw)	“We communiceren hier vooral met onze directe collega en weinig met onze klant. Dat doen de reisbureaus, maar daar hebben wij weer weinig contact mee.” (M)
Taxam	Half	“Wij kunnen helemaal zelf bepalen waar en wanneer we werken. Ik wissel eigenlijk tussen kantoor Utrecht, Rotterdam en Amsterdam” (M)	“Je maakt snel een praatje met nieuwe collega’s. Je leert dan echt van elkaar” (Mw)
Riskam	Half	“Je bent hier helemaal vrij. We hoeven uiteindelijk alleen maar onze uren te verantwoorden. Waar of wanneer we die maken, maakt niets uit” (Mw)	“Door de vrijheid zoek je elkaar sneller op. Ik kijk altijd naar wie ik op dat moment nodig heb voor een project en daar ga ik bijzitten. Je kunt zo van elkaars expertise leren” (M)
Innovam	Half	“Iedereen werkt overal en nergens. Ieder gesprek dient te worden ingeschoten om elkaar te spreken. Je kunt mensen ook te vrij laten” (M)	“Je gaat dan voordelen missen. De gesprekken zijn dan meer formeel van aard en dat gaat ten koste van de kwaliteit van het gesprek. Je richt je dan puur op de agendapunten en andere zaken komen nauwelijks ter sprake” (Mw)

Riskrot	Volledig	“Hier werken de meeste medewerkers op kantoor. Dat is ideaal, want je kunt iedereen zo aanschieten” (M)	↑	“Ik denk dat op dit kantoor de meeste ervaringen worden gedeeld. Je komt elkaar gewoon vaker tegen, maakt een praatje. Dat doe ik op kantoor Riskam veel minder. Daar praat je eigenlijk alleen met de collega’s op je kamer” (Mw)	↑
Stracam	Half	“Je moet flexibel werken organiseren. Het werkt niet als je ieder gesprek moet inplannen. Zoiets moet spontaan gebeuren” (D)	↑	“Juist de informele gesprekken zijn waardevol om kennis met elkaar te delen” (Mw)	↑
Assurda	Half	“We werken veel bij de klant en thuis en zijn zelden met zijn allen op kantoor” (M)	⊕	“we hebben eens per maand een teammeeting waarbij we sector kennis delen” (Mw)	⊕

Zodra overleg formeel dient te worden ingepland gaat dit ten koste van de kruisbestuiving van kennis. Dit geldt voor zowel de situatie van niet flexibel werken als voor de situatie waar ‘te’ flexibel wordt gewerkt. Dit leidt tot de volgende propositie:

Propositie 6: er is een inverse U-relatie tussen de mate van informeel organiseren van flexibel werken en de kruisbestuiving van kennis tussen medewerkers

4.3.4 Mobiliseren van resources

Waar het toewijzen van resources en kennisdeling voornamelijk intern in een organisatie plaatsvindt, heeft het mobiliseren van resources betrekking op het individu dat zich als ‘human resource’ tevens extern mobiliseert en daardoor toegang krijgt tot externe kennis. In de reisondernehmung waar niet flexibel wordt gewerkt, mobiliseert het individu zich niet extern en wordt geen externe kennis binnengebracht. Zo geeft een manager van een reisondernehmung aan *“natuurlijk twijfelen wij weleens aan besluiten van bovenaf ... wij zien dan een ander beeld maar kunnen dat niet hardmaken, want we hebben geen data”*. Op kantoor wordt enkel bestaande kennis met elkaar gedeeld omdat er geen nieuwe kennis wordt binnengebracht. De kruisbestuiving betreft enkel, alhoewel zeer beperkt, exploitatieve kennis.

Dit is anders bij de overheidsinstelling. Bij de overheidsinstelling wordt in toenemende mate bij de klant gewerkt. Zo geeft een manager aan *“vroeger kwamen wij alleen maar in contact met onze klant als de druppel van een dossier overliep. Nu hebben we in een vroeger stadium al meer overleg en treden we meer op als hulpverlener i.p.v. als controlerend orgaan”*. Hij vervolgt door te stellen dat juist door de nauwere samenwerking meer inzicht ontstaat in motieven, intenties en beweegredenen waarom iets gebeurt. Dit geeft de organisatie nieuwe kennis die nodig is om beter aan klantbehoeften te kunnen

voldoen. Voor de welwillendheid van klanten om kennis te delen is een persoonlijke band belangrijk. Zo geeft een medewerker van een biotechbedrijf aan *“mijn persoonlijke overtuiging is dat persoonlijk contact met de belangrijkste beslissers in een proces, wat dan proces dan ook is, de relatie die je er mee hebt, uiteindelijk de toegang bepaalt tot de informatie. Het opbouwen van een band is ontzettend belangrijk, misschien wel cruciaal”*. Hij vervolgt door aan te geven dat de buitendienstmedewerkers in toenemende mate moeite hebben om toegang te krijgen tot nieuwe informatie. Hij geeft aan dat mensen in deze moderne tijd overvoerd raken met digitale vragen en/of berichten, waardoor een individu in toenemende mate zelf moet forceren dat het wel aan nieuwe informatie komt. Dit doet het individu door zich te mobiliseren naar haar klant om zo een band met een klant op te bouwen. Pas dan krijgt het individu toegang tot externe kennis. Bij het biotechbedrijf, waar enkel bij de klant wordt gewerkt en waar geen flexibele offices zijn, stopt de kennissynergie na het individueel verkrijgen van nieuwe kennis. Er is geen kruisbestuiving van kennis omdat medewerkers op kantoor enkel met een vast groepje collega's werkt en ook enkel met hen de nieuwe kennis bespreekt. De directeur van het biotechbedrijf geeft aan *“wij gaan hier alle muren uit de kantoren halen en we willen allemaal open offices. We willen dat mensen veel meer gaan samenwerken”*. Het openbreken van het kantoor zorgt ervoor dat medewerkers zich meer gaan mobiliseren en meer gaan samenwerken. Hierdoor sijpelt externe kennis sneller door in de organisatie waardoor meer kruisbestuiving van kennis kan ontstaan.

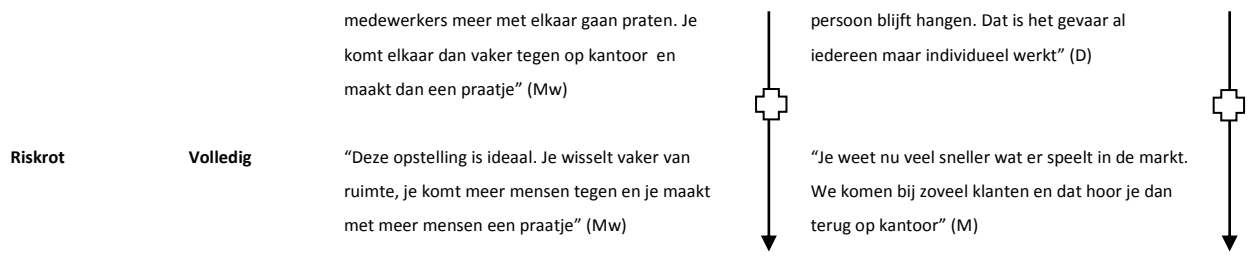
Hetzelfde beeld is zichtbaar op kantoren waar volledige flexibiliteit wordt aangeboden, maar medewerkers nog steeds in dichte kamers werken. Ook een manager Riskam geeft aan dat het belangrijk is om vaak bij de klant te zijn en geeft aan dat daar de kennis wordt verworven en niet vanaf het bureau. Zo geeft hij aan *“een klant wil gewoon een gezicht kennen bij een naam, anders gaat hij je de informatie niet geven”*. Persoonlijk contact is derhalve belangrijk voor het verkrijgen van nieuwe informatie. Op de kantoren waar met dichte kamers wordt gewerkt, sijpelt de nieuwe informatie te weinig door naar collega's. Zo geeft een manager Assurda aan *“we delen nieuwe kennis nog te weinig, ja met de collega's in de kamer en bij teammeetings, maar dat is eens per maand . Daarnaast, collega's zitten vaak in een vaste kamer”*. Bij flexibel werken met dichte kantoren mobiliseert het individu zich voor extern en mobiliseert het zich beperkt op kantoor. De interne synergie van externe kennis is hierdoor beperkt. Op kantoren met open offices is deze synergie er wel. Het individu mobiliseert zich meer door een kantoor en komt spontaan meer collega's tegen waar vervolgens informeel mee wordt gecommuniceerd. Zo geeft een medewerker Riskrot aan *“juist door deze opzet zie je elkaar meer, kom je elkaar vaker tegen en dan maak je toch al snel een kort praatje. Dat is leuk, want vaak denk je ... ow ben je daar mee bezig, daar wil ik in de toekomst nog meer over horen”*. Door de open opzet komen

medewerkers sneller globaal van elkaar te weten waar de kennis en kunde ligt, waardoor externe kennis ook sneller doorsijpelt naar collega's. Bij flexibel werken met open offices wordt door werken bij de klant externe kennis verworven die vervolgens middels de open structuur van kantoor sneller doorsijpelt naar het individu.

Het mobiliseren van het individu is tweeledig. Enerzijds mobiliseert het zich buiten kantoor om externe kennis op te doen, anderzijds mobiliseert een individu zich op kantoor om kennis met elkaar te delen. In beide situaties bepaalt de mate van mobiliseren hoeveel nieuwe kennis een individu op doet. Tabel 4.7 laat dit patroon zien. In de reisorganisatie waar niet flexibel wordt gewerkt, het individu zich zowel intern als extern niet mobiliseert, wordt vooral kennis uitgediept en verkrijgt men nauwelijks nieuwe informatie. Dit verandert als een individu half flexibel kan werken. Door bij de klant te werken wordt externe kennis verworven, maar is er nog geen kruisbestuiving van kennis op kantoor. Bij half flexibel werken zorgen de dichte kamers ervoor dat nieuwe kennis te weinig tussen medewerkers wordt gedeeld. Individuen mobiliseren zich daar te weinig op kantoor, waardoor kennis zich niet kan verspreiden. De externe kennis blijft op individueel niveau hangen. Dit is anders bij volledig flexibel werken waarbij de kantoren geheel open zijn. Kennis wordt d.m.v. werken bij de klant binnengebracht en wordt vervolgens met collega's op kantoor gedeeld.

Tabel 4.7: Mobiliseren individu vs. toegang nieuwe kennis

Case	Flexibel werken	Mate van mobiliseren door individu	Snelheid toegang nieuwe kennis
Reisonderneming	Niet	"Vroeger kwamen we nog weleens bij reisbureaus. Dat is niet meer, alles gebeurt nu vanaf kantoor" (Mw)	"We werken niet meer met reisbureaus samen. Dat was volgens onze Duitse bestuurder niet nodig. Het waren altijd onze voelsprietten in de markt" (M)
Reisonderneming		"We zitten hier altijd op dezelfde plaats. Je spreekt eigenlijk alleen met de collega's naast je" (Mw)	"Omdat we altijd met dezelfde mensen spreken diepen we onze kennis uit, maar we verbreden het niet" (Mw)
Overheidsinstelling	Half	"We zijn nu veel vaker bij onze klant dan vroeger. Je kunt dan veel beter bijsturen" (M)	"Je komt nu veel sneller te weten wat er speelt bij de klant of waarom iets fout gaat. Dat zou je anders pas te weten komen als het dossier al is overgelopen" (M)
Biotechbedrijf	Half	"Tegenwoordig word je overladen met vragen. Als jij iets wilt weten van jouw klant, zul je er naar toe moeten gaan" (Mw)	"Als je elkaar ziet krijg je de informatie veel sneller. Het werkt niet om elkaar voor iedere vraag te mailen" (Mw)
Biotechbedrijf	Half	"We gaan hier de muren eruit slopen zodat	"Specifieke klantkennis blijft dan niet meer bij één



Juist omdat individuen zich ook op kantoor meer gaat mobiliseren, weet men beter van elkaar welke nieuwe kennis is verworven en heeft het individu sneller toegang tot nieuwe kennis. Dit leidt tot de volgende propositie:

Propositie 7: hoe meer het individu zich binnen flexibel werken mobiliseert, des te sneller het toegang heeft tot nieuwe kennis

4.3.5 Identificeren nieuwe mogelijkheden

In de onderneming waar niet flexibel wordt gewerkt zijn de medewerkers nauwelijks met de veranderingen in de markt bezig. De medewerkers leven in de waan van de dag en zijn amper bezig met innovatie. Ze werken binnen het van bovenaf opgelegde kader en moeten vertrouwen op het door het bestuur tijdig detecteren van trends die het business model kunnen aantasten. De nieuwe mogelijkheden worden aan hen voorgelegd. Dit is volgens een manager van de reisonderneming niet goed en hij geeft aan *"het bestuur had een mooie visie, maar toen alles in elkaar klapte en alles een walhala verhaal bleek te zijn, was alles opeens iets minder rooskleurig. Je kunt een visie niet 1 op 1 op ieder land plotten. In andere landen wonen en leven ze gewoon anders. Mensen die de beslissingen nemen staan soms gewoon veel te ver van de praktijk af. Dat is jammer"*. Volgens een medewerker van dezelfde reisonderneming waren de reisbureaus de voelsprietten in de markt en detecteren zij veranderingen in de markt het eerst. Het bestuur vond reisbureaus echter te duur in een omgeving waarin online verkoop toenam. Door het stringente beleid en doordat de medewerkers van de reisonderneming geen voelsprietten in de markt hebben, wordt er door het individu nauwelijks geïnnoveerd.

Dit neemt toe als werknemers flexibel mogen werken. Nieuwe mogelijkheden wat betreft product of dienstverlening worden het snelst bij de klant gedetecteerd. Een klant oppert een probleem waardoor bedrijven getriggerd worden om naar een oplossing te zoeken. Door de toegenomen omgevingsdynamiek is de wisselwerking tussen bedrijf en klant steeds groter geworden. *"Vroeger bedacht marketing wat sales moest doen. Nu werken we intern meer samen maar proberen we ook*

samen met de klant iets te ontwikkelen”, aldus een directeur van een biotechbedrijf. Door bij de klant te werken kan snel worden geanticipeerd op vragen, kan worden doorgevraagd en komen medewerkers sneller achter latente behoeftes van hun klant. *“het flexibel werken hier is gebaseerd op veel klantcontact. Het is gebaseerd op insiders bij klanten. Het is heel belangrijk dat medewerkers dicht bij de klant staan. Men kan zo sneller detecteren wat een klant behoeft”*, aldus een medewerker van een biotechbedrijf. Een vast aanspreekpunt bij een klant vormt een zogenoemde ‘insider’ om veranderingen in de markt als bedrijf sneller op te merken. Het is belangrijk dat dit gebeurt bij een diverse klantenkring, zodat zoveel mogelijke nieuwe inzichten ontstaan. Zo geeft de directeur van een biotechbedrijf aan *“ik probeer mijn medewerkers altijd te stimuleren om de leads per bedrijf te beperken en juist zoveel mogelijk ingangen aan te boren”*. Als individuen veel ‘insiders’ hebben bij één klant gaat dit ten koste van de diversiteit aan nieuwe inzichten.

Het biotechbedrijf dat zich focust op producten gebruikt haar ‘insiders’ vooral om klantbehoeften te detecteren om zo een doeltreffend innovatief product in de markt te kunnen zetten. De klant stimuleert het individu om continu met innovatie bezig te zijn. Bij de afdelingen van de accountancy firma is de innovatie van andere aard. Waar de innovatie bij het biotechbedrijf veelal radicaal is, is de innovatie bij de accountancy firma slechts incrementeel. Zo geeft een manager Assurda aan *“we kunnen wel snel willen innoveren, maar als onze klant in het oude blijft leven hebben we daar enkel ons zelf mee”*. De snelheid van innoveren hangt derhalve ook af van de verandersnelheid van de klant. Bij de accountancy firma wordt het belang van insiders tevens onderkend. Zo geeft een manager Riskam aan *“de vragen worden steeds complexer waardoor we steeds sneller met onze klant moeten kunnen schakelen. We werken steeds vaker samen. Dat kan alleen maar door er naar toe te gaan”*. Juist door het vele samenwerken en de zogenoemde co-creatie met de klant is het individu steeds meer bezig met innovatie.

Tabel 4.8 laat zien dat naarmate een individu meer diversiteit aan insiders heeft het meer innoveert. Binnen de reisonderneming hebben werknemers geen insiders en houdt het individu zich niet bezig met innovatie. Dit verandert als een individu door flexibel werken bij de klant kan werken. De klant geeft aan waar op dat moment behoefte aan is en geeft een individu een trigger om na te denken over vernieuwing. Als de hoeveelheid klanten gering is heeft een individu weinig verschillende insiders. Daardoor verkrijgt het weinig uiteenlopende perspectieven en triggers om te innoveren. Als de diversiteit aan klanten en insiders toenemen verandert dat. De innovatie per individu neemt dan toe.

Tabel 4.8: Diversiteit aan insiders vs. innovatie per individu

Case	Flexibel werken	Diversiteit aan insiders	Innovatie per individu
Reisonderneming	Niet	“Vroeger kwamen we nog weleens bij reisbureaus. Dat is niet meer, alles gebeurt nu vanaf kantoor” (Mw)	“We krijgen van onze Duitse moeder opgedragen wat we moeten doen. We zijn hier niet met innovatie bezig” (M)
Assurda	Half	“Ik werk eigenlijk voor een paar grote klanten. Van andere klanten weet ik weinig” (M)	“Je probeert altijd samen met de klant te innoveren. <i>we kunnen wel snel willen innoveren, maar als onze klant in het oude blijft leven hebben Daar enkel ons zelf mee</i> ” (M)
Biotechbedrijf	Half	“Ik spoort de medewerkers altijd aan om zoveel mogelijk verschillende leads aan te gaan. Je hebt niet zoveel aan veel leads binnen één bedrijf” (D)	“Onze klant vertelt ons waar behoefte aan is in de markt. Je probeert dan constant de koppeling te leggen met de mogelijkheden voor een nieuw product” (Mw)
Innovam	Half	“Hier komen veel startups samen. Juist de grote verscheidenheid aan ondernemers maakt het concept sterk” (Mw)	“Dit is nou echt een innovatiecentrum. Heel de opzet hier, de verschillende ruimtes, de verschillende sferen en mensen, hier kom je echt tot nieuwe ideeën” (M)

In het innovatiecentrum waar de diversiteit aan insiders het grootst is, wordt het meest geïnnoveerd. Dit leidt tot de volgende propositie:

Propositie 8: hoe meer diversiteit het individu aan insiders heeft, des te meer het individu innoveert

5. CONCLUSIE EN DISCUSSIE

Flexibel werken schept de context die als organisatie nodig is om te komen tot contextuele ambidexteriteit en geeft het individu de mogelijkheid om te netwerken. Theoretisch gezien faciliteert flexibel werken beide, maar laat onduidelijk of dit door de praktijk ook zo ervaren wordt. Dit onderzoek draagt bij in het begrip naar hoe flexibel werken de contextuele ambidexteriteit van een individu beïnvloedt. Flexibel werken geeft het individu de mogelijkheid om zich fysiek te mobiliseren tussen ruimtes om verschillende activiteiten uit te voeren, verschillende vormen van kennis te vergaren, inside informatie te verkrijgen en zich als een ware netwerkspeler op te stellen. Flexibel werken maakt van een individu een ware ambidextere netwerkspeler.

Flexibel werken geeft het individu de mogelijkheid om exploitatie en exploratie in ruimte (structureel) van elkaar te scheiden. Een structurele scheiding is een noodzakelijke en de belangrijkste randvoorwaarde om te komen tot contextuele ambidexteriteit (Birkinshaw & Gibson, 2004). Uit dit onderzoek is gebleken dat het individu het beste met ambidexteriteit kan omgaan als de structurele scheiding op kantoor kan worden gezocht. Waar eerdere onderzoeken (Duncan, 1976; Tushman & O'Reilly, 1996; Birkinshaw & Gibson, 2004; Gupta, Smith, & Shalley, 2006) het belang van een structurele scheiding binnen een organisatie hebben aangetoond, voegt dit onderzoek daar aan toe dat het effect van een structurele scheiding afneemt als de scheiding buiten de organisatie op afstand wordt gezocht. Het individu zoekt een structurele scheiding op kantoor als het kantoor diverse ruimtes, zoals open en stilte ruimtes, belhokjes en vergaderzalen faciliteert. Hoe meer diversiteit in ruimtes een organisatie op kantoor aanbrengt, des te vaker een individu op kantoor werkt. Hiermee verschaft dit onderzoek een nuance in wat nodig is binnen een structurele scheiding. Indien een kantoor enkel dichte werkkamers heeft, wordt de structurele scheiding thuis of bij de klant gezocht. Waar het individu ook nu zelf een ruimte kan kiezen waar het het beste presteert, heeft het minder mogelijkheden om direct en informeel te communiceren met collega's. Informeel contact met collega's is cruciaal om te komen tot ambidexteriteit en innovatie (Ramesh, Mohan, & Cao, 2012). Waar Birkinshaw & Gibson (2004) aangeven dat structurele scheiding noodzakelijk is om te komen tot contextuele ambidexteriteit maar daar geen nuance in aanbrengen, laat dit onderzoek zien dat de structurele scheiding veelal op kantoor gezocht dient te worden en dat daarbij een diversiteit in ruimtes belangrijk is.

Zoals verwacht schept flexibel werken in vele opzichten de context die volgens Birkinshaw en Gibson (2004) nodig is om te komen tot contextuele ambidexteriteit. Flexibel werken laat het individu op basis van ambitie en eigen invulling handelen in plaats van alle werkzaamheden en activiteiten strak te

omkaderen. Een pro actief individu floreert binnen deze context het beste. Flexibele arbeidstijden en -locaties stellen het individu in staat om zelf te bepalen wanneer en waar het het beste presteert en geven het individu de vrijheid om zelf invulling te geven aan performance management. Alle respondenten die flexibel werken hebben aangegeven thuis meer productief te zijn dan op kantoor en de flexibiliteit in arbeidstijden als prettig te ervaren. Flexibele arbeidstijden maken het mogelijk om werk en privé beter te combineren. De uitwerking van flexibel werken op organisatorische ambidexteriteit is paradoxaal. Enerzijds biedt flexibel werken een werknemer social support, terwijl tegelijkertijd de focus op performance management toeneemt. De balans wordt gezocht door een structurele scheiding op kantoor en thuis of bij de klant. Een focus op afzondering, performance en prestatie beweegt het individu naar kantoor voor socialisatie, terwijl teveel socialisatie op kantoor het individu tot afzondering drijft. Het gevaar van deze twee uitersten heeft als risico dat een individu bij teveel focus op performance in een burnout context kan vervallen en bij teveel focus op socialisatie in de country club context. De burnout context houdt in dat het individu enkel moet presteren zonder daar sociaal voor te worden gecompenseerd, terwijl het individu bij een country club context sociaal gecompenseerd wordt, maar juist prestaties achterblijven. Beide situaties zijn onwenselijk en weerhouden een organisatie van high performance. Een high performance context wordt bereikt als een organisatie gelijkmatig stuurt op performance management en social support (Birkinshaw & Gibson, 2004). Dit onderzoek laat zien dat een balans tussen performance en social support enkel kan worden bereikt als op kantoor wordt gewerkt. Als er niet flexibel wordt gewerkt ligt de focus op performance en is er weinig social support. De verantwoordelijkheden liggen hoger in de organisatie en er wordt enkel samengewerkt met directe collega's. Als er half flexibel wordt gewerkt en de kantoren uit dichte werkkamers bestaan, werken medewerkers thuis om te performen en worden ze door managers op performance gestuurd. Als deze medewerkers naar kantoor komen worden ze overladen door sociale contacten en gezelligheid waardoor ze niet aan werken toekomen. Door half flexibel werken wisselen de burnout en country context elkaar af waardoor een organisatie niet kan komen tot een high performance context. Bij volledig flexibel werken met open offices kunnen werknemers op kantoor zowel performen als social support ontvangen en kiezen daar ook voor. Waar Birkinshaw en Gibson (2004) een theoretisch kader van een organisatie hebben geschetst om te komen tot individuele contextuele ambidexteriteit, flexibel werken een praktische invulling van deze context is, voegt dit onderzoek daar aan toe dat de uitwerking het krachtigst is als de invulling op kantoor wordt bewerkstelligd. Zodra de externe omgeving nodig is om invulling te geven aan de benodigde context, zoals bij half flexibel werken het geval is, is een organisatie zelf minder contextueel ambidexter en werken de werknemers minder graag op kantoor.

De hoeveelheid contacten op kantoor hangt af van de kantoorindeling. In de kantoren met dichte ruimtes mobiliseren individuen zich minder en komen ze minder collega's tegen dan bij kantoren waar ruimtes doorbroken zijn van muren. Waar bij kantoren met dichte kamers voornamelijk informeel gecommuniceerd wordt met directe collega's, gebeurt dit op kantoren met een open office met een grotere groep collega's. Het mobiliseren zorgt ervoor dat een idee met meer collega's gespiegeld wordt, waardoor een idee eerder leidt tot innovatie. Een kantoor met volledig open ruimtes wordt als modern beschouwd en wordt door de respondenten verder geassocieerd met de mogelijkheid tot ontspanning en sportieve activiteiten. Een modern kantoor dient het individu te stimuleren actief en in beweging te zijn om zo de rechter hersenhelft te stimuleren om zo tot vernieuwende ideeën te komen. Niet zo zeer afzonderlijke activiteiten, maar bewegen in zijn algemeenheid stimuleren een individu meer bezig te zijn met innovatie. Eerder onderzoek toont aan dat ontspanning en sportieve activiteiten een individu stimuleren om meer bezig te zijn met innovatie (Russ & Uhl-Bien, 2001), waaraan dit onderzoek toevoegt dat hetzelfde geldt voor de overkoepelende deler bewegen.

Het individueel meer bezig zijn met innovatie wordt versterkt als alle geledingen, waaronder met name besluitvoerders, ook flexibel werken. Juist door de flexibele kantoorinrichting zoeken medewerkers zelf de capabilities en support op die ze op dat moment nodig hebben. Flexibel werken zorgt voor meer horizontale en verticale communicatie binnen een onderneming en dat stimuleert ambidexteriteit (Mom, van den Bosch, & Volberda, 2007). Dit onderzoek toont aan dat de mate waarin dit gebeurt afhangt van hoe open een flexibele ruimte wordt gepercipieerd, waar laat in het ongewisse waarvan de perceptie afhankelijk is. Desalniettemin, hoe meer een ruimte als 'open' wordt ervaren, des te meer hiërarchische belemmeringen ten gevolge van impliciete organisatiestructuren er worden weggenomen. Expliciete organisatiestructuren, zoals hiërarchische rapportagelijnen, worden bij kantoren waar besluitvoerders op dichte kamers werken niet weggenomen. Dit is anders bij kantoren waar volledig flexibel wordt gewerkt en besluitvoerders tussen de medewerkers werken. In een dergelijke setting worden zij in een eerder stadium informeel betrokken voor support en zijn ze eerder bereid in innovatie te investeren; expliciete organisatiestructuren verdwijnen. Waar literatuur duidelijk is over de beperkende invloed van hiërarchie dan wel expliciete organisatiestructuren op individuele ambidexteriteit (Jansen, George, van den Bosch, & Volberda, 2008; Birkinshaw & Gibson, 2004; Gupta, Smith, & Shalley, 2006), geven de respondenten als aanvulling aan dat expliciete organisatiestructuren impliciete organisatiestructuren overschaduwten.

De positieve effecten van flexibel werken op de contextuele ambidexteriteit van het individu worden groter als het individu zich ook buiten de organisatie gaat mobiliseren. Het biedt het individu de mogelijkheid om nieuwe kennis op te doen.

De hoeveelheid kennis die door een klant wordt gedeeld is afhankelijk van de band tussen het individu en de klant en is gestoeld op persoonlijk contact. Dit komt overeen met eerdere bevindingen van Nahapiet & Ghoshal (1998). Als de band onpersoonlijk is door bijvoorbeeld louter digitaal contact wordt er nauwelijks informatie gedeeld. Dit onderzoek voegt daar aan toe dat de mate waarin het individu zich binnen een netwerk mobiliseert de hoeveelheid aan nieuwe kennis bepaalt. Het niet mobiliseren leidt immers tot de noodzaak om digitale communicatie te gebruiken waardoor de relatie onpersoonlijk blijft.

Echter, als een individu veel tijd en energie spendeert aan het opbouwen van een band c.q. relatie ontstaat weliswaar een hechte band, maar wordt een individu door tijdgebrek beperkt een netwerk verder uit te breiden en gaat het ten koste van de sterkte van een netwerk. Een netwerk kan ook te groot worden, waardoor enkel onpersoonlijk contact overblijft en informatie niet meer wordt gedeeld. Er is een optimum in de grootte van een netwerk en de informatie die wordt gedeeld. Een zelfde beeld is zichtbaar in de algemene netwerkliteratuur beschreven door Morrison (2002). De bevindingen van Nahapiet & Ghoshal (1998) en Morrison (2002) worden bevestigd en gelden ook binnen de context van flexibel werken.

Een ander beeld is zichtbaar bij de insiders bij een klant. Uit het onderzoek blijkt dat hoe meer verschillende contacten een individu aanboort, hetgeen samenhangt met de mate van mobiliseren, des te meer insiders het individu heeft. De hoeveelheid insiders bepaalt hoeveel het individu innoveert. Dit is te verklaren door het feit dat insiders directe klantbehoeften, maar ook latente behoeftes aan het individu kenbaar maken, waardoor het individu zich bewust dan wel onbewust bezig gaat houden met voor hem vernieuwende dingen. Indien een individu meer op of vanuit kantoor opereert komt men de actuele klantzaken minder snel te weten, omdat fysiek contact belangrijk is voor kennisdeling. De bevindingen zijn strijdig met de netwerktheorieën, waarin gesteld wordt dat er een inverse-u-relatie is tussen het delen van informatie en de grootte van een netwerk (Morrison, 2002). Vervolgonderzoek moet uitwijzen waarom deze relatie bij insiders niet is aangetoond.

De synergie van flexibel werken zit in de kruisbestuiving van kennis en ontstaat door het enerzijds intern meer en met een grotere groep collega's informeel communiceren en anderzijds door het binnenbrengen van externe kennis. In de vakliteratuur wordt de kruisbestuiving van kennis veelal

benoemd als het absorptievermogen van kennis. Het absorptievermogen van kennis bestaat uit dieptekennis en breedtekennis. Diepte kennis komt voort uit specialisatie en kan uiteindelijk leiden tot routinisering van taken (exploitatie), terwijl breedtekennis betrekking heeft op het opdoen van nieuwe kennis (exploratie) (v. Wijk, v.d. Bosch, & Volberda, 2001). De breedtekennis wordt intern opgedaan, terwijl dieptekennis buiten het bedrijf wordt gezocht. Door het extern mobiliseren bij flexibel werken doet het individu vooral breedtekennis op en binnen een onderneming verdiept het individu kennis door onderling te communiceren.

De mate van intern informeel communiceren hangt af van hoe flexibel werken wordt georganiseerd. Bij een overmaat aan organiseren ervaart het individu geen flexibiliteit en bij te weinig organiseren dient ieder overleg formeel te worden gepland waardoor ook hier de informele communicatie spaak loopt. Het optimum ligt in het midden. De literatuur is duidelijk over de invloed van informele communicatie op ambidexteriteit (Ramesh, Mohan, & Cao, 2012), waaraan dit onderzoek toevoegt dat de mate van organiseren de hoeveelheid informele communicatie tussen medewerkers op een kantoor bepaalt. Het onderzoek laat echter in het ongewisse uit welke facetten organiseren precies bestaat, waardoor het in dit onderzoek een abstract begrip blijft. Eerder onderzoek toont wel aan dat een organisatie die in een transitie zit van traditionele organisatiestructuren naar netwerkstructuren, wat het geval is bij flexibele organisaties, zich moet richten op zowel hiërarchische, mark gedreven en netwerkstijlen van management (Ferlie & Pettigrew, 1996). Het vermoeden ontstaat dat het organiseren in ieder geval betrekking heeft op het goed managen van netwerkstructuren.

5.1 Beperkingen

In totaal zijn negen bedrijven c.q. casussen geselecteerd, waarvan vijf bij één accountancy firma. De financiële sector is daarmee sterk vertegenwoordigd in het onderzoek. De financiële sector staat na de crisis van 2008 onder druk en wordt extra gestimuleerd om te innoveren. Dit is wellicht anders in andere sectoren, al geven de overheidsinstelling, het innovatiecentrum en het biotechbedrijf geen afwijkende resultaten. Bij het innovatiecentrum en het biotechbedrijf is dit niet verwonderlijk omdat ook zij hoog innovatief zijn. Voor de overheidsinstelling en de reisonderneming geldt dat niet. Waar er wellicht ook daar druk is om te innoveren, wordt deze druk binnen de ondernemingen niet gevoeld. De noodzaak om te innoveren bepaalt in welke mate een individu ambidexter moet acteren. Dit in combinatie met het feit dat de reisonderneming de enige casus is waar niet flexibel wordt gewerkt, maakt het moeilijk om de causaliteit tussen flexibel werken en individuele ambidexteriteit eenduidig vast te stellen. Waar de

vier externe bedrijven de externe validiteit van het onderzoek vergroten, weegt de financiële sector zwaar in het onderzoek en is generaliseerbaarheid buiten de financiële sector beperkt.

Dit wordt tevens veroorzaakt door de kwalitatieve onderzoeksmethode die is gebruikt. De proposities zijn middels inductie tot stand gekomen waardoor de oneindigheid in mogelijke respondenten de geldigheid van de theorieën beperkt. De uitkomsten van het onderzoek zijn gebaseerd op 18 kwalitatieve interviews, hetgeen slechts een kleine greep is uit het totaal van mogelijke respondenten. Waar individuele ambidexteriteit o.a. gestoeld is op persoonlijkheid, op een gepercipieerde noodzaak tot innovatie en op iemands houding en deze criteria niet zijn meegenomen in de selectie van respondenten, bepalen de willekeurig gekozen respondenten de richting van de resultaten. Hierdoor zijn de uitkomsten beperkt te generaliseren.

Daarnaast is het onderzoek in één land uitgevoerd waardoor de westerse cultuur, met de daarbij horende werkgewoonten, de resultaten kan kleuren. In landen waar werkstructuren meer hiërarchisch zijn opgezet en vrijheid in werken minder gewoon is, kunnen de resultaten anders zijn. Dit geldt ook voor het momentum waarop het onderzoek is uitgevoerd. Momenteel zitten veel bedrijven in de transitie van traditioneel werken naar flexibel werken (modern) en krijgen medewerkers te maken met grote veranderingen in de manier van werken. Dit geldt voor het biotechbedrijf dat aan de vooravond staat van het openbreken van het kantoor. Een mens is van nature risico- en veranderingsavers, waardoor angst voor veranderingen de resultaten kan kleuren. De veranderingsangst zal in een verder stadium van de transitie minder zijn. Desalniettemin geldt dit slechts voor één van de negen casussen. De overige casussen begeven zich niet in een transitie.

Uit het onderzoek is gebleken dat hoe flexibel werken wordt gepercipieerd en dan met name welke vrijheid het individu ervaart, bepaalt hoe ambidexter een individu acteert. Alle kantoren, op Riskrot na, hebben dichte ruimtes c.q. traditionele kantooruimtes waar flexibel wordt gewerkt. Deze ruimtes worden als beperkt flexibel gepercipieerd en bieden niet de volledige voordelen. Achteraf blijkt dat de voordelen bij kantoor Riskrot significant groter zijn dan bij overige kantoren. Vanwege het feit dat er geen replica case is opgenomen in het onderzoek, zijn de resultaten beperkt te generaliseren.

5.2 Aanbevelingen voor de praktijk

In essentie kan het management de synergievoordelen van flexibel werken vergroten door het te organiseren. Het is hierbij zaak dat werknemers vaker op hetzelfde tijdstip op kantoor zijn waardoor informeel overleg kan plaatsvinden, zonder daarbij teveel aan flexibiliteit in te moeten boeten. Waar het niet expliciet uit de interviews is gebleken, lijkt dit te kunnen worden bereikt door één of twee dagen per

week samen met alle collega's op kantoor af te spreken. Er blijft zo voldoende flexibiliteit over en er is een mogelijkheid tot informele communicatie. Het is hierbij belangrijk dat alle collega's, ook partners en directors, samenkomen in één open ruimte. Enkel op deze manier worden zowel impliciete als expliciete hiërarchische structuren doorbroken en kan innovatie sneller doorgang vinden.

Dit geldt ook voor aansturing m.b.t. mobilisatie. Uit het onderzoek is gebleken dat het ontzettend belangrijk is om een band op te bouwen met een klant om zo aan nieuwe kennis en informatie te komen. Een introvert persoon voelt zich prettiger bij contact op afstand en dient door een manager meer te worden aangespoord zich te mobiliseren. Daarentegen dient een extrovert persoon die zich prettiger voelt bij persoonlijk contact, te worden geremd als er teveel tijd aan wordt besteed. Een extravert persoon dient dan te worden gemotiveerd meer gebruik te maken van digitale communicatie. Het gaat erom dat een manager de balans tussen persoonlijk en 'snel' contact bij haar medewerkers weet te bewaken zodat een optimale kennisdeling kan ontstaan.

LITERATUURLIJST

- Almar, E., & Kaplan, S. (2002). The effect of flexible arrangements on stressors, burnout, and behavior job outcomes in public accounting. *Behavioural research in accounting*, vol. 14, 1-34.
- Ansoff, & H.I. (1978). The changing shape of the strategic problem. *Strategic management: a new view of business policy and planning*, 30-44.
- Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: the transnational solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Beauregard, T., Alexandra, & Lesley, C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *The London School of Economics and Political Science*, 1-52.
- Berg, P., Appelbaum, E., Bailey, T., & Kalleberg, A. (2004). Contesting time: international comparisons of employee control of working time. *Industrial and labor relations review*, vol 57, 331-349.
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization. *MIT SLOAN Management Review*, 47-56.
- Bontis, N., Crossan, M., & Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system bij aligning stocks and flows. *Jornal of Management studies*, vol 39, 69-437.
- Boon, S. D., & Holmes, J. G. (1991). The dynamics of interpersonal trust: Resolving uncertainty in face of risk in cooperation and prosocial behaviour. *Cambridge U.K.*, Cambridge university press.
- Bosch, F. v., Wijk, R. v., & Volberda, H. (2003). Absorptive capacity. Antecedents, models and outcomes. *ERIM Report series research in management*, 54.
- Branine, M. (2003). Part-time work and `job sharing in health care: is the NHS a family friendly employer? *Journal of health organization and management*, vol. 17, 53-68.
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 1-11.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods*. United Kingdom: Oxford Unerversity press.
- Burt, R. (1992). *Structural holes*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Caproni, P. (2004). Work/life balance: you cant get there from here. *The journal of applied behavioral science*, vol. 40, 18-208.
- Catignon, H., & Robertson, T. (1985). A propositional inventory for new diffusion research. *The journal of customer research*, vol. 11, 849-867.
- CBS. (2016, januari 24). *Bedrijven*. Opgehaald van CBS: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bedrijven/publicaties/artikelen/archief/2013/2013-3881-wm.htm>
- Christensen, C., & Bower, J. (1996). Customer power, strategic investment and the failure of leading firms. *Strategic management journal*, vol. 17, 197-218.

- Dalton, D., & Mesch, D. (1990). The impact of flexible schedule on employee attendance and turnover. *Administrative science quarterly*, vol. 35, 87-370.
- Das, T., & Teng, B.-S. (1998). Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of management review*, 491-512.
- D'Aveni, R. (1994). *Hypercompetition: managing the dynamics of strategic maneuvering*. New-York: The free press.
- Davenport, T. H., & Pearlson, K. (1998). Two cheers for the virtual office. *Sloan management review*, 51-65.
- Denison, R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. R. (2012). *Management research*. London: SAGE Publications Ltd.
- Eaton, S. (2003). If you can use them: flexibility policies, organizational commitment and perceived performance. *Industrial relations*, vol. 42, 67-145.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, vol. 14, 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theorie building form cases: opportunities and challenges. *Academy of management journal*, vol. 50 no. 1, 25-32.
- Ferlie, E., & Pettigrew, A. (1996). Managing through networks: some issues and implications for the NHS. *Britisch journal of management*, 81-99.
- Floyd, S., & Lane, P. (2000). Strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal. *Academy of management review*, vol. 25, 154-177.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. (1999). *The individualized corporation*. USA: HarperCollins Publishers.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management journal*, vol. 47, 209-227.
- Giovanni, C., Simon, F., & Sartori, S. (2004). Flexible working hours, health and well-being in Europe. *Chronobiology international*, 831-844.
- Govindarajan, V., & Trimble, C. (2005). Organizational DNA for strategic innovation. *California Management Review*, 47-77.
- Greiner, L. E. (1997). Evolution and revolution as organizational grow: A company's past has clues for management that are critical to future success. *Business review*, 397-410.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of management journal*, vol. 49. n. 4, 693-706.
- Huang, J. (2001). Future space: A new blueprint for business architecture. *Harvard Business Review*, 1-11.

- Jansen, J. J., vd Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter. *Erasmus Research Institute of Management (ERIM)*, 1-44.
- Jansen, J. P., George, G., van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: the moderating role of transformational leadership. *Journal of management studies*, 45: 5, 982-1008.
- Jaworsky, B., & Kohli, A. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *The journal of management*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part II. *Accounting horizons*, vol 15. no. 2, 147-160.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balances scorecard from performance measurement to strategic management: part II. *Accounting horizons*, vol. 15 no. 2, 147-160.
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the satisfaction of work. *Human relations*, 83-106.
- Kush, K., & Stroh, L. (1994). Flextime: myth of reality? . *Business horizons*, vol. 37, 51-55.
- Lessard, D., Lucea, R., & Vives, L. (2013). Building your company's capabilities through global expansion. *MIT Sloan Management Review*, 61-68.
- Levinthal, D., & March, J. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 95-112.
- Lewis, M. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25, 760-777.
- Lewis, S., Gambles, R., & Rapoport, R. (2007). The constraints of a work-life balance approach: an international perspective. *International journal of human resource management*, vol. 18, 36-73.
- Lindgren, P., & Berggren, U. (2007). Teleworking in a flex office environment. *Department of teleinformatics*, 1-18.
- Lubatkin, L., Simsek, H., Yan, L., & Veiga, J. (2006). Ambidexterity and performance in small and medium-sized firms: the pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of management*, vol 32(5), 646-672.
- March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, vol. 2, 71-87.
- Matthes, K. (1992). Telecommuniting revisited. *Management review* 87, 10-16.
- Meel, J. v., & Vos, P. (2001). Funky offices: reflections on office design in the 'new economy'. *Journal of corporate real estate*, vol 3. No. 4., 322-334.
- Miles, m. B., & Huberman, M. A. (1994). *An expanded sourcebook: Qualitative data analysis*. London: SAGE publications.

- Mom, T., van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2007). Investigating managers's exploring en exploiting activities: The influence of top-down and horizontal knowledge. *Erasmus research institute of management*, 1-43.
- Morrison, E. W. (2002). Newcomers's relationships: the role of social network ties during socialization. *Academy of management journal*, 1149-1169.
- Mulki, J., Bardhl, F., Lassk, F., & Nanavaty-Dahl, J. (2009). Set Up Remote Workers to Thrive. *MIT Sloan Management review*.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of management review*, 242-266.
- Neck, H., & Green, P. (2011). *The new entrepreneurial leader. Developing leaders who shape social and economic opportunity*.
- O'Really, C., & Tushman, M. (2004). Ambidexterity as a dynamic capability: resolving the innovator's dilemma. *Organizational behaviour review*, vol. 28, 185-206.
- Paul, V., & Voordt, T. v. (2001). Tomorrow's office through today's eyes: effects of innovation in the working environment. *Jorunal of corporate real estate*, vol. 4, 1-30.
- Plambeck, N., & Klaus , W. (2010). When the glass is half full and half empty: CEO's ambivalent interpretations of strategic issues. *Strategic management journal*, vol. 31, 689-710.
- Qu, S. Q., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative research in accounting & management*, vol. 8 no. 3, 238-264.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizatiuonal ambidexterity: antecedents, outcomes and moderators. *Journal of management*, vol. 34, 375-409.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization science*, 685-695.
- Ramesh, B., Mohan, K., & Cao, L. (2012). Ambidexterity in agile distributed development: an empirical investigation. *Information system research*, vol. 23, 323-339.
- Ring, P. S., & van de Ven, A. H. (1994). Development processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of management review* 19, 90-118.
- Roehling, P., Roehling, M., & Moen, P. (2001). The relationship between work-life policies and practices and employment loyalty: a life course perspective. *Journal of family and ecomomic issues*, vol. 22, 70-141.
- Rogan, M., & Morse, M. (2014). A network perspective on individual level ambidexterity in organizations. *Organization science*, 1-34.
- Rogers, E. (1986). *Diffusion of innovations*. New-York: The free press.
- Roman, M., Hess, C., Cerquiera, R., Ranganathan, A., Campbell, R. H., & Nahrstedt, K. (2002). A middleware infrastructure for active spaces. *Pervasive computing*, 1268-1536.

- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23, 393-404.
- Russ, M., & Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. *Management department faculty publications*, 387-418.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass, a Wiley imprint.
- Schudy, C. A. (2010). Contextual ambidexterity in organizations: Antecedents and performance consequences. *Economics, Law and Social science*, 1-197.
- Sitkin, S., & Roth, N. (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic remedies for trust/distrust. *Organizational science*, 4, 367-392.
- Soss, J., Fording, R., & Schram, S. F. (2009). The organization of discipline: from performance management to perversity and punishment. *University of Kentucky*, 1-45.
- Steers, R. (1975). Problems in the measurement of organizational effectiveness. *Administrative science Quarterly*, vol. 20, 546-558.
- Terri, A. S., & Melenie, J. L. (1997). Relationships of gender, family, responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of organizational behavior*, vol 18., 377-391.
- Tietze, S., & Musson, G. (2005). Recasting the home-work relationship. *Organization studies*, vol. 26, 52-1331.
- Tomlinson, J. (2007). Employment regulation, welfare and gender regimes. *International journal of human resource management*, vol. 18, 15-401.
- Tushman, M. L., & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative science quarterly*. vol 31, 439-465.
- Tushman, M., & O'Reilly, C. (1996). Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, vol 38, 8-30.
- v. Wijk, R., v.d. Bosch, F., & Volberda, H. (2001). The impact of the depth and breadth of knowledge absorbed on levels of exploration and exploitation. *Academy of management meetings*, 3-8.
- Ven, A. v. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management science*. vol 32. no. 5, 590-607.
- Volberda, H. W. (1999). *Building the flexible firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Volberda, H. W. (2004). *De flexibele onderneming: strategieën voor succesvol concurreren*. Deventer: Kluwer.
- Voordt, T. v. (2003). Productivity and employee satisfaction in flexible workspaces. *Journal of corporate real estate*, vol. 6, 133-147.
- Wayne, C. F. (2000). Managing a virtual workplace. *Academy of management Executive*, vol. 14 NO. 3, 81-90.

Yin, R. (1994). *Case study research: design and methods (2nd ed.)*. Newbury Park: CA: Sage.

Yin, R. (2013). *Case study research: design and methods*. SAGE publications, 5th edition.

Zimet, G. D., Dahlem, N. W., & Farley, G. K. (1988). The multidimensional scale of perceived social support. *Journal of personallity assessment*, 30-41.

BIJLAGEN

Interviewvragen

Als afsluiting van mijn parttime master bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management doe ik onderzoek naar de invloed van flexibel werken op de contextuele ambidexteriteit van de individuele werknemer. Contextuele ambidexteriteit is het op individueel niveau simultaan kunnen omgaan met exploitatie en exploratie. Enerzijds probeer je het business model van het heden te optimaliseren, anderzijds probeer je een nieuw business model voor de toekomst te bouwen omdat de omgeving voortdurend verandert. De ogenschijnlijk tegenstrijdige belangen vormen de paradox van ambidexteriteit en zorgen ervoor dat men flexibel moet zijn. Flexibel werken is hier een uitingsvorm van en bestaat uit werken op afstand, flexibel werken in tijd en uit flex offices. In die context wil ik onderzoeken welke invloed flexibel werken heeft op de contextuele ambidexteriteit van het individu.

NB: afhankelijk van de antwoorden wordt een koppeling gemaakt met een vorm van flexibel werken of ambidexteriteit.

Vragen

1. Wat is uw rol binnen de organisatie en in hoeverre denkt u na of wordt u gestimuleerd om na te denken over het business model van de toekomst?
2. Hoe deelt u nu uw werkweek in? Heeft een omgeving/ruimte voor u een bepaalde functie en of kunt u in bepaalde omgevingen beter tot bepaalde activiteiten komen?
4. Komt volgens u de noodzaak tot innovatie vanuit binnen (organisatie) of vanuit buiten (klant)? Speelt flexibel werken hierin voor u een rol?
5. Denkt u dat flexibel werken een rol speelt in het identificeren en of op de snelheid van innoveren?
6. In welke omgeving komt u het beste tot vernieuwende ideeën/inzichten en in welke omgeving bent u het meest productief?
7. Wat past meer bij u: gaan voor het bekende of zoeken naar het onbekende? Speelt flexibel werken hierin een rol?
8. Heeft u het idee dat flexibel werken een rol speelt in het toewijzen/mobiliseren van middelen om innovatie mogelijk te maken?

9. Wat doet flexibel werken mentaal met u? Denkt u door flexibel werken meer bezig te zijn met het business model van de toekomst dan wel meer te balanceren tussen nu en toekomst?
10. Werkt u weleens vanaf een andere locatie dan kantoor? Zo ja, wat zijn voor u hiervan de voor-/ en nadelen?
11. Hoe beïnvloedt flexibel werken uw zienswijze van iemands prestaties? Spelen werken op afstand, flexibel werken in tijd en flex offices hierin een rol?
12. Werkt iedereen op uw afdeling op dezelfde manier flexibel of zit hier verschil in?
13. Is de hiërarchie binnen uw organisatie veranderd door flexibel werken?
14. Wat is volgens u de uitwerking van flexibel werken op samenwerken?
15. In hoeverre mag u zelf bepalen met wie u samenwerkt? Op basis waarvan kiest u of wordt gekozen?
16. Op welke wijze wordt uw kennisniveau beïnvloed door flexibel werken? (externe kennis etc)
17. Communiceert u weleens via telewerken met buitenlandse collega's en zo ja wat zijn voor u hiervan de voordelen? Zou dit ook mogelijk zijn zonder flexibel werken?
18. Is de rol van uw leidinggevende c.q. de omgang met uw leidinggevende veranderd sinds er flexibel wordt gewerkt in uw organisatie?
19. U komt meer in aanraking met nieuwe inzichten, nieuwe kennis, etc. Heeft dit een invloed op het simultaan kunnen omgaan met business model heden en toekomst?
20. Wat denkt u dat nodig is om mentaal simultaan te kunnen omgaan met het business model van het nu en met dat van de toekomst?