



# FLEXIBILITEIT IN DE HEUPEN

*De organisatorische invloeden op bereidheid, capaciteit en gelegenheid tot ambidexter gedrag van middenkader managers.*

Bas Liebeek

Master Scriptie:

**Bas Liebeek**

437307

Msc. Business Administration 2015-2017

Rotterdam School of Management

Erasmus Universiteit

27 augustus 2017

Begeleider: Prof. Dr. J.J.P. Jansen

Meelezer: Dr. B.H.E. Wempe



## Voorwoord

Voor u ligt de scriptie “Flexibiliteit in de heupen: de organisatorische invloeden op bereidheid, capaciteit en gelegenheid tot ambidexter gedrag van middenkader managers”. Het onderzoek kent haar oorsprong in een praktisch vraagstuk voor reisorganisatie TUI Nederland. Hier is in verschillende brainstormsessies verder kleur aan gegeven. Vervolgens is het onderzoek nader opgezet in het kader van mijn doctoraalstudie Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit Rotterdam. Dit werk was niet mogelijk geweest zonder enkele bijzondere mensen. Met het risico een paar namen te vergeten wil ik toch van deze gelegenheid gebruik maken om de volgende personen te bedanken:

Allereerst het senior management van TUI Nederland. Zij hebben niet alleen het geloof in mij gehad, maar dit ook regelmatig hardop uitgesproken. Ook mijn waardering voor alle respondenten die mee hebben gewerkt aan dit onderzoek. Zonder die medewerking had ik dit onderzoek nooit voltooid. Daarnaast wil ik mijn begeleider Prof. Dr. Justin Jansen hartelijk bedanken. De gesprekken, feedback per Email en telefonische overleggen hebben mij op het juiste pad gehouden. Ook Dr. Ben Wempe is als meelezer van een enorme waarde geweest. Door zijn kritische aanpak, ruime ervaring in academisch onderzoek en alternatieve kijk op de zaken ben ik in staat geweest mijn aanpak soms bij te stellen.

Tenslotte zijn er twee personen in de privésfeer die een bijzonder blijk van waardering verdienen. Pa, je hebt vanaf het begin als meelezer bijgedragen aan dit project, veel dank daarvoor. En dan nog Suzan, zonder jou was dit nooit gelukt. De immer aanwezige steun thuis, het werk wat je me uit handen nam, de enthousiasmerende woorden af en toe en je relativeringsvermogen waren ongekend. Jij bent de stille kracht geweest achter dit project. Ik kan je hier niet genoeg voor bedanken!

Bas Liebeek, 27 augustus 2017

*© De auteur verklaart dat alle teksten in deze masterscriptie zijn eigen werk zijn en dat geen andere bronnen zijn gebruikt dan de bronnen die zijn vernoemd in de tekst en waarnaar is gerefereerd. Het auteursrecht van deze masterscriptie berust bij de auteur. De auteur is verantwoordelijk voor de inhoud van dit document. De Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit is enkel verantwoordelijk voor de educatieve begeleiding van deze master scriptie en kan daarbuiten niet verantwoordelijk worden gehouden voor de inhoud van dit document.*

## I. Samenvatting

Organisaties die in staat zijn exploitatie en exploratie simultaan te managen zijn succesvoller dan bedrijven die hier niet toe in staat zijn. Het is echter gecompliceerd deze *ambidexteriteit* te bereiken door de paradox tussen exploitatieve en exploratieve vereisten. Daarbij is tot op heden weinig kennis over het gedrag van managers om tot een succesvolle vorm van ambidexteriteit te komen. Dit biedt een interessante invalshoek aangezien juist het middenkader management als verbinding dient bij de uitvoer van strategie. Deze hiërarchische laag vormt als het ware de flexibele “heupen” van een organisatie en beschikt over de souplesse om processen, mensen en middelen aan te sturen naargelang exploitatie of exploratie dat voorschrijft.

Doel van deze studie is om het begrip te vergroten rondom de capaciteit, bereidheid en gelegenheid tot ambidexter gedrag onder middenkader managers en de invloed van een organisatie daarop. Bevindingen komen voort uit kwantitatieve studie binnen reorganisatie TUI Nederland N.V. Uit deze studie blijkt dat de capaciteit van een manager om zelf grenzen te bepalen (rolinterpretatie) sterk correleert met ambidexter gedrag. Een organisatie heeft daarin geen modererende invloed. Gelegenheid in de vorm van autonomie daarentegen kent wel een significant effect bij actieve inmenging door de werkgever en correleert sterkt met ambidexter gedrag. Ruime werkervaring in combinatie met actieve inmenging van een organisatie heeft een negatief effect en vermindert het ambidexter gedrag van een manager.

Ten behoeve van het ambidexter vermogen is doorstroom van management daarmee gewenst. Daarnaast loont het voor bedrijven om te werken aan de door een manager gepercipieerde mate van vrijheid om zelf zaken aan te pakken, te prioriteren en uit te zetten. Uiteindelijk speelt vertrouwen tussen werknemer en werkgever een belangrijke rol. Deze studie steunt met deze uitkomsten de overtuiging dat vertrouwen in een organisatie leidt tot grotere bewegingsvrijheid en daarmee managers uitnodigt om exploitatie en exploratie simultaan te managen om zo ambidexteriteit en het concurrentiële vermogen te vergroten.

## II. Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
I. Samenvatting .....	4
II. Inhoudsopgave.....	5
1. Introductie.....	7
Inleiding .....	7
Oorsprong.....	7
Relevantie .....	11
Doelstelling .....	13
Afbakening.....	14
Onderzoeksvraag.....	15
Contributies .....	15
Werkwijze .....	16
Indeling van het rapport.....	17
2. Literatuurstudie.....	18
Inleiding .....	18
Strategisch concurrentievoordeel .....	18
Ambidexteriteit.....	22
Individuele ambidexteriteit van managers.....	24
Het AMO-model.....	27
Organisatorische invloed .....	28
De bereidheid tot ambidexter gedrag .....	30
De capaciteit voor ambidexter gedrag .....	34
De gelegenheid tot ambidexter gedrag.....	38
Conceptueel model en hypotheses .....	42
3. Methodologie.....	43

Inleiding .....	43
Systematiek .....	43
Onderzoekkader .....	44
Betrouwbaarheid .....	45
Generaliseerbaarheid .....	46
Sample analyse .....	47
Factoren en consistentie .....	48
Meetmethode en validatie .....	48
Van collectie naar presentatie .....	55
4.       Onderzoeksresultaten .....	55
Inleiding .....	55
Preparatie .....	56
Descriptieve statistiek .....	56
Hiërarchische Regressie-analyse .....	57
Data en implicatie .....	60
5.       Discussie en conclusie .....	61
Inleiding .....	61
Discussie .....	61
Implicaties .....	67
Limitaties .....	69
Conclusie .....	72
Literatuurlijst .....	73
Annex   83	
1: Enquête .....	84
2: Respondenten analyse .....	104
3: Itemanalyse per schaal .....	105
4: Geroteerde component matrix .....	107
5: Achtergrond bij regressie-analyse .....	108

# 1. Introductie

*“Clowns to the left of me,  
Jokers to the right, here I am,  
Stuck in the middle with you”<sup>1</sup>*

## Inleiding

Middenkader Managers (MMs) zitten veelal in een uitdagende positie binnen de onderneming. Daar waar verandering zich regelmatig manifesteert aan de rand van een organisatie doet zich de grootste impact vaak voor in het centrum. Met een constante stroom aan instructies vanuit de bovenste regionen en vele vormen van feedback vanuit de onderste leidt de MM een lastig bestaan. Voeg daar de vraag aan toe naar meer persoonlijke flexibiliteit tussen het uitvoeren van bestaande exploitatieve doelstellingen en de zoektocht naar innovatieve exploratieve mogelijkheden. Een veeleisende mix die vraagt om een combinatie van kunnen, willen en kansen krijgen. Hoe kan een organisatie hier mee omgaan en welke middelen zijn daarbij adequaat? In dit hoofdstuk wordt de opzet van dit onderzoek uiteengezet met aandacht voor de theoretische achtergrond, de tot op heden onontgonnen gebieden en vraag naar verdieping. Daarnaast wordt kort stilgestaan bij de toegepaste methodologie en opbouw van het rapport.

## Oorsprong

De afgelopen jaren hebben veel bedrijven het concurrentieveld sterk zien veranderen. Vanzelfsprekend is de mate hierin voor iedere organisatie uniek, maar in het algemeen zijn er wel grote lijnen te herkennen. De lange stabiele perioden van voorheen waarin bedrijven langdurige concurrentievoordelen konden ontwikkelen zijn steeds minder waarschijnlijk

---

<sup>1</sup> Passage uit “Stuck in the Middle with You” van Stealers Wheel

(Volberda, 2004). Zo stonden de eerste decennia van de 20<sup>e</sup> eeuw primair bekend om de verbetering van efficiëntie. Deze werd veelal verkregen door standaardisatie. Daarmee ontstonden naar binnen gekeerde en op controle gerichte organisaties. Vervolgens werden de latere decennia gekenmerkt door de kwaliteitsverbetering. Met een bloeiende welvaart ontstond een concurrentievoordeel wanneer organisaties onderscheidend waren door een hoge kwaliteit. De decennia sinds de eeuwwisseling zijn daarna een voorbeeld van flexibiliteitsfocus geworden. Lage kosten of hoge kwaliteit waren niet langer voldoende en een flexibele opzet was onmisbaar voor een hoog concurrentievoordeel (Upton & Margolis, 1992). Het is voor bedrijven daarna niet langer mogelijk enkel de route van kwaliteit enerzijds of prijs anderzijds te volgen. De mate van dynamiek, complexiteit en onvoorspelbaarheid van veranderingen maken het een explosieve mix voor organisaties (Birkinshaw & Gibson, 2004). De dynamiek is daarbij zeer hoog doordat veranderingen in technologie elkaar steeds sneller opvolgen. Daarnaast veranderen klantvoorkeuren ook snel waarbij de mainstream sector constant aangevuld wordt met trendgevoelige schommelingen in niches. Niet alleen de frequentie van veranderingen neemt daarbij toe, maar ook de intensiteit waardoor er vaker een markt-veranderend karakter is (Andriopoulos & Lewis, 2009).

Mede door de combinatie van organisaties met een breed scala aan producten en de interrelatie tussen deze componenten is de wereldhandel steeds complexer. Vele industrieën lijken daarbij een stabiele markt met vaste spelers en trage ontwikkelingen. Echter, als men de randen van de markt opzoekt kan worden vastgesteld dat juist daar disruptieve partijen de markt aan het veranderen zijn. Onvoorspelbaarheid dreigt doordat spelers uit onverwachte hoeken opduiken en bestaande spelers een rigide inkooppositie kennen (Volberda, 2004). Het is voor het management in een dergelijk geval vaak moeilijk



om te anticiperen op nieuwe toetreders, diversificatie van partijen en een veranderende distributiemix. Vele industrieën zijn daarmee dynamisch, complex en onvoorspelbaar geworden. Bestaande concurrentievoordelen zijn in een dergelijk geval eindig en organisaties moeten naast het voortstuwen van de bestaande bedrijfsvoering ook nieuwe concurrentievoordelen ontwikkelen (Baum et al., 2000a).

Organisaties die in staat zijn zowel bestaande activiteiten effectief te managen (exploitatie) alsook nieuwe activiteiten te ontwikkelen (exploratie) (March, 1991), zijn op de langere termijn succesvoller dan bedrijven die hier niet toe in staat zijn (Gibson & Birkinshaw, 2004; He & Wong, 2004) en worden ook wel 'ambidexter' genoemd (Birkinshaw & Gibson, 2004; O'Reilly & Tushman, 2004; Raisch et al., 2009). Ambidexteriteit is een term met de grondslag in het Latijn. De term *Ambi* staat voor "beide" en *dexter* wat staat voor "rechts". Vanuit de biologie zijn ambidextere mensen in staat om met 2 handen simultaan iets te doen. In dit onderzoek wordt steun gezocht bij het gebruik van de term in een strategische/bedrijfskundige invalshoek. Onder andere Baum et al. (2000a); Beckman et al. (2004) en Gupta et al. (2006) stellen dat binnen organisaties bestaande activiteiten ongelimiteerd gecombineerd kunnen worden met het ontwikkelen van nieuwe ideeën en daarmee organisatorische ambidexteriteit verwezenlijken. Hierbij zijn drie primaire stromingen te onderscheiden binnen het vakgebied van organisatorische ambidexteriteit. Ten eerste structurele ambidexteriteit waarbij organisaties duale structuren en strategieën hanteren om exploratieve en exploitatieve doelstellingen te borgen (Adler et al., 1999; Tushman & O'Reilly, 1996). In dit geval hebben afdelingen vaak enkel een exploitatie of exploratie doelstelling. Ten tweede bestaat de stroming van contextuele ambidexteriteit waarbij cultuur, gedrag en organisatie gebruikt worden om exploratie en exploitatie te integreren (Andriopoulos & Lewis, 2009). In de derde plaats is er de stroming van tijdelijke

ambidexteriteit waarbij periodes van enkel exploitatie en exploratie elkaar afwisselen (Burgelman, 2002). Dit onderzoek bouwt voort op de stroming van contextuele ambidexteriteit en kijkt naar ambidexter gedrag op individueel vlak. Gibson & Birkinshaw (2004) definiëren contextuele ambidexteriteit als het vermogen van een afdeling of team om simultaan correct te zijn ingericht voor bestaande eisen en tegelijkertijd flexibiliteit te behouden om zich aan te passen aan verandering. Daarbij drijft het ambidexter vermogen van een organisatie als geheel op de specifieke acties van individuen. Iedere manager of medewerker binnen een contextueel ambidextere organisatie is bereid, capabel en in de gelegenheid om zelf beslissingen te nemen tussen exploitatieve en exploratieve activiteiten waarbij beide keuzes door de organisatie recht evenredig gewaardeerd en gestimuleerd worden (Gibson & Birkinshaw, 2004).

Er zijn vele studies bekend met een focus op organisatorische ambidexteriteit maar veel minder op individueel vlak (Kauppila & Tempelaar, 2016). Onder andere Mom et al. (2009) en Rogan & Mors (2014) bieden waardevolle inzichten in de wijze waarop organisatorische invloeden bijdragen aan individuele ambidexteriteit, maar deze publicaties bieden geen verklaring voor de verschillen tussen individuen in een organisatie. Jansen et al. (2008) geven al aan dat ambidexteriteit uitdagingen stelt voor specifieke managementlagen die te maken hebben met acceptatie en aanpassing op frontline niveau en tegelijkertijd ook collectiviteit en strategische cohesie moeten nastreven (O'Reilly & Tushman, 2013). Het is daarbij van belang te accepteren dat de organisatorische context bepalend zal zijn of ambidexteriteit succesvol is binnen lagere hiërarchische echelons (Jansen et al., 2012). Vraag is waar de cruciale mix van strategische bepaling en operationele implementatie uiteindelijk plaatsvindt. Vaak wordt allereerst gedacht aan de top van het bedrijf, maar uit vele studies blijkt telkens weer dat het middenkader met haar managers (MMs) als liaison

dienen bij de uitvoer van strategie. Juist deze manager wordt de unieke positie toegeschreven waarin kwaliteiten, grondstoffen en kennisstromen met elkaar gelinkt kunnen worden (Prieto-Pastor & Martin-Perez, 2015).

Hoewel een individuele balans tussen exploratieve en exploitatieve activiteiten van belang is voor organisatorische ambidexteriteit (Jansen et al., 2009a; Holmqvist, 2003; March, 1991), is er nog maar weinig bekend over de karakteristieken op individueel niveau die ambidexter werken versterken (Crossan & Apaydin, 2010; Mom et al., 2015b, Nosella et al., 2012). Om dit gat te adresseren is er een theoretisch model nodig waarin de relatie wordt gelegd tussen noodzakelijke karakteristieken en ambidexter gedrag bij het individu. Het AMO-model (Appelbaum et al., 2000; Boxall & Purcell, 2003) biedt hierbij mogelijkheden. De basis van het model is de veronderstelling dat de prestaties (P) van een individu een resultante zijn van de capaciteiten (Ability), bereidheid (Motivation) en de gelegenheid (Opportunity) die hij/zij krijgt om te presteren. De component capaciteit richt zich op de ontwikkeling van kwaliteiten van het individu ten behoeve van prestaties (Boselie, 2010; Jiang et al., 2012). De tweede component van motivatie is terug te leiden naar de mate waarin iemand in beweging gebracht wordt om iets te doen (Ryan & Deci, 2000). De derde en laatste component van gelegenheid vertolkt de kansen voor individuen om bij te dragen aan een ambidextere organisatie (Boselie & Paauwe, 2005; Laursen & Foss, 2003; Rynes et al., 2002).

### **Relevantie**

Het ontwerp van een organisatie waarbij flexibiliteit tussen exploratie en exploitatie bestaat vormt de basis voor een groot onderscheidend vermogen (Volberda, 2004). Hierbij is het AMO-model goed toepasbaar binnen organisaties die middels contextuele ambidexteriteit een zekere flexibiliteit proberen te bereiken. De rationale achter het AMO-

model stoelt op de wijze waarop de drie componenten te reguleren zijn door de organisatie zelf. Het is voor de toepassing in dit onderzoek niet zozeer de MM zelf als individu waarop het vraagstuk van toepassing is, maar juist de organisatie als context en haar werking op het succesvol maken van ambidexter gedrag onder deze MMs. De uiteindelijke prestaties van een organisatie worden vooral beïnvloed door een holistische aanpak waarbij de componenten gezamenlijk worden ingezet (Gooderham et al., 2008).

De constante inbreng en betrokkenheid van een organisatie in het verder opnemen van ambidexteriteit onder het middenkader zijn daarmee noodzakelijk om over de langere termijn voldoende geïntegreerd te blijven. HRM lijkt hierin een toepasbaar instrument. Historisch gezien is er echter binnen de wetenschap voornamelijk aandacht voor de waarde van HRM in bedrijfskundige zin. Daarbij wordt gekeken naar exploitatieve resultaten als omzet, winst en productiviteit. Sinds enkele jaren is er meer aandacht voor de relatie tussen HRM en exploratieve activiteiten (Patterson et al., 2009). Door aan te geven dat ambidexteriteit een essentiële en waardevolle capaciteit is zet het managers aan persoonlijk te groeien en vergroot het de moraal en loyaliteit onder medewerkers (Mom et al., 2015a). Dit maakt HRM-concentratie ook tot een kosten beïnvloedende factor (Bidwell, 2011) en nodigt uit tot vervolgonderzoek. De wetenschap heeft zich tot op heden slechts minimaal gericht op begripsvorming rondom de antecedenten van individuele ambidexteriteit en de rol van de onderneming hierin (Burgess et al., 2015).

In plaats van het kijken naar individuele ambidexteriteit, enkel beïnvloed door externe factoren, is het interessant om hieraan de persoonlijke bereidheid en capaciteit te koppelen. Ondanks een groeiend aantal publicaties rondom ambidexteriteit (o.a. Jansen et al., 2009b; Kauppila & Tempelaar, 2016; Papachroni et al., 2016; Mom et al., 2015b) en

HRM-mechanismen vanuit het AMO-model (Boselie & Paauwe, 2004; Boxall & Purcell, 2003, Jiang et al., 2012) ontbreekt de combinatie van deze twee elementen op het niveau van de Middenkader Manager.

Dit onderzoek kijkt naar de verschillende antecedenten vanuit het AMO-model op ambidexter gedrag onder middenkader managers. Waar eerdere studies het begrip “ambidexteriteit op individueel niveau” exclusief onder senior-managers of medewerkers hebben onderzocht kijkt deze studie als eerste naar de antecedenten onder het middenkader. Om de parallele werking van exploratie en exploitatie binnen organisaties te begrijpen hebben veel studies onderzoek gedaan naar formele en structurele factoren (Beugelsdijk, 2008; DeCanio et al., 2000). Daarbij is het echter lastig gebleken om uit te leggen waarom sommige mensen in veel ruimere mate exploreren binnen de functie dan anderen (Gupta et al., 2006). Vervolgstudies zoals die van Mom et al. (2015a) en Kauppila & Tempelaar (2016) kijken al meer naar de persoonlijke, informele en vrijwillige antecenten om te begrijpen hoe individuele ambidexteriteit leeft in relatie tot organisatorische doelstellingen op dat vlak. Het is daarbij ook uitgesproken dat, zonder de importantie van senior management tekort te doen, verdere studies op dit vlak sterker rekening dienen te houden met de invloed van het middenkader en lagere echelons. Het is tenslotte de uitvoer op dat niveau wat sterk het organisatorische succes van ambidexteriteit zal beïnvloeden (Groysberg & Lee, 2009; Mom et al., 2015b).

## **Doelstelling**

Recente ontwikkelingen op het vlak van HRM stellen een alternatieve aanpak voor in kennis gedreven service-industrieën (Prieto-Pastor & Martin-Perez, 2015). Die nieuwe rol erkent niet alleen de waarde van het individu qua kennis en kunde, maar ook haar kracht in een sociale context (O’Reilly & Tushman, 2004). Deze ontwikkeling toont aan dat het nodig is

om te begrijpen hoe HRM MMs kan helpen bij het op ambidextere wijze aansturen van hun teams en daarmee de ambidexteriteit in een organisatie te vergroten (Mom et al., 2009). Er is echter maar weinig onderzoek met een empirische onderbouwing. Ambidextere vermogens in een organisatie zijn afkomstig uit een combinatie van middelen. Het is hierbij de MM die een unieke rol speelt door middelen in praktijk te combineren (Burgess et al., 2015). Daarbij is het de taak van een organisatie om de manager te faciliteren (Kang & Snell, 2009). Zo kan men organisatorisch een fit creëren tussen de skills van een manager en de eisen van zijn functie (Mom et al., 2015a). Deze studie zoekt daarbij duiding rondom capaciteit, bereidheid en gelegenheid tot ambidexter gedrag en is met name geïnteresseerd in de organisatorische beïnvloeding vanuit de werkgever.

### **Afbakening**

Een zekere afbakening van het onderzoeksgebied is vereist. Allereerst richt het onderzoek zich op individuele managers als analyseniveau. Ten tweede wordt alleen gekeken naar impliciet te sturen factoren binnen het AMO-model vanuit organisatorisch perspectief. Factoren uit de privésfeer en externe omgeving waarlangs de ambidexteriteit van managers wordt beïnvloed worden daarmee buiten beschouwing gelaten. In de derde plaats ziet deze studie alleen toe op een onderzoek in Nederland en toegespitst op één organisatie. Tenslotte is het onderzoek niet gericht op de prestaties van de, door managers aangestuurde, teams qua productiviteit, financieel resultaat en succesvolle productlanceringen. Het richt zich daarmee alleen op de invloed vanuit organisatorisch perspectief, de effecten op ambidexter gedrag van MMs en de remmende of versterkende werking tussen deze twee fenomenen.

## **Onderzoeksvraag**

Deze studie adresseert de eerdergenoemde overwegingen door in te gaan op de primaire onderzoeksvraag:

### *Hoe beïnvloedt een organisatie de bereidheid, capaciteit en gelegenheid tot ambidexter gedrag onder middenkader managers?*

Deze hoofdvraag is verder onderverdeeld in een set onderling gerelateerde onderzoeksvragen:

- Wat is ambidexter gedrag op het niveau van een Middenkader Manager?
- Wat is de relatie tussen bereidheid en ambidexter gedrag?
- Wat is de relatie tussen capaciteit en ambidexter gedrag?
- Wat is de relatie tussen gelegenheid en ambidexter gedrag?
- Hoe beïnvloedt een organisatie bereidheid, capaciteit en gelegenheid?

Met de aanbreng van deze onderverdeling tracht dit onderzoek de organisatorische invloed op het vlak van persoonlijk kunnen, willen en de gelegenheid daartoe te relateren aan het ambidexter gedrag van Middenkader Managers.

## **Contributies**

Dit onderzoek biedt drie grote bijdragen aan de bestaande literatuur. Ten eerste zorgt het voor een beter begrip omtrent persoonlijke capaciteit en bereidheid bij managers. Hoewel onder andere Raisch en Birkinshaw (2008) al aangeven dat het verder ontrafelen van de karakteristieken bij individuen noodzakelijk is om ambidexter gedrag onder mensen te duiden, hebben latere studies zich weinig gericht op psychologische verklaringen als motivatie en persoonlijke opportuniteit. Mom et al. (2009) en Rogan & Mors (2014) bieden bijvoorbeeld waardevolle inzichten hoe organisatorische en netwerk karakteristieken bijdragen aan individuele ambidexteriteit, maar zij bieden niet de verklaring rondom het

gedrag van het individu. Dit onderzoek gaat daarentegen juist niet primair uit van externe invloeden, maar start bij de individuele gedragingen en zoekt van daaruit correlatie met ambidexteriteit. Ten tweede draagt deze studie bij aan de literatuur door in te gaan op de meerdere vragen naar analyses waarbij meerdere niveaus in de organisatie worden verbonden (bijv. Birkinshaw & Gupta, 2013; Raisch et al., 2009). Buiten een enkele kwalitatieve studie (Andriopoulos & Lewis, 2009) en de studie van Jansen et al. (2012), welke onderzoek deed naar ambidexteriteit op branche en afdelingsniveau waren overige studies altijd gericht op één niveau van analyse. Gesteld dat ambidexteriteit waarschijnlijk een sterke relatie laat zien tussen individuele en organisatorische effecten (Raisch et al., 2009) levert deze studie een goede contributie door gedrag onder middenkader managers te koppelen aan de invloedssfeer van een organisatie. Tenslotte ziet de literatuur een ruime stroom aan onderzoeken onder senior-managers en medewerkers (bijv. Mom et al., 2009; Rogan & Mors, 2014). Deze studie kijkt vervolgens naar de mate waarin een organisatie hiërarchisch is ingericht en persoonlijke motivatie van managers in lijn wordt gebracht met algemene doelstelling van de organisatie. Daarmee dragen de resultaten uit dit onderzoek bij aan de huidige kennis op het gebied van ondermeer strategisch management, personeel management en motivatietheorie.

## **Werkwijze**

Via een literatuurstudie werd allereerst inzicht verkregen in de verschillende concepten die centraal staan in het onderzoek. Hiervoor is gebruik gemaakt van artikelen uit hoogwaardige publicaties, wetenschappelijke tijdschriften en relevante boeken in het vakgebied van organisatiestrategie, bedrijfskunde, innovatie, motivatietheorie, toegepaste psychologie en leiderschap. Deze studie richt zich op Middenkader Managers werkzaam bij bedrijven met een winst oogmerk en een duidelijke strategie waarin contextuele ambidexteriteit een vastgelegde vereiste is binnen alle gelederen van de organisatie. Het



niveau van analyse is gericht op de Middenkader Manager en bestaat uit een enkelvoudige, aselecte steekproef. De empirische toetsing is kwantitatief van aard en is uitgevoerd middels enquêtering van meer dan 100 middenkader managers. Deze aanpak is gekozen om statistisch gezien voldoende massa te creëren voor correlatie- en causaliteitsanalyses die generaliseerbaar, betrouwbaar en valide zijn. Tenslotte is de verkregen data geanalyseerd en geïnterpreteerd via SPSS, een statistisch computerprogramma voor de sociale wetenschappen.

### **Indeling van het rapport**

Dit rapport bestaat uit vijf onderdelen. Ieder onderdeel start met een korte inleiding waarbij de inhoud van de paragrafen en sub-paragrafen wordt aangegeven. Het onderzoeksrapport is als volgt opgebouwd:

1. **Introductie;** geeft inzicht in de aanleiding van het onderzoek en dient als prelude op het onderwerp, de aanvulling op eerdere studies, het hiaat binnen het onderzoeksveld en de wetenschappelijke contributie. Daarnaast wordt kort de opzet van het onderzoek beschreven.
2. **Literatuurstudie;** een uiteenzetting van de bestaande literatuur met betrekking tot concurrentievoordeel, ambidexteriteit, middenkader management, het AMO-model en HRM-invloeden. Uiteindelijk worden alle betrokken onderzoeksvelden samengevoegd in een conceptueel model.
3. **Methodologie;** geeft inzicht in de wijze waarop het fysieke onderzoek is vormgegeven en welke onderzoeksmethoden zijn toegepast evenals een validatie van betrouwbaarheid en generaliseerbaarheid.
4. **Onderzoeksresultaten;** een presentatie van de data preparatie, descriptieve statistiek en de verschillende uitkomsten van het onderzoek.

5. Discussie en conclusie; een ontleding van de gevonden resultaten en aanpalende conclusies, de management implicaties en een bespreking van de facetten die nader onderzoek vragen.

## **2. Literatuurstudie**

### **Inleiding**

In dit hoofdstuk wordt meer inzicht gegeven rondom de concepten met betrekking tot de centrale onderzoeksvraag. In de eerste plaats wordt ingegaan op de bestaande literatuur omtrent concurrentievoordeel, de rol van ambidexteriteit en de verschillen tussen organisatorische en individuele ambidexteriteit. Vervolgens wordt de functie van het middenkader in organisaties toegelicht. Daarna staat het AMO-model centraal waarbij ingegaan wordt op de gelegenheid, bereidheid en capaciteit tegenover ambidexter gedrag. Vervolgens sluit dit onderzoek aan op de bestaande literatuur rondom ambidexter gedrag onder Middenkader Managers en de wijze waarop een organisatie dit kan stimuleren. Tenslotte wordt een conceptueel model gegeven op basis van het literatuuronderzoek en worden hypothesen gevormd waarop de empirische toetsing gebaseerd is.

### **Strategisch concurrentievoordeel**

Voor organisaties met een commerciële drijfveer is het essentieel om aandacht te besteden aan het verkrijgen van een concurrentievoordeel. Met name het behouden van een dergelijk voordeel is vervolgens een uitdaging voor bedrijven in een dynamische omgeving. Het vraagt om exploratie waardoor nieuwe opportuniteiten ontdekt worden terwijl er ondertussen effectief gebruik wordt gemaakt van bestaande winstgevendende en onderscheidende successen (Levinthal & March, 1993; March, 1991). Het is vaak een paradoxale setting waarin vele bedrijven de complexiteit als zeer uitdagend beschouwen;

het voldoende vasthouden aan de bestaande werkwijze en structuur terwijl er simultaan tijd en aandacht moet bestaan voor onderzoek naar nieuwe technieken, structuren en producten. Een eenzijdige focus maakt dat het concurrentievoordeel over de langere termijn in gevaar kan komen. Zo kan enkel een blik op exploratie leiden tot een gebrek aan winstgevendheid uit bestaande producten, kennis en marktvoordeel (Levinthal & March, 1993). Een bedrijf dat echter alleen aandacht besteedt aan de bestaande exploitatie dreigt in een isolement te eindigen en mist innovatie en een veranderende klantvraag in de markt (Gibson & Birkinshaw, 2004).

Vele organisaties worstelen daardoor met de vraag hoe zij zich moet ontwikkelen om parallel succesvol te zijn in de bestaande bedrijfsvoering en ondertussen vernieuwing te stimuleren. Meerdere industrieën kennen door technologische ontwikkeling, een gevoelsmatig “kleiner” wordende wereldmarkt en een steeds mondigere consument de laatste decennia een incrementele en evolutionaire verandering. De pieken van verandering zijn steeds grilliger van karakter en komen vanuit onbekende hoek. Zogenaamde disruptieve ontwikkelingen komen daarbij onverwacht en zetten organisaties met een te grote interne fixatie op een achterstand (Volberda, 2004). Christensen onderzocht in 1997 het “Innovators Dilemma” waarbij disruptie centraal staat. Disruptie geeft daarbij aan hoe snel de technische, culturele en organisatorische ontwikkelingen gaan. Door deze ontwikkeling zijn bestaande, veelal succesvolle, organisaties meermaals verrast door een disruptieve speler van buiten het bestaande concurrentieveld. Het is dan vaak door navelstaren dat exploitatie-gedreven organisaties teveel naar binnen gekeerd zijn geweest en de ontwikkelingen aan de randen van de markt misten. Een goed voorbeeld hierin is de Nederlandse reisbranche. De klassiek ingerichte reismarkt is fluïde en kent over de jaren vele nieuwe toetreders en een snel veranderende positie van de consument die,

door middel van “dynamic packaging”, gemakkelijk zelf een reis kan samenstellen. Onder de klassieke touroperators is de TUI Group het meest bekend. TUI is als organisatie sterk vertegenwoordigd in de Europese markt met één *power brand* door de verschillende lokale markten. De Nederlandse markt kenmerkt zich daarbij door een sterke concurrentie op prijs en kwaliteit, korte levens- en designcycli, toename in innovatiesnelheid om snel marktaandeel te verwerven en afname van toegangsdrempels als bron van concurrentievoordeel en bescherming tegen concurrentie. De markt is daarmee steeds feller qua concurrentie en omschrijft zich als een hyper competitieve omgeving (D’aveni (1994)). Kenmerken die daarbij in ogenschouw genomen dienen te worden zijn de homogeniteit van het product en gebrek aan diversificatie. Daarnaast is er sprake van een hevige concurrentiestrijd op prijs en zijn instapdrempels aan het vervagen door gemakkelijk te leasen vliegtuig capaciteit, toegankelijke hotelcontracten en een multichannel mix die het bereiken van de potentiële consument vereenvoudigt. Al met al kan gesteld worden dat de reisbranche van samengestelde pakketreizen zeer aantrekkelijk is vanuit een concurrentieoogpunt, daarmee gevaarlijk competitief lijkt en onder druk staat van externe invloeden welke aandringen op innovatie en flexibiliteit. Interessante invalshoek in deze krachtanalyse is de vraag in welke mate afnemers afhankelijk zijn van een bedrijf als TUI en of er eenvoudig overgestapt kan worden. Een voorbeeld hierbij is de sterke verschuiving van “bricks” naar “clicks” waarbij de consument massaal het traditionele reisbureau links laat liggen vanwege beperkte toegankelijkheid, verouderde commissiemodellen en inflexibele pakketering. De consument stapt gemakkelijk over van leverancier en maakt de stap naar het internet. Een andere trend waarbij afnemers zelf het initiatief nemen is de zogenaamde “Sharing Economy” welke als disruptieve kracht de industrie in rap tempo verandert. Co-creatie met de consument is belangrijker dan ooit, want alleen zo kan een prefab pakketreis interessant blijven in een consument gedreven markt als de reisbranche. De uitdaging voor managers van nu is om strategie, cultuur en organisatorische planning zo

op te zetten dat een organisatie in de huidige omgeving met de bestaande business modellen succesvol is. Daarnaast is het zorg dat de organisatie flexibel blijft om radicale veranderingen op te vangen en vooruit te lopen qua productinnovatie. Deze relatief nieuwe invalshoek staat echter lijnrecht tegenover bijgebrachte klassieke managementmodellen. De oudere modellen stellen dat onvoldoende directe focus op één van de strategische paden ontegenzeggelijk leidt tot een commercieel nadeel. Voorbeelden hiervan zijn klassieke modellen als die van Porter (1985) of later van bijvoorbeeld Treacy & Wiersema (1995) rondom waarde disciplines. De klassieke tweedeling gaat daarbij uit van een concurrentie op enkel kostprijs of op productleiderschap. Hierin wordt een eenzijdige keuze afgedwongen. Als sinds de jaren '60 wordt er echter veelvuldig aangedrongen op de uitdagingen voor bedrijven om in de toekomst meer balans te vinden tussen exploratie en exploitatie. Daarbij geldt een gewenste afstemming tussen kostenleiderschap en een zoektocht naar bedrijfsinnovatie. Hiermee wordt gevraagd om variatie, flexibiliteit en het nemen van risico's enerzijds. Anderzijds bestaat er een vraag naar uniformiteit, verfijning en beheersing van het bestaande proces (Pine & Gilmore, 1999). Misfit is daarin een serieus risico. Vaak komt deze voort uit een verslechtering van resultaten doordat de flexibiliteit onvoldoende aansluit bij de omgevingsturbulentie (Hrebiniak & Joyce, 1984). De paradoxale tweestrijd tussen exploratie en exploitatie vormt de oorsprong van het concept van organisatorische ambidexteriteit. Ambidexteriteit is een term met de grondslag in het Latijn. De term Ambi staat voor "beide" en dexter wat staat voor "rechts". Vanuit de biologie zijn ambidextere mensen in staat om met 2 handen simultaan iets te doen. Deze tweehandigheid is één van de strategische overwegingen bij het pareren van de uitdagingen in markten met hyperconcurrentie. De volgende paragraaf gaat verder in op het principe van ambidexteriteit.

## **Ambidexteriteit**

Organisaties die in staat zijn zowel bestaande activiteiten effectief te managen (exploitatie) alsook nieuwe activiteiten te ontwikkelen (exploratie) (March, 1991), zijn op de langere termijn succesvoller dan organisaties die hier niet toe in staat zijn (Birkinshaw & Gibson, 2004; He & Wong, 2004) en worden ook wel 'ambidexter' genoemd (Birkinshaw & Gibson, 2004; O'Reilly & Tushman, 2004; Raisch & Birkinshaw, 2008). Het is daarbij van groot belang om binnen één businessmodel twee stromingen te hanteren voor exploratie en exploitatie die ergens met elkaar verbonden zijn. Zo moeten de businessmodellen erop ingericht zijn om succesvolle exploratieve experimenten te integreren in de veelal exploitatie gedreven bedrijfsvoering en aan alle activiteiten moeten gemeenschappelijke normen en waarden ten grondslag liggen. Alleen focus op het effectief uitvoeren van bestaande activiteiten is onvoldoende om een duurzaam concurrentievoordeel te creëren. Organisaties in een dynamische omgeving verbeteren hun prestaties door de parallelle ontwikkeling van nieuwe producten en diensten maar ook door nieuwe markten en klanten te creëren (Jansen et al., 2005). In dit onderzoek wordt steun gezocht bij de visie van onder andere Baum et al., (2000a); Beckman et al., (2004); Gupta et al., (2006) die stellen dat binnen organisaties bestaande activiteiten (exploitatie) gecombineerd kunnen worden met het ontwikkelen van nieuwe ideeën (exploratie). Het blijkt echter praktisch gezien lastig voor bedrijven om exploratie en exploitatie tegelijkertijd te managen daar de twee elkaar lijken af te stoten (Levinthal & March, 1993; March, 1991). March (1991) beschrijft de relatie tussen deze twee processen als conflicterend en beargumenteert dat het balanceren van de twee niet gemakkelijk is aangezien ze tegenstrijdige doelen proberen te bewerkstelligen, een andere organisatie vereisen en vechten om dezelfde schaarse resources. In de theorie van March worden exploitatie en exploratie daarmee gezien als twee zijden van dezelfde munt. Er zijn echter ook andere inzichten die stellen dat exploratie en exploitatie elkaars parallel zijn die evenwijdig kunnen bestaan binnen organisaties/teams/mensen (onder

andere Baum et al., 2000b; Beckman et al., 2004; Gilson et al., 2005). Gibson & Birkinshaw (2004) hebben daarin het concept van contextuele ambidexteriteit ontwikkeld. Zij hanteren hierbij de definitie dat contextuele ambidexteriteit bestaat uit “het gedrag dat simultaan een juiste exploitatie en exploratie mogelijk maakt binnen een team”. Hiermee wordt duidelijk gemaakt dat er een cohesie is tussen alle activiteiten in het team welke samen bijdragen aan de bestaande doelstellingen en de flexibiliteit behouden om snel aanpassingen door te voeren. Ambidexteriteit wordt hiermee dus niet bereikt door duale structuren of parallelle silo's, maar via processen en systemen die individuen in een team enthousiasmeren en equiperen om eigen beslissingen te maken over de verdeling van tijd, aandacht en energie met betrekking tot conflicterende belangen van exploitatie en exploratie. Contextuele ambidexteriteit onderscheidt zich hiermee van structurele ambidexteriteit (Birkinshaw & Gibson, 2004). De laatste ziet de paradoxale keuzes veelal terug in de top van de organisatie. De eerste vorm van afweging en keuze ziet men echter veelal in de frontlinie op een individueel niveau. Mom et al. (2009) ondersteunen de gedachte van contextuele ambidexteriteit en voorzien dat afdelingen binnen een organisatie zo worden ingericht dat de paradox tussen exploitatie en exploratie verdwijnt.

Met betrekking tot de relatie tussen exploratie en exploitatie stelt March (1991) dat er een afweging bestaat tussen die twee krachten op verschillende niveaus in een organisatie. Meerdere studies tonen aan dat deze afweging niet alleen bestaat op firma niveau (o.a. He & Wong, 2004) of op afdelingsniveau (o.a. Gibson & Birkinshaw, 2004), maar ook op individueel niveau (o.a. Mom et al, 2007). Kauppila & Tempelaar (2016) bouwen op deze gedachte voort en tonen aan dat er sterke spanning bestaat tussen exploratieve en exploitatieve activiteiten bij het individu. Deze spanning laat zien dat het managen van een dergelijke kloof trade-offs zal vereisen en daarmee ambidexteriteit lastig maakt op een

individueel niveau. Er wordt nog steeds tussen wetenschappers gedebatteerd over het hiërarchische niveau waarop ambidexter gedrag de meeste winst oplevert (Gibson & Birkinshaw, 2004; Raisch et al, 2009). Onderzoek van Mom et al., (2015a) heeft wel aangetoond dat in een dynamische omgeving met veel onzekerheid en afhankelijkheid een manager resultaten positief kan stimuleren door ambidexter te opereren. Hoewel de importantie van individueel ambidexter gedrag wereldwijd herkend wordt is er slechts beperkt onderzoek gedaan op het individuele niveau van analyse (Raisch et al, 2009). De zware focus op ambidexteriteit op het macroniveau van organisaties heeft weinig ruimte gelaten voor onderzoek naar de wijze waarop managers omgaan met de tegengestelde eisen om exploratie en exploitatie te verenigen in het dagelijkse werk (Kauppila & Tempelaar, 2016). Ambidexteriteit is daarbij van grote betekenis om een duurzaam en succesvol concurrentievoordeel te behalen en zowel organisatorische als individuele ambidexteriteit zijn daarin van belang. Vanuit dit belang dienen organisaties na te denken over de eisen die zij stellen aan het individu binnen de onderneming. Daarbij ligt de essentie in de relatie tussen de doelstellingen vanuit een seniormanagement perspectief en de uitvoer op de werkvloer. Voornamelijk het middenkader management speelt hierin een belangrijke rol aangezien zij het hiërarchisch perspectief vertalen naar de doelstellingen op de werkvloer.

### **Individuele ambidexteriteit van managers**

In lijn met Van den Bosch (2012) zou vanuit een strategisch management perspectief de doelstelling van managers geformuleerd kunnen worden als het creëren van strategische waarde. Uitdaging hierbij is veelal het onechte gevoel van bestaansrecht dat managers lijken te onttrekken aan het eenzijdige exploitatieve managementmodel en het veelal bekritisieren van het exploratieve managementmodel (Van den Bosch, 2012). Er is een extensieve lijst met onderzoeken beschikbaar over de rol van senior-managers met



betrekking tot ambidexteriteit in organisaties (Jansen et al., 2008; Mom et al., 2015a; O'Reilly & Tushman 2004). Daarbuiten is lange tijd weinig aandacht geweest voor onderzoek naar de rol van spelers anders dan de senior-manager (Turner & Lee-Kelley, 2013). Pas recent is er meer verdieping naar ambidexteriteit op individueel niveau onder medewerkers en frontline managers (Kauppila & Tempelaar, 2016; Mom et al., 2015b; Ya-Ling Kao & Ching-Fu Chen, 2016).

De belangrijke rol van MMs wordt veelal onderschreven als bepalende factor bij het uitwerken van strategie (Wooldridge, Schmid, & Floyd, 2008), creëren van lerende organisaties (Turner & Lee-Kelley, 2013) en als essentiële schakel in verandertrajecten (Balogun, 2003). Juist MMs wordt de unieke positie toegeschreven waarin kwaliteiten, grondstoffen en kennisstromen met elkaar gelinkt kunnen worden (Prieto-Pastor & Martin-Perez, 2015). MMs hebben te maken met praktische zaken in de dagelijkse operatie (en zorgen van medewerkers uit de frontlinie), maar werken ook met strategische keuzes en prioriteiten vanuit het hoger management (Burgess et al., 2015). In deze studie wordt onderzoek gedaan naar MMs welke gedefinieerd zijn als leidinggevendenden die geen onderdeel vormen van bestuur of directie en zelf leiding geven aan de werkvloer, al dan niet via direct reports (Currie & Procter, 2005; Dutton & Ashford, 1993; Wooldridge et al., 2008). Mom et al. (2015a) stellen organisaties voor om meer aandacht te besteden aan individuele groei van managers en het verminderen van statische, algemene bedrijfsdoelstellingen. Dat is waardevol voor organisaties in dynamische en onzekere marktomstandigheden waar onderscheidend vermogen, exploratieve initiatieven en kennis in verschillende domeinen essentieel zijn voor overleving (McGrath, 2001). De individuele rol van leidinggevendenden mag dan niet vergeten worden. MMs zijn veelal de sleutel in het innovatieproces en hebben een belangrijke invloed op het klimaat en de cultuur in een

organisatie. Hoewel bedrijven de noodzaak herkennen om te innoveren naast de bestaande processen, zijn leidinggevendenden vaak niet voldoende geëquipeerd om aan deze vraag gehoor te geven (Patterson et al., 2009). Buiten de erkenning van het belang van een individuele balans tussen exploratieve en exploitatieve activiteiten voor organisatorische ambidexteriteit (Brady & Davies, 2004; Holmqvist, 2003; March, 1991) is er nog maar weinig bekend over de motivatie en capaciteit van individuen om ambidexter te werken (o.a.: Crossan & Apaydin, 2010; Mom et al, 2015b). Juist deze individuele verdieping bij een dergelijke cruciale groep werknemers vraagt om een wetenschappelijke verdieping zodat bedrijven hierop kunnen inspelen. Hoewel Raisch & Birkinshaw (2008) al vroegtijdig veronderstellen dat contextuele ambidexteriteit een individuele balans is tussen exploratief en exploitatief gedrag is ambidexteriteit op individueel niveau lange tijd nauwelijks onderzocht. Tushman & O'Reilly (1996) waren een van de eersten die ambidexteriteit koppelden aan de individuele capaciteiten van senior-managers. Desalniettemin bleek dat de organisatorische ambidexteriteit niet (enkel) afhankelijk was van het ambidexter gedrag van deze groep managers. In sterke mate dient de top van de onderneming de organisatie ambidexter te leiden, maar ook een situatie te creëren waarin lagere echelons zelfredzaam, ondernemend en innovatief kunnen zijn. Dat vereist decentralisatie, autonomie en risico acceptatie. Gibson & Birkinshaw (2004) gaan mee in deze lijn en redeneren verder dat ambidexteriteit zich manifesteert via de specifieke acties en gedragingen op individueel niveau door de gehele organisatie. Zij identificeren daarbij vier zichtbare gedragskenmerken bij ambidextere individuen: (1) Personen nemen initiatief en zien kansen buiten de eigen functieomschrijving. (2) Personen zijn coöperatief en zoeken constant samenwerkingsvormen. (3) Personen zijn bruggenbouwers en werken aan interne verbanden. (4) Personen zijn multitaskers en comfortabel met het hebben van meerdere rollen. Mom et al. (2009) gingen daarin verder en adresseerden ook de invloed van kennisstromen evenals de invloed van formele structuren in een organisatie en later tevens

die van persoonlijk management (Mom et al., 2009). Hieruit volgt een aantal aanvullende eigenschappen die ambidexteriteit versterken: (5) Personen houden van contradicties en zorgen dat exploitatie en exploratie elkaar niet uitsluiten. (6) Personen werken zelf continue aan hun persoonlijke kennis, kunde en ervaring. Met deze karakteristieken kan voor de toepassing van dit onderzoek een brug geslagen worden naar de vraag hoe organisaties het gewenste (ambidextere) gedrag kunnen versterken onder MMs. Het is dan van belang om hiervoor vast te stellen welke organisatorische invloeden een modererende werking hebben op de gelegenheid tot, de capaciteit voor en de bereidheid in ambidexter gedrag. De volgende paragraaf gaat hier verder op in.

### **Het AMO-model**

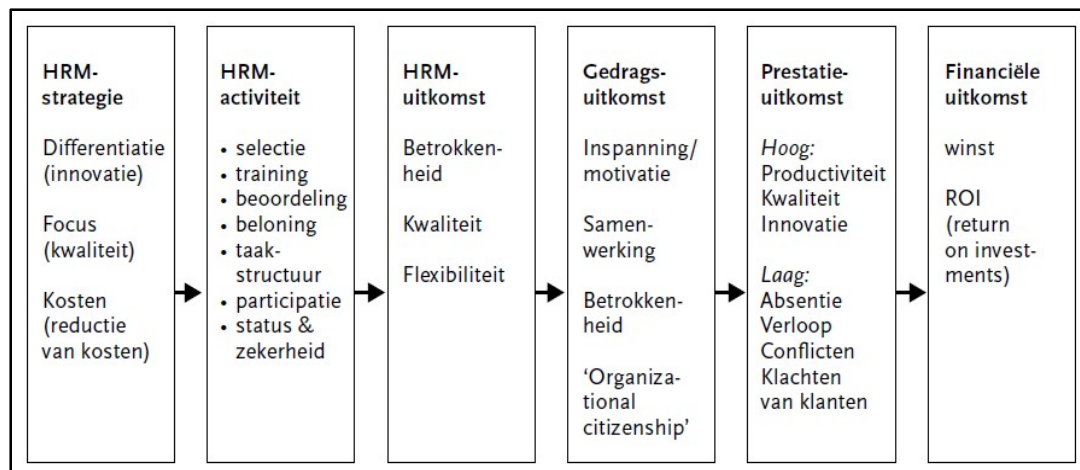
Vanuit het perspectief dat contextuele ambidexteriteit deels een gedrag is (Gibson & Birkinshaw, 2004) en gezien wordt als een persoonlijke capaciteit (Raisch & Birkinshaw, 2008) is het interessant voor organisaties om verder te kijken naar de factoren die het gedrag van het individu organisatorisch stimuleren en capaciteit vergroten door de mogelijkheid daartoe te verbeteren. Hiermee bereikt dit vraagstuk een HRM-terrein. Historisch gezien is er binnen de wetenschap voornamelijk gekeken naar de waarde van HRM in algemene zin door te kijken naar exploitatieve resultaten als omzet, winst en productiviteit. Pas zeer recent is er meer aandacht voor de relatie tussen HRM en exploratie (Patterson et al., 2009). Mom et al., (2009) en Rogan & Mors (2014) bieden waardevolle inzichten omtrent de macht van organisatorische invloeden met betrekking tot individuele ambidexteriteit, maar deze publicaties bieden geen verklaring voor de individuele verschillen tussen medewerkers in organisatie. Onderzoek ziet tot op heden dan ook weinig toe op het vormen van begrip rondom de antecedenten van individuele exploratie en de rol van de onderneming hierin (Burgess et al, 2015). In lijn met die desbetreffende zoektocht naar verdere onderverdeling hebben Lepak et al. (2006) de HRM-

praktijken verder geconceptualiseerd binnen het AMO-model van Appelbaum et al. (2000) en Boxall & Purcell (2003). Hierbij wordt uitgegaan van het principe dat prestaties (P) een resultante zijn van de capaciteiten (Ability), bereidheid (Motivation) en de gelegenheid (Opportunity) om te presteren. Capaciteit richt zich op de ontwikkeling van kwaliteiten van het individu ten behoeve van prestaties (Boselie, 2010; Jiang et al., 2012). Motivatie is terug te leiden tot de mate waarin iemand in beweging gebracht wordt om iets te doen (Ryan & Deci, 2000). Gelegenheid vertolkt de kansen voor individuen om bij te dragen aan een ambidextere organisatie (Boselie & Paauwe, 2005; Laursen & Foss, 2003; Rynes et al., 2002). Voor de toepassing in dit onderzoek wordt ambidexteriteit bekeken op het niveau van de Middenkader Manager. Hiervoor vraagt de theoretische context meer verdieping waarbij de drie dimensies in het AMO-model in relatie komen te staan tot ambidexter gedrag. In de volgende alinea's worden deze aspecten verder toegelicht en in verband gebracht met organisatorische aspecten.

### **Organisatorische invloed**

De voorgaande paragrafen gingen in op de relatie tussen AMO-aspecten en ambidexter gedrag onder MMs. Van hieruit kan verder gekeken worden naar de invloed van de organisatie zelf op deze relatie. Veronderstelling hierbij is dat HRM-activiteiten leiden tot prestatieverbetering in de vorm van ambidexter gedrag (Jansen et al, 2009a). Op basis van een brede literatuurverkenning van Boselie & Paauwe uit 2004 wordt aangenomen dat er voldoende empirisch bewijs is dat HRM een considerabele bijdrage kan leveren aan de prestaties van een organisatie. HRM werkt procedureel gezien als te zien in het stroomdiagram van Figuur 1. Als onderdeel van een strategie zorgt HRM voor een gedragsuitkomst bij medewerkers. Dit gedrag draagt bij aan het bereiken van zekere prestaties welke uiteindelijk weer financieel resultaat bieden voor een onderneming (Guest, 1997). Voor de toepassing in dit onderzoek worden de prestaties van een

onderneming slechts als de resultante beschouwd en niet meegenomen in het conceptueel model. De verdieping is hier gericht op de gedragsresultante “ambidexteriteit onder MMs” onder invloed van “HRM-activiteiten” op de facetten “bereidheid, capaciteit en gelegenheid hiertoe” uit het AMO-model. HRM-activiteiten kunnen tot in detail worden gespecificeerd



Figuur 1. Conceptueel Model van Guest (1997)

en in relatie worden gebracht met gewenst gedrag, bedrijfsresultaat of concurrerend vermogen. Breed onderzoek heeft echter aangetoond dat het onderling afstemmen van HR-activiteiten veelal tot consistente en coherente bundels leidt met grotere prestatieverbetering tot gevolg (Arthur, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995). Voor dit onderzoek wordt dan ook uitgegaan van zogeheten High-Performance-Work-Systems (HPWS) als bundels van HRM-activiteiten. Voortbouwend op onderzoeken van onder andere Osterman (1987), Sonnenfeld & Peiperl (1988) en Kerr & Slocum (1987), hanteert dit onderzoek vijf HRM-activiteiten die samengebracht kunnen worden tot één HPWS. Deze vijf aspecten zijn: promotiekansen, training, functioneringsgesprekken, bonusstructuren en duidelijke functieomschrijvingen. Uit een overzichtsstudie van Boselie & Dietz (2003) blijkt daarbij dat het merendeel van deze aspecten ook prioriteit krijgt in empirische studies (figuur 2). Het gaat hier om de vijf meest gehanteerde HRM-activiteiten in geval van empirisch onderzoek. Het valt dan nog te bezien of dit ook recht doet aan de mate van

importantie of dat het simpelweg de meest meetbare activiteiten betreft. Het valt echter wel op dat een groot deel van de studies HRM-activiteiten beziet als HPWS en definieert als een bundel van individuele HRM-activiteiten (Arthur, 1994; Koch & McGrath, 1996).

HR activiteiten	Frequentie	% (N=62)
Training (general and/or specific)/ employee development	42	68%
Decentralization/ employee participation in decision-making	33	53%
Incentive-based payment systems	33	53%
Investment in selection	23	37%
Teamwork	19	31%

*Figuur 2. Dominante HR-activiteiten in onderzoeken (Boselie & Dietz, 2003)*

Voor de toepassing in dit onderzoek wordt organisatorische invloed dan ook gebundeld tot HPWS om van hieruit de modererende werking te toetsen op de relatie tussen AMO-facetten en ambidexter gedrag onder MMs. In de volgende paragrafen wordt met meer detail ingegaan op deze losse componenten.

### **De bereidheid tot ambidexter gedrag**

De motivatie (M) in het AMO-model staat voor de bereidheid van een individu. Bereidheid is daarbij terug te leiden tot de mate waarin iemand in beweging gebracht wordt om iets te doen (Ryan & Deci, 2000). Daarbij spelen 2 aspecten een rol: de mate van motivatie (hoe sterk is iemand gemotiveerd) en het type motivatie (op welke wijze is iemand gemotiveerd). De types motivatie worden veelal onderscheiden in 2 vormen: intrinsieke en extrinsieke motivatie. De intrinsieke vorm omschrijft zich het best door te stellen dat mensen in beweging komen doordat zij vanuit zichzelf iets interessant of leuk vinden om te doen (White, 1959). Extrinsieke motivatie stelt dat mensen iets doen vanwege een bepaalde gewenste uitkomst (Deci & Ryan, 1985). Voor de toepassing in dit onderzoek

wordt bereidheid tot ambidexter gedrag onderzocht in de intrinsieke en extrinsieke invloedssfeer.

Vanuit de extrinsieke invalshoek speelt daarbij de locus van causaliteit (deCharms, 1968) een rol. De theorie hierachter richt zich op het dwingende karakter van externe invloeden. Het handelen (in dit geval ambidexter gedrag) komt tot stand onder invloed van de ervaren druk. Volgens MacMillan (1978) zijn er vier manieren om die druk te leveren: (1) Aansporing (het bieden van additionele incentives), (2) Overreding (het tonen van incentives die men eerder niet zag), (3) Dwang (het minder interessant maken van alternatieven vanuit dreiging) en (4) Verplichten (aangeven dat er via enige overeenkomst of gunst een covenant bestaat). Ambidexter gedrag vraagt om een motivatie om bestaande processen, kennis van zaken en prioriteitstelling te managen maar evengoed flexibiliteit, lerend vermogen en overzichtelijk denken (Mom et al., 2015a). In navolging op onder andere March (1991) wordt verwacht dat het beheren van de relatie tussen exploratief en exploitatief management op zichzelf conflicterend kan zijn. Het balanceren van de twee is niet eenvoudig aangezien zij tegenstrijdige doelen proberen te bewerkstelligen. Extrinsieke motivatie in de vorm van dwang, overreding of verplichting verhoogt daarbij niet de betrokkenheid (Connell & Wellborn, 1990). Daarnaast is het bij het, onder druk, stellen van doelen aanlokkelijk om te streven naar snelle bedrijfsresultaten (Miserandino, 1996). Het is dan ook aannemelijk dat aanmoediging vanuit de organisatie (de externe locus van causaliteit) een sterkere werking heeft op enkel de exploitatieve doelstellingen omdat hieruit meetbare resultaten te behalen zijn welke de externe druk doen afnemen. Dit leidt tot de volgende hypothese:

*H1a: Extrinsieke motivatie heeft een negatief effect op ambidexter gedrag.*

Uitdaging hierbij is veelal het onechte gevoel van bestaansrecht dat managers lijken te onttrekken aan enkel het exploitatieve managementmodel en het veelal bekritisieren van het exploratieve managementmodel (Van den Bosch, 2012). Om managers te overtuigen dat er binnen de onderneming niet enkel gelet wordt op korte termijn resultaten is sturing nodig. HPWS geven deze mogelijkheid en kennen enkele beïnvloedende elementen. HRM-activiteiten rondom prestatiebeloning hebben wellicht in de eerste plaats een negatief effect doordat extrinsieke korte termijn motivatie zal worden gestimuleerd (Dowling & Richardson, 1997). Echter, de HRM-invloed via effectieve trainingen, regelmatige functioneringsgesprekken en duidelijke vertaling van doelstellingen zal extrinsiek gedreven mensen enthousiasmeren om de sterke spanning door de vele trade-offs die noodzakelijk zijn te pareren. Training leidt tot nieuwe inzichten en verandering van inzicht geeft de mogelijkheid om anders te prioriteren (Grolnick & Ryan, 1987). Als managers een goed beeld hebben van de bedrijfsdoelstellingen kunnen zij zelf beter bepalen waar zij aandacht aan schenken (Sheldon & Kasser, 1995). Hieruit volgt de hypothese:

*H1b: HPWS vermindert het effect van extrinsieke motivatie op ambidexter gedrag*

Vervolgens is het interessant om na te gaan of de bereidheid tot ambidexter gedrag met name groeit door een externe invloed of dat de MM vanuit eigen beweging tracht conflicten, tegenstrijdige doelen en schaarse resources te managen. Er zijn studies die aangeven dat gecontroleerde motivatie vanuit de externe locus van causaliteit slechts aanleiding geeft tot tijdelijke gedragsverandering (Vallerand & Bissonnette, 1992). Hiermee zou het stimuleren van extrinsieke motivatie tegenover ambidexter gedrag maar beperkt werken. Daarentegen betwijfelen eveneens verschillende studies of individuen überhaupt in staat zijn om intrinsiek zelf te bepalen hoe zij hun tijd verdelen tussen de conflicterende



belangen van exploratie en exploitatie (Gibson & Birkinshaw, 2004). Ambidexter gedrag vraagt een paradoxale inzet van aandacht, gedrag en energie (Mom et al., 2015b; Levinthal & March, 1993). Intrinsiek gemotiveerde mensen houden van uitdagende werkzaamheden en een gevoel om te moeten presteren (Ryan & Deci, 2000). Intrinsiek gemotiveerden hebben een groter gevoel van competentie, autonomie en zijn meer vastberaden (Boselie & Paauwe, 2005). Voor ambidexter gedrag dienen mensen zelfredzaam, ondernemend en innovatief te zijn. Het is daarmee aannemelijk dat een sterke intrinsieke motivatie bij managers zorgt voor meer zelfvertrouwen om een uitdagende en complexe activiteit op te pakken zoals ambidexteriteit. Dit leidt tot de volgende hypothese:

*H2a: Intrinsieke motivatie heeft een positief effect op ambidexter gedrag.*

Hoewel intrinsieke motivatie vanuit de interne locus van causaliteit komt is er wel degelijk een externe invloedsfeer op dit proces. Intrinsieke motivatie houdt niet zomaar stand. Er is een aantal voorwaarden. De persoon in kwestie moet nieuwsgierig blijven en uitkijken naar interessante taken. Daarnaast is er een vorm van autonomie nodig die de persoon in staat stelt om zelf te beslissen of hij/zij aan een taak begint. Tenslotte moet men het gevoel hebben de taak ook echt aan te kunnen (Rynes et al., 2002). HRM is hierin een organisatorische stimulans om vertrouwen te geven en nieuwe kennis te delen (Boselie & Dietz, 2003). Daarnaast kan HPWS leergierigheid, prestatiedrang en tevredenheid van het individu stimuleren door training te bieden, inzichten te veranderen en doelstellingen te verhelderen (Vallerand & Bissonnette, 1992). Evenzo moeten doelen voor de manager helder zijn en geaccepteerd worden. Doelen mogen wel uitdagend zijn, maar niet onmogelijk om te realiseren. Door managers op de hoogte te houden van de voortgang kunnen zij bepalen of ze succesvol zijn. Daarbij is feedback onontbeerlijk (Rynes et al., 2002). Activiteiten binnen een HPWS zoals uitgebreide functiebeschrijvingen en een goede

beoordeling in functioneringsgesprekken kunnen hier aan bijdragen en geven aan waar grenzen wel en niet bestaan (Laursen & Foss, 2003). Dit leidt tot de volgende hypothese:

*H2b: HPWS versterkt het effect van intrinsieke motivatie op ambidexter gedrag.*

### **De capaciteit voor ambidexter gedrag**

Na de vraag of het individu het oprecht zelf wil (de bereidheid uit de vorige paragraaf) is een vraag van gelijke importantie of hij/zij het daadwerkelijk kan. Het gaat hier dan om de capaciteit tot ambidexter gedrag en het aangeleerde of natuurlijk vermogen dat het individu in staat stelt om de taak uit te voeren (Kim et al., 2015). De term “vermogen” refereert hierbij aan menselijke eigenschappen die relevant zijn voor een specifiek soort werk (Boon et al., 2014; Minbaeva, 2013). Bij ambidexter gedrag vraagt het vermogen van de MM vooral flexibiliteit en inschattingsvermogen om exploitatie en exploratie niet enkel te balanceren, maar simultaan in te zetten. Het is daarbij van groot belang dat een manager de verwachtingen (vanuit de organisatie) met betrekking tot de eigen functie kent en deze durft te overtreffen daar waar nodig. Ambidexter gedrag vraagt tenslotte het kundig combineren van verschillende kwaliteiten, grondstoffen en kennisstromen in een bedrijf (Prieto-Pastor & Martin-Perez, 2015). Als hier enkel de nauwe vertaling van de functiebeschrijving wordt gehanteerd door een MM dan is er een kleinere kans op grensoverschrijdende interesses en verantwoordelijkheid. Hierdoor blijven silo's binnen een organisatie langer intact en is er minder kans op kruisbestuiving. Dit laatste is negatief voor ambidexter gedrag zoals ook onderzocht door Gibson & Birkinshaw (2004) waarbij bleek dat ambidexter vermogen stijgt wanneer personen zelf initiatief kunnen nemen en kansen zien buiten de eigen functie. Parker (1998) introduceerde in dit kader het begrip “role breadth self-efficacy”, dit is: de mate waarin een individu zich zeker voelt dat hij/zij in staat is om een meer proactieve rol te vervullen in een bepaalde taak zonder beperking van

traditionele, nauw gespecificeerde taakeisen. Veronderstelling hierbij is dat voor het toepassen van een complexe gedragvorm, zoals bij ambidexteriteit, een zekere mate van zelfverzekerdheid en vrijheid moet bestaan om conventionele taakeisen in het licht te zien van nieuw vereiste kennis en vaardigheden. De Rooij (2006) verbindt “role breadth self-efficacy” daarbij in zijn studie al aan een sterkere mate van innovatief gedrag. Omdat het experimenteren met nieuwe ideeën tegelijkertijd moet plaatsvinden met een focus op het uitbouwen van bestaande vaardigheden is de verwachting dat vrije rolinterpretatie (vertaling in dit onderzoek van “role breadth self-efficacy”) positief is gerelateerd aan ambidexter gedrag. In lijn met March (1991) wordt verondersteld dat het omgaan met verandering in tegenstrijdige doelen en schaarse resources noodzakelijk is om het ambidexter vermogen te laten groeien. Schyns (2004) constateert dat mensen met een vrije rolinterpretatie veranderingen positiever tegemoet treden in een bedrijf. Daarmee ontstaat de volgende hypothese:

*H3a: Vrije rolinterpretatie heeft een positief effect op ambidexter gedrag.*

De vrije rolinterpretatie waar in de vorige paragraaf over wordt gesproken is geen natuurlijke beweging bij het merendeel van de managers (De Rooij, 2006). Het is voor velen eerder een veilige keus om enkel de nauwe vertaling van de functie uit te oefenen. Hiermee valt men als manager niet op en is de kans op falen kleiner. In managementtaal wordt dit gedrag ook wel: “playing not to loose” genoemd; veilig gedrag en een kleine kans op falen worden verkozen boven het nemen van risico en sturen op succes. In essentie is daarbij het gevoel van zelfvertrouwen leidend en vraagt het organisatorisch om stimulans en heldere uiteenzetting van de bedrijfs- en persoonlijke doelstellingen. HPWS kan hierin accommoderen. Zo wordt het bij duidelijke functieomschrijvingen en voldoende gesprekken rondom het juist/onjuist functioneren eenvoudiger voor een manager om zelf

keuzes te maken (Jiang et al., 2012). Daarnaast groeit door een actieve begeleiding vanuit de organisatie bij managers de vrijheid om zelf stappen te zetten in de besluitvorming (Sheldon & Kasser, 1995). Dit leidt tot grotere betrokkenheid van deze personen (Wallace, 1995). Tenslotte is uit voorgaande onderzoeken veelvuldig gebleken dat er een duidelijk relatie bestaat tussen de kennistransfer vanuit trainingen, het toenemen van zelfvertrouwen en een ruimere mate van vrije rolinterpretatie (zie o.a. Baldwin & For, 1988). Hieruit volgt de volgende hypothese:

*H3b: HPWS versterkt het effect van vrije rolinterpretatie op ambidexter gedrag.*

Bij het capaciteitsvraagstuk speelt naast de vrijheid om een functie ruim te interpreteren mogelijk ook mee hoeveel jaar ervaring iemand heeft. Voordat een MM de juiste procedures kent, weet welke zaken wel/niet mogen in een bedrijf en de juiste contactpersonen kent is de duur van de loopbaan al snel opgelopen. Hier zit ook een praktische keerzijde aan. Ambitieuze medewerkers (en zeker managers) met een wens om snel door te groeien kiezen veelal de weg van de minste weerstand en de meeste succesverhalen (Covey, 1989). Het constant boeken van relatief kleine resultaten, het wegblijven van conflict en het vermijden van (te) veel aandacht vanuit het management is goed voor de carrière van managers bij vele commerciële bedrijven (Jonassen, 2000). Voor de doelstelling van dit onderzoek wordt aansluiting gezocht bij de literatuur omtrent domein expertise. Domein expertise is afhankelijk van het beredenerend en probleemoplossend vermogen van een persoon en deze is gerelateerd aan de kennis van het eigen vakgebied (Jonassen, 2000). Onderzoek toont daarbij aan dat de ontwikkeling van domeinkennis zorgt voor inzicht in bedrijfsstructuren, complexe processen en personele samenstellingen en uiteindelijk bijdraagt aan het oplossend vermogen van managers (Chi et al., 1981). Domein expertise wordt dan veelal gecategoriseerd op basis van jaren

werkervaring als manager. Uit de literatuurstudie rondom ambidexter gedrag is echter gebleken dat de crux bij het aangaan van een uitdagende en paradoxale taak ligt in het simultaan klaar zijn voor bestaande eisen en verandering (Gibson & Birkinshaw, 2004). Daarbij dient men weg te blijven van arrogantie, berusting en een gevoel van tevredenheid (Tushman & O'Reilly, 1996) en dienen personen zelf continue te werken aan hun persoonlijke kennis, kunde en ervaring (Mom et al., 2009). Uit voorgaande studies blijkt dat breed georiënteerde managers eerder ambidexter succesvol zijn omdat zij de mogelijkheid voelen om buiten de vaste kaders van de eigen werkzaamheden te denken (Gibson & Birkinshaw, 2004; Mom et al., 2009). Er kan in die lijn echter ook worden bepleit dat MMs met meer ervaring eerder kiezen voor het, exploitatie gedreven, oplossende vermogen (Chi et al., 1981), conflict liever voorkomen (Jonassen, 2000) en kiezen voor een behoud van het bestaande in plaats van het onderzoeken van innovatieve en onontgonnen opties (De Rooij, 2006). In lijn met de redenering van onder andere Tushman & O'Reilly (1996) dienen managers bij de ontwikkeling van ambidexter vermogen wel te kijken naar het verleden, maar moet men met name gericht zijn op de toekomst. Daarbij moet er een fit zijn tussen de vaardigheden en eisen van de functie (Mom et al., 2015a). Er wordt in deze studie verondersteld dat een ruime werkervaring primair zorgt voor een te eenzijdige kijk op organisatorische processen en persoonlijk belang waardoor secundair het vermogen om ambidexter gedrag te tonen afneemt. Hieruit volgt de volgende hypothese:

*H4a: Domeinexpertise heeft een negatief effect op ambidexter gedrag.*

Uitdaging qua persoonlijke capaciteit ligt bij MMs met name in het vinden van een balans tussen praktische zaken binnen de dagelijkse operatie en zorgen van medewerkers uit de frontlinie in combinatie met strategische keuzes en prioriteiten vanuit het hoger management (Burgess et al, 2015). Er is daarmee sprake van een sterke spanning bij het individu tussen exploratieve en minder tastbare doelstellingen enerzijds en exploitatieve,

veelal cijfermatig vastgelegde activiteiten anderzijds. Hierbij is het voor velen eenvoudig om te kiezen voor een primaire focus op exploitatie omdat daar het meetbare resultaat vaak zichtbaar is (Bezuijen, 2005). Dit zorgt voor een spanning en laat zien dat het managen van een dergelijke kloof compromissen zal vereisen en daarmee ambidexteriteit lastiger maakt op een individueel niveau dan ter hoogte van een totale organisatie (Raisch et al, 2009). Zoals in de vorige paragraaf beschreven wordt aangenomen dat het hebben van een ruime ervaring met name zorgt voor een vernauwde blik en kleinere fit tussen de vaardigheden en paradoxale eisen van een ambidextere functie (Mom et al., 2015a). Hier kan een organisatie echter zelf een rol van verandering in spelen. Het is daarbij essentieel om duidelijk aan te geven bij MMs dat het bedrijf een verwachting kent met betrekking tot ambidexter gedrag. Daarnaast kan het functioneren meetbaar getoetst worden op alle aspecten van de ambidextere verwachtingen en kan het bedrijf de manager enthousiasmeren zijn/haar gedrag aan te passen. Er zijn meerdere aspecten in een HPWS die hierin een rol kunnen spelen. Zo werkt training mee aan een bijsturing van inzicht (Boselie, 2010). Een goede taakomschrijving geeft een beter beeld van de verwachtingen binnen een managementfunctie (Jiang et al., 2012). Tenslotte werken regelmatige gesprekken met de leidinggevenden en een duidelijk systeem met promotiekansen als een leidraad voor succes gedreven managers (Deci & Ryan, 1985) om ambidexter gedrag in het team te stimuleren. Hieruit volgt de volgende hypothese:

*H4b: HPWS vermindert het effect van domein ervaring op ambidexter gedrag.*

### **De gelegenheid tot ambidexter gedrag**

Binnen het AMO-model zijn de eerste twee aspecten; bereidheid en capaciteit, volledig gericht op het individu. De derde component kijkt naar gelegenheid en legt de nadruk op invloed vanuit de omgeving en de wijze waarop het individu hier gebruik van maakt. Gelegenheid vertolkt daarmee de opportuniteit voor individuen om, middels ambidexter

gedrag, bij te dragen aan een ambidextere organisatie. Meerdere studies over de paradox tussen exploratie en exploitatie stellen vast dat het expliciet toezeggen van autonome besluitvoering en het bieden van reflectie essentiële elementen zijn welke geassocieerd worden met de bereidheid en motivatie om ambidexter gedrag te vertonen (Floyd & Lane, 2000) en innovaties te ontwikkelen (Beugelsdijk, 2008). Componenten uit de omgeving kunnen de werkzaamheden die hierbij komen kijken derhalve versterken of juist verzwakken (Tannenbaum & Yukl, 1992). Een stimulerende context bevat onder andere een zekere mate van autonomie in het werk en een hoge mate van steun van de leidinggevende (Baldwin & Ford, 1988).

In de eerste plaats wordt autonomie geassocieerd met een geboden ruimte qua individuele tijdsinrichting en prioritering (Axtell et al., 1997) en wordt gedefinieerd als: de vrijheid van het individu om zelf te beslissen wat voor werk hij of zij wil doen, op welke wijze en met welke controle (Amabile et al., 1996). Bij een hoge mate van autonomie heeft een MM meer vrijheid om de sturing van het team op eigen wijze in te vullen. Hierdoor is meer potentie om de tegenstrijdige verdeling van tijd en aandacht bij ambidexter gedrag zelf in te richten. Daarnaast zorgt een sterke mate van autonomie voor meer vertrouwen. Dit vertrouwen is onder andere door Ghoshal & Bartlett (1994) gelieerd aan het opzetten van een ambidextere context. Dit leidt tot de volgende hypothese:

*H5a: Autonomie heeft een positief effect op ambidexter gedrag.*

Onderzoek van Mom et al. (2015a) heeft aangetoond dat steun vanuit de omgeving een manager kan stimuleren ambidexter te opereren. Het is dan juist de HRM-afdeling die organisatorisch een betere fit kan creëren tussen de skills van een manager en de eisen van zijn functie. Hierbij valt te denken aan HRM-werkzaamheden omtrent stimulatie van autonomie, betrokkenheid en kennisdeling (o.a. Boselie & Paauwe, 2005; Laursen & Foss,

2003; Rynes et al., 2002). Van hieruit is een goede communicatie met de eigen leidinggevende essentieel. Daarnaast dient de organisatie structuur te bieden waarbij middels beoordelingen en functioneringsgesprekken de voortgang kan worden besproken (Verburg, 1998). Kalleberg & Moody (1994) hebben tevens onderzocht dat voldoende training kan leiden tot kwaliteitsverbetering van gewenst gedrag. In lijn met Birkinshaw & Gibson (2004) wordt aangenomen dat ambidexter gedrag wordt bereikt door processen die individuen in het team enthousiasmeren en equiperen om eigen beslissingen te nemen over de verdeling van tijd, aandacht en energie. Autonomie staat voor deze beslissingsbevoegdheid en komt voort uit bewegingsvrijheid en een groot gevoel van zelfvertrouwen. Deze twee aspecten worden positief beïnvloed door actieve HRM-inspanningen op het gebied van training, motivatie en begeleiding. Dit leidt tot de volgende hypothese:

*H5b: HPWS versterkt het effect van autonomie op ambidexter gedrag.*

Er is al veel onderzoek gedaan naar steun vanuit het bedrijf, maar onderzoekers constateren ook een meer specifieke steun van de directe leidinggevende (Baldwin & Ford, 1988). Steun van de leidinggevende wordt gezien als een belangrijke variabele vanuit de werkomgeving die van invloed is op het transfer proces (Baldwin en Ford, 1988). De zogenaamde Leader Member Exchange theorie (LMX) beschrijft de sociale ruilrelatie tussen leidinggevend en ondergeschikten. Daarbij kan onderscheid gemaakt worden tussen een “hoge-kwaliteit-relatie” waarin sprake is van wederzijds respect, vertrouwen en verplichtingen, en een “lage-kwaliteit-relatie” waarin hiervan geen sprake is (Graen & Uhl-Bien, 1995). Driver constateerde in 2002 dat wanneer er sprake is van een hoge-kwaliteit-relatie, mensen eerder geneigd zijn nieuw geleerde zaken toe te passen in de praktijk, dan wanneer er sprake is van een lage-kwaliteit-relatie. Ambidexter gedrag vraagt om mensen



die zelfredzaam, ondernemend en innovatief kunnen zijn (Tushman & O'Reilly, 1996). Daarbij dienen zij vertrouwen en mandaat te hebben om vernieuwing ook snel te stoppen bij uitblijven van succes (Gibson & Birkinshaw, 2004). Steun van de leidinggevende geeft dat vertrouwen en maakt mensen genegen om meer risico te nemen en vrijer te bewegen in de functie (Driver, 2002). In het geval van wenselijk ambidexter gedrag bij MMs is een duidelijk uitgesproken steun van de leidinggevende dan ook verwacht als een sterk beïnvloedende factor. Hieruit volgt de volgende hypothese:

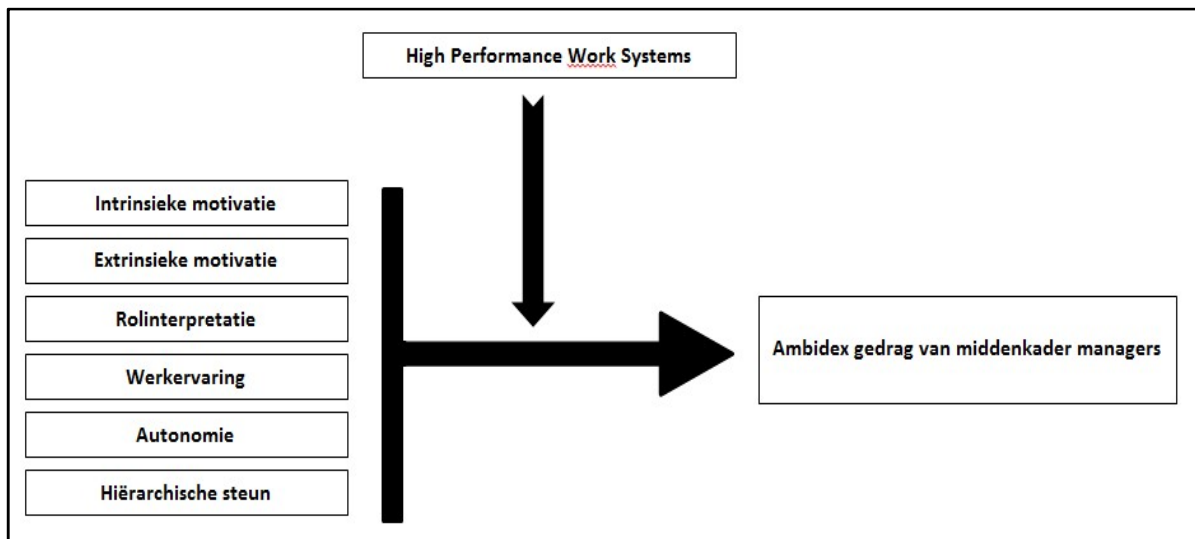
*H6a: Steun van de leidinggevende heeft een positief effect op ambidexter gedrag.*

In de wisselwerking tussen een MM en zijn/haar leidinggevende gaat het om een transfer proces van kennis, ervaringen en verwachtingen (Baldwin en Ford, 1988). Zoals eerder door Driver (2002) geconstateerd zijn betrokkenen in een hoge-kwaliteit-relatie eerder geneigd om nieuw geleerde zaken toe te passen in de praktijk. HPWS kan hier vanuit training een versterkende rol in spelen door MMs van nieuwe kennis en kunde te voorzien. Uiteindelijk ontstaat er op deze manier een double-loop principe waarbij steun van de leidinggevende en training elkaar constant versterken. Daarnaast is er voor ambidexter gedrag zelfvertrouwen nodig om zaken te ondernemen (Ghoshal & Bartlett, 1994). Een juist ingerichte structuur van beoordelings- en functioneringsgesprekken geeft daarbij ruimte voor feedback en voedt dat zelfvertrouwen. Tenslotte is door Connell & Wellborn (1990) aangetoond dat ambidexter gedrag sterker is bij managers met een hoge betrokkenheid om succesvol te zijn. Training zorgt hierbij voor een persoonlijke kwaliteitsverbetering (Kalleberg & Moody, 2014) en autonomie wordt groter bij regelmatige gesprekken met de leidinggevende waaruit bevestiging van juist handelen blijkt (Verburg, 1998). Dit leidt tot de volgende hypothese:

*H6b: HPWS versterkt het effect van leidinggevende steun op ambidexter gedrag.*

## Conceptueel model en hypothesen

Op basis van voorgaande literatuurstudie kan een conceptueel model (Figuur 3) worden gemaakt. Hierin wordt weergegeven waar dit onderzoek in essentie naar kijkt. Allereerst



*Figuur 3: Conceptueel Model*

wordt er onderzoek gedaan naar de relatie tussen de onafhankelijke variabelen binnen “gelegenheid, bereidheid en capaciteit vanuit het AMO-model” en de afhankelijke variabele “ambidexter gedrag onder Middenkader Managers”. Daarnaast wordt organisatorische invloed via HPWS als onafhankelijke variabele onderzocht op de desbetreffende relatie. Op dit model zijn de volgende hypothesen van toepassing:

- H1a: Extrinsieke motivatie heeft een negatief effect op ambidexter gedrag.
- H1b: HPWS vermindert het effect van extrinsieke motivatie op ambidexter gedrag.
- H2a: Intrinsieke motivatie heeft een positief effect op ambidexter gedrag.
- H2b: HPWS versterkt het effect van intrinsieke motivatie op ambidexter gedrag.
- H3a: Vrije rolinterpretatie heeft een positief effect op ambidexter gedrag.
- H3b: HPWS versterkt het effect van vrije rolinterpretatie op ambidexter gedrag.
- H4a: Domeinexpertise heeft een negatief effect op ambidexter gedrag.
- H4b: HPWS vermindert het effect van domein ervaring op ambidexter gedrag.
- H5a: Autonomie heeft een positief effect op ambidexter gedrag.
- H5b: HPWS versterkt het effect van autonomie op ambidexter gedrag.
- H6a: Steun van de leidinggevende heeft een positief effect op ambidexter gedrag.
- H6b: HPWS versterkt het effect van leidinggevende steun op ambidexter gedrag.

Via dit conceptueel model en de bijbehorende hypothesen wordt het empirisch onderzoek verder vormgegeven. Het volgende hoofdstuk gaat in op de beschrijving van de onderzoeksmethodiek, de gehanteerde werkwijzen en de onderbouwing van gemaakte afwegingen.

### **3. Methodologie**

#### **Inleiding**

In het voorgaande hoofdstuk is uitgebreid stilgestaan bij de bestaande theoretische inzichten waarop dit onderzoek gebaseerd is. Daarnaast is ingegaan op de ontbrekende facetten welke van invloed zijn geweest op de totstandkoming van het conceptueel model. In dit hoofdstuk wordt verder aandacht besteed aan de onderzoeksmethode, de vorm van datacollectie en de systematiek bij analyse van afhankelijke-, onafhankelijke variabelen en mediators. Tenslotte beschrijft het de wijze waarop data geanalyseerd is om uiteindelijk een basis te bieden voor de resultaten en conclusies.

#### **Systematiek**

De primaire doelstelling in dit onderzoek is het begrijpen van de mate waarin een organisatie invloed heeft op het ambidexter gedrag van haar Middenkader Managers. Vandaar dat er qua systematiek gekozen is voor een deductieve methode met kwantitatieve aanpak. Via deze benadering kunnen vooraf vastgestelde hypothesen getest worden (Bryman & Bell, 2011). In de eerste plaats is er middels een literatuurstudie inzicht verschaft in de concepten rondom ambidexter gedrag van middenkader managers, de bereidheid, capaciteit en gelegenheid daartoe en de invloed van een organisatie. De inhoud hiervan is besproken in hoofdstuk 2 van dit onderzoek. Uiteindelijk is er een conceptueel model gevormd waarop het verdere proces van empirische toetsing plaatsvindt middels

kwantitatieve datacollectie. De keuze voor kwantitatieve analyse is geschikt vanwege meerdere redenen. In de eerste plaats dienen de variabelen op een objectieve manier te worden gemeten bij iedere eenheid van analyse. Daarnaast is het doel om hypothesen te testen. Verder is het met een kwantitatief model beter mogelijk om uitkomsten te generaliseren aangezien er flexibele data-analyse kan plaatsvinden achteraf over meerdere niveaus, aspecten en perspectieven. Tenslotte draagt dit onderzoek bij aan de eerder gelegde theoretische laag rondom individuele ambidexteriteit en alle voorgaande onderzoeken daarin hebben ook kwantitatieve methodes toegepast. Aansluiting qua resultaten is op deze manier gemakkelijker en minder verwarrend. Na het uitvoeren van een test-enquête onder 10 respondenten is verwoording en opzet verder aangescherpt wat uiteindelijk geresulteerd heeft in de enquête zoals terug te vinden in Annex 1. Om deelname te stimuleren is er bij uitnodiging sterk op gewezen dat anonimiteit gewaarborgd blijft. Daarnaast zijn managers aangesproken uit naam van de universiteit verbonden aan dit onderzoek en uit naam van de werkgever. Door in te spelen op academisch belang en organisatorische importantie kan het gevoel van betrokkenheid onder respondenten verhoogd worden. Tenslotte is na 14 dagen een herinnering verstuurd en werden respondenten bij vragen of feedback direct via mail beantwoord.

### **Onderzoekkader**

Om de hypothesen te testen is kwantitatieve data verkregen via enquêtering van MMs binnen TUI Nederland N.V. (verder omschreven als TUI). Enquêtering is een zeer waardevolle methode aangezien het de mogelijkheid biedt om in relatief korte tijd, op individueel niveau, vrij efficiënt veel gegevens te verzamelen over meerdere variabelen. De keuze voor TUI komt voort uit praktische overwegingen. Voor dit onderzoek was eenvoudig toegang te verkrijgen tot de populatie, daarnaast wordt het bedrijf gekenmerkt door marktomstandigheden welke ambidexter gedrag stimuleren en hebben alle MMs vanuit de

onderneming de verplichting om ambidexter doelstellingen te hanteren en na te streven. Tenslotte beschikt TUI als onderneming over zeer uiteenlopende divisies zoals een luchtvaartmaatschappij, een retail keten, reisleiding op bestemming, een busmaatschappij, product units en vele staf afdelingen. Deze diversiteit komt generaliseerbaarheid van verkregen data ten goede en verhoogd de betrouwbaarheid. Om het onderzoeksdoel te dienen is empirische toetsing gericht op het analyiseniveau van het individu, in dit geval de Middenkader Manager zelf. Daarbij wordt gekeken naar leidinggevendenden binnen TUI die zelf geen onderdeel zijn van directie of bestuur, met primair een commerciële doelstelling en met een ambidexter vereiste in de functiebeschrijving. Bij exploratieve druk op het werk valt te denken aan technologische ontwikkelingen in de sector, een veranderende klantwens, toenemende concurrentie of overheidsregulering die allen een druk uitoefenen op het exploratieve vermogen van een organisatie (onder andere Mom et al., 2015b; Banker et al., 2005; Greenwood et al., 2005). Tegelijkertijd heerst er een constante druk bij commerciële organisaties als TUI, om kosten te reduceren, schaalvoordeel te vergroten en winstgevendheid op te schroeven, wat een druk geeft op het exploitatieve vermogen (onder andere Mom et al., 2015b; Banker et al., 2005; Greenwood et al., 2005). Bij bovenstaande paradox bestaan verschillende uitdagingen die een invloed hebben op het vereiste takenpakket van een MM.

### **Betrouwbaarheid**

De degelijkheid van een onderzoek kan worden beschreven vanuit een extern en intern perspectief (LeCompte & Goetz, 1982). De externe betrouwbaarheid geeft een weergave van de mate waarin een studie te herhalen is. In een kwantitatief onderzoek als dit is dat goed te realiseren omdat het vrij eenvoudig is om een vergelijkbare situatie en omstandigheden te herhalen (LeCompte & Goetz, 1982). De interne betrouwbaarheid beschouwt de manier waarop data geïnterpreteerd kan worden door verschillende

onderzoekers (LeCompte & Goetz, 1982). De interne betrouwbaarheid kijkt met name naar de methode van aanpak zoals wijze van sampling, testeffecten of mate waarin kans bestaat op sociaal wenselijke antwoorden. Om deze interne degelijkheid te toetsen wordt in dit hoofdstuk beschreven op welke wijze data is verwerkt zodat andere onderzoekers dit zouden kunnen repliceren. Tenslotte wordt vanuit de academische context een onderzoek als dit beoordeeld door een coach en begeleidend mee-lezer, waarmee een betrouwbaarheidsfactor wordt toegevoegd aan het onderzoek (Bryman & Bell, 2011). Bij enquêtes waarbij de personen binnen de sample zelf een vragenlijst invullen met een focus op afhankelijke en onafhankelijke variabelen bestaat er een zogenaamd common method bias. Alle uitkomsten zijn tenslotte afkomstig uit dezelfde methode en delen dus dezelfde variantie. Hierdoor kunnen relaties tussen verschillende variabelen sterker zijn omdat deze niet alleen voortkomt uit de onderlinge relatie, maar daarnaast ook door de relatie vanwege het gebruik van dezelfde meetmethode (Podsakoff et al., 2003). Onderzoeken met statistische methodes controleren vaak op potentiële common method variantie via de Harman een-factor analyse (Podsakoff et al., 2003). Deze test kijkt of het merendeel van de variantie binnen de dataset afkomstig is van één factor. Voor de toepassing in dit onderzoek zijn alle constructen geladen in een factor analyse waarbij instellingen zo zijn aangepast dat werd gezocht naar 1 factor. Na varimax analyse bleek dat de eerste factor goed was voor 18.55% van de variantie. Dit geeft een betrouwbare indicatie dat er geen individuele factor is welke verantwoordelijk kan worden gehouden voor het merendeel van de variantie. De kans op common method bias is hiermee dan ook als zeer klein bestempeld.

### **Generaliseerbaarheid**

Naast de betrouwbaarheid speelt generaliseerbaarheid ook een belangrijke rol bij de academische toetsing van een onderzoek. Als gevolg van de beperking in tijd en mankracht

is deze studie begrensd in het aantal verkregen respondenten. Dit heeft echter niet geleid tot een limitatie qua generaliseerbaarheid aangezien deze studie uitkijkt naar mediërende effecten op hoog niveau. Doordat dit onderzoek binnen één organisatie wordt uitgevoerd zijn de uitkomsten deels context afhankelijk (Bryman & Bell, 2011). Dat maakt dat verkregen inzichten mogelijk toepasbaar zijn op andere MMs in een vergelijkbare organisaties, maar niet automatisch generaliseerbaar zijn. Deze beperking is voor de doelstelling en haalbaarheid van dit onderzoek als acceptabel beschouwd. Tenslotte kan dit onderzoek een bijdrage leveren aan algemene inzichten rondom een relatief bekend onderwerp als ambidexteriteit op een nieuw analyseniveau. Daarmee worden mogelijk nieuwe aanknopingspunten gegenereerd voor vervolgonderzoek.

### **Sample analyse**

De potentiële populatie bestaat uit 283 Middenkader Managers binnen TUI. Uiteindelijk heeft de gerichte enquêtering geleid tot 148 respondenten (52% response ratio). Na het opschonen van de dataset waarbij zeer onvolledige en onjuist ingevulde exemplaren zijn verwijderd bleven er 114 bruikbare enquêtes over. Dit onderzoek baseert zich daarmee op een response ratio van 40%. De sample grote van 114 is ten opzichte van de totale populatie van 283 voldoende om een betrouwbaarheidsinterval van 90% en risicomarge van 5% aan te houden (Gorsuch, 1983; Hatcher, 1994). De totale sample kent qua kenmerken een goede representatie van de totale populatie. Zo loopt de leeftijd van respondenten van 27 tot 65 jaar. Het gemiddelde is 44 jaar (standaarddeviatie van 9.5). In de sample zitten 63 mannen (55%) en 51 vrouwen (45%) wat voor het middenkader management van TUI een accuraat beeld scheidt. Qua opleidingen lopen de respondenten uiteen met 19 keer een MBO-opleiding (17%), 69 keer HBO/Bachelor (61%), 24 keer Universiteit/Master (21%) en 2 keer een PhD of hoger (2%). Voor het totale werkzame leven ligt het gemiddelde binnen de sample op 19.6 jaar (standaarddeviatie 10.2) en

spreiding loopt uiteen van 2 tot 43 jaar. De manager in dit onderzoek werkt in de huidige functie tussen de 1 en 35 jaar, met een gemiddelde van 6jaar (standaarddeviatie 6.6). Overige gegevens met betrekking tot de populatie zijn terug te vinden in Annex 2.

### **Factoren en consistentie**

Met een Varimax factoranalyse is nagegaan of de afzonderlijke vragen te herleiden zijn naar de op voorhand uitgewerkte factoren (ambidexter gedrag, de bereidheid, de capaciteit, de gelegenheid en de invloed van HPWS). Bij vele factoren was het noodzakelijk om één of twee items te verwijderen uit de schaal omdat deze niet laden op één gelijke factor of laden op een andere factor. Waar dit het geval was is dit aangegeven in de desbetreffende paragraaf. Verder is bij de factoranalyse rekening gehouden met een aantal vuistregels (Gorsuch, 1983; Hatcher, 1994). Communiteiten dienen boven de 0.4 te laden. Wanneer een item in 2 factoren laadt dient het verschil tussen beide factoren meer dan 0.2 te zijn om het item te behouden voor de relevante schaal. Draagt een item bij aan de theoretisch verkeerde factor dan wordt deze verwijderd (Gorsuch, 1983). Na de factoranalyse is een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. Deze is weergegeven in Cronbachs Alpha, de maat voor homogeniteit binnen een schaal (Hair et al., 2010). Gehanteerde vuistregels hierbij zijn dat een Cronbachs Alpha boven de 0.7 dient te zijn voor voldoende betrouwbaarheid. Daarnaast dient de Cronbachs Alpha niet meer dan 0.05 hoger te worden wanneer men één van de items zou verwijderen. Tenslotte dient de *squared multiple correlation* boven de 0.3 te zijn en de *corrected item total correlation* boven 0.5 per item in de factor (Hair et al., 2010).

### **Meetmethode en validatie**

Deze studie maakt voor de validatie van alle variabelen in het conceptueel model gebruik van bestaande multi-item schalen. Deze zijn meermaals en ruimschoots geverifieerd in



eerdere onderzoeken. In de volgende paragrafen wordt ingegaan op de herkomst van deze schalen, de argumentatie betreffende de afweging en toepassing evenals de mate waarin de schaal aansluit bij het conceptueel model. Voor een schematisch overzicht van factoren wordt verwezen naar Annexen 3 en 4.

Om de afhankelijke variabele, ambidexter gedrag onder MMs, te meten maakt deze studie gebruik van de door Mom et al. (2009) ontwikkelde 14 schalen welke onderzoeken in welke mate een medewerker ambidexter gedrag laat zien. Mom et al. (2009) combineerden exploratie en exploitatie meeteenheden om onderzoek te kunnen doen naar ambidexteriteit. Dit hebben zij onder andere gedaan door te berekenen in welke mate er een versterkende werking bestaat tussen de exploitatieve en exploratieve activiteiten van een manager. Deze aanpak is ook gebruikt door Gibson & Birkinshaw in 2004 waarbij de termen alignment en adaptability zijn gebruikt in plaats van exploitatie en exploratie. Voor dit onderzoek wordt een werkwijze gelijk aan die van Mom et al. uit 2009 gebruikt, waarbij de term managers of medewerkers hier vervangen wordt door de opgestelde definitie van Middenkader Manager. Mogelijke antwoorden op de schalen variëren over een 7-punts Likert schaal van geheel eens tot geheel oneens. Onderzoeken hebben vastgesteld dat het meten van onderling versterkende interactie tussen exploitatie en exploratie de beste wijze is waarop ambidexteriteit onderzocht kan worden doordat het een multidimensionaal construct vormt. Deze bestaat uit onvervangbare, synergetische onderling afhankelijke dimensies (Cao et al., 2009; Gibson & Birkinshaw, 2004; Mom et al., 2009). Factoranalyse toont aan dat er duidelijk 2 factoren aanwezig zijn, te herleiden naar exploitatief gedrag en exploratief gedrag. Schalen kunnen volledig geïncorporeerd worden met alle items. Onderzocht middels Cronbachs Alpha tonen de schalen een goede betrouwbaarheid ( $\alpha$  0.783 op exploratie en  $\alpha$  0.833 op exploitatie). Voor de toepassing in dit onderzoek is

vervolgens gekeken naar de mogelijkheid om exploratieve en exploitatieve schalen te combineren tot ambidexteriteit. In het eerste model zijn beide schalen separaat bekeken. Vervolgens zijn 3 modellen aangepakt, een additief model, een multiplicerend model en substractie model. Uiteindelijk blijkt dat het additieve model de meest verklarende werking heeft op ambidexter gedrag. Daarnaast toonde de F-test aan dat het additieve model geen significant verlies van informatie laat zien ten opzichte van het gebruik in het eerste model. Uiteindelijk is daarom voor dit onderzoek besloten aan te sluiten bij eerdere literatuur en wordt het additieve model gebruikt (Jansen et al. 2009b; Lubatkin et al. 2006).

De mate van intrinsieke bereidheid om ambidexter gedrag te vertonen wordt gemeten middels de Intrinsic Motivation Inventory (IMI). Dit is een multidimensionaal meetinstrument dat de subjectieve ervaring van het individu onderzoekt. Het is veelvuldig gebruikt in onderzoek naar intrinsieke motivatie en zelfregulering (onder andere Ryan et al., 1983; Ryan et al., 1991; Deci et al., 1994). Het totale IMI framework bestaat uit 7 schalen met ieder meerdere items welke kijken naar interesse/plezier, zelfreflectie qua competentie, moeite, waarde creatie, gevoelde druk en gepercipieerde keuzevrijheid. De schaal met betrekking tot interesse/plezier wordt gezien als de enige die zeker intrinsieke motivatie meet zonder iedere vorm van externe beïnvloeding. Voor de toepassing van dit onderzoek is dan ook gekozen voor deze items. Mogelijke antwoorden variëren over een 7-punts Likert schaal van geheel eens tot geheel oneens. Factoranalyse toont aan dat items geïncorporeerd kunnen worden. Vraag B4 is verwijderd omdat deze niet juist laadde in de factoranalyse. Verklaring hiervoor kan zijn dat deze specifieke vraag een ontkenning in zich heeft waardoor respondenten tegengesteld moeten antwoorden. In eerdere onderzoeken blijken ontkennende vragen vaak foutief geïnterpreteerd te worden waardoor afwijkende antwoorden ontstaan welke in factoranalyse een vertekend beeld geven (Ryan et al., 1991).

Onderzoekt middels Cronbachs Alpha toont de aangepaste schaal een goede betrouwbaarheid ( $\alpha$  0.852).

Het "Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale" (WEIMS) is een meetinstrument met 18 items welke kijken naar de motivatie om een bepaalde activiteit uit te oefenen, op basis van de zelf-determinatie-theorie (Deci & Ryan, 2000). Naast de intrinsieke vorm speelt extrinsieke motivatie een belangrijke rol bij de totstandkoming van gedrag. Vooral extrinsieke motivatie kent daarbij een gelaagdheid die het waard is om bij stil te staan. Een individu kan namelijk extrinsiek gemotiveerd worden waarbij onwil, tegenstand en desinteresse een rol spelen of in combinatie met factoren als bereidheid en acceptatie. Deze nuance wordt ook wel de organische integratie theorie genoemd (Deci & Ryan, 1985). In het WEIMS model wordt rekening gehouden met de brede definitie van extrinsieke motivatie waardoor zowel onwil als bereidheid een rol spelen. Resultaat uit eerdere studies tonen aan dat het WEIMS model positieve en negatieve criteria goed kan voorspellen en ook de validiteit en consistentie van het model zijn breeduit onderzocht. Voor de toepassing in dit onderzoek zijn 7 items geselecteerd met een relatie tot ambidexter gedrag. Mogelijke antwoorden variëren over een 7-punts Likert schaal van geheel eens tot geheel oneens. Factoranalyse toont aan dat items niet geheel geïncorporeerd kunnen worden. Vraag B6 vormt een uitzondering en laadt niet onder de vooraf gestelde richtlijnen. De vraag naar inkomen verschaffing is niet beantwoord als verwacht. Ook bij betrouwbaarheidsstudie bleek dat het verwijderen van dit item een hogere significantie zou geven. Voor dit onderzoek is er dan ook voor gekozen om dit item te verwijderen. Onderzoek middels Cronbachs Alpha toont de schaal vervolgens voldoende betrouwbaarheid ( $\alpha$  0.757).

In lijn met de theorie van onder andere Jonassen (2000) wordt de capaciteit om ambidexter gedrag te vertonen onderzocht in het verlengde van domein expertise. Deze variabele laat zich het beste bemeten door te kijken naar de lengte van het arbeidsverleden in totaal en de specifieke duur van de huidige functie. Van hieruit kunnen invloeden van het beredenerend en probleemoplossend vermogen van een persoon vanuit de kennis in het eigen vakgebied gekoppeld worden aan het ambidexter gedrag. Voor deze analyse worden twee open items gebruikt om de werkervaring uit te drukken in jaren. Er wordt gekeken naar de ervaring over de gehele loopbaan evenals als specifieke ervaring in de huidige functie binnen de organisatie.

De originele schaal voor vrije rolinterpretatie (vertaling van “role breadth self-efficacy”) is ontwikkeld door Parker (1998). Deze schaal bestaat uit tien items en is aangepast naar het doel van dit onderzoek. Er wordt hierbij gekeken naar de mate waarin het studieobject zich zeker voelt dat hij/zij in staat is om een proactieve rol te vervullen in een bepaalde taak of functie zonder zich te laten beperken door traditionele, gespecificeerde, taakeisen. Mogelijke antwoorden variëren over een 7-punts Likert schaal van geheel eens tot geheel oneens. Factoranalyse toont aan dat items volledig geïncorporeerd kunnen worden. Onderzocht middels Cronbachs Alpha tonen de schalen een goede consistentie ( $\alpha$  0.897).

De autonomie variabele binnen het AMO-domein van gelegenheid wordt gemeten met vier items uit eerder onderzoek van Deci et al. uit 1989. Vragen hierbij hebben betrekking op de mate waarin managers aangeven een keuze te hebben om acties te initiëren en reguleren met betrekking tot ambidexter gedrag. Mogelijke antwoorden op de schalen variëren over een 7-punts Likert schaal van geheel eens tot geheel oneens. Factoranalyse laat duidelijk één factor zien rondom autonomie. Items kunnen dan ook geïncorporeerd worden in de

schaal. Onderzocht middels Cronbachs Alpha toont de schaal een goede betrouwbaarheid ( $\alpha$  0.821).

Als onderdeel van de gelegenheid om ambidexter gedrag te vertonen is aangegeven dat steun van de eigen leidinggevende van belang wordt geacht. De meting die hierbij gehanteerd wordt komt uit een eerder onderzoek van Janssen en Van Yperen (2004). Hiervoor is gekozen omdat in dit onderzoek naar het Nederlands vertaalde schalen zijn gebruikt welke van oorsprong gebruikt zijn voor onderzoek naar leader member exchange (bijvoorbeeld Liden et al., 1997). Dit instrument bestaat uit zeven items met een 7-punt Likert schaal. Factoranalyse toont 1 factor in de schaal. Onderzocht middels Cronbachs Alpha toont de schaal een hoge betrouwbaarheid ( $\alpha$  0.939).

Zoals aangegeven in hoofdstuk 2 van dit rapport zal er voor de toepassing in dit onderzoek gebruik worden gemaakt van het theoretisch kader achter het High Performance Work System om organisatorische invloed te toetsen. Daarbij is enkel de versimpeling gemaakt naar een bundeling van de primaire HRM-aspecten (a) interne promotie, (b) training, (c) functioneringsgesprekken, (d) bonusstructuren en (e) duidelijke functieomschrijvingen. Alle HRM-praktijken zijn gemeten met een 7-punts Likert schaal variërend van geheel oneens tot geheel eens gebaseerd op Cicchetti et al. (1985). Zij hebben onderzocht dat het de betrouwbaarheid van een onderzoek verhoogd wanneer de Likert schaal gematigd wijzigt van één optie naar de volgende. Boven de zeven opties op de schaal levert dit echter geen verdere verbetering meer op. In lijn met Becker & Gerhart (1996) combineert dit onderzoek de gemiddelden van alle HRM-praktijken tot één algemene HPWS-index. Factoranalyse op enkel de schaal van HPWS toont 5 verschillende factoren. Deze komen, naar verwachting, overeen met de verschillende HRM-activiteiten. Zoals beschreven is het voor de doelstelling

in dit onderzoek echter interessant om te bekijken welk effect het totale pakket aan HRM maatregelen – in de vorm van HPWS – heeft op de relatie tussen AMO-facetten en ambidexter gedrag. Onderzoek toont een goede betrouwbaarheid ( $\alpha$  0.881).

In dit onderzoek zijn als controlevariabelen opgenomen: leeftijd, geslacht en hoogst genoten opleidingsniveau. De controle op leeftijd is opgenomen naar aanleiding van onderzoek van Mom et al. (2009) welke heeft aangetoond dat leeftijd negatief correleert met ambidexteriteit. De controle variabele geslacht is gekozen vanwege de mogelijke discriminatie van vrouwelijke managers in de vorm van beperkte deelname aan creatieve processen, doorgroeimogelijkheden en fulltime functies (Beugelsdijk, 2008). Voor het opleidingsniveau is gebruik gemaakt van een 4-punts schaal (MBO, bachelor/HBO, Master/WO, PhD). Opleidingsniveau weerspiegelt het kennisniveau van een manager evenals de cognitieve vaardigheden (Floyd & Lane, 2000). Afhankelijk van het kennisniveau variëren managers in type kennis, werkmethode en achtergrond welke allen het ambidexter gedrag mogelijk beïnvloeden (Floyd & Lane, 2000). Studies hebben daarnaast aangetoond dat wanneer een organisatie opereert in een stabiele omgeving er minder druk is op de noodzaak om ambidexter gedrag te ontwikkelen dan wanneer er een dynamische en concurrerende omgeving is (Jansen et al., 2009a). Om dit effect mee te nemen worden er in dit onderzoek vijf items meegenomen welke ontwikkeld zijn door Zhou & Wu (2010). Antwoorden variëren over een 7-punts Likert schaal van geheel eens tot geheel oneens. Factoranalyse laat achteraf een afwijking zien op item M7. Hierin wordt gevraagd naar de mate waarin massa marketing kan worden toegepast. De verwachte verklaring achter deze afwijking binnen de schaal ligt in de complexiteit van de vraag. Aangenomen wordt dat vele respondenten deze vraag niet juist hebben geïnterpreteerd. Hierdoor ontstaat een interne inconsistentie binnen de schaal welke de representativiteit doet afnemen. Voor de

toepassing in dit onderzoek is het item verwijderd uit de analyse. Onderzocht middels Cronbachs Alpha toont de schaal vervolgens een goede betrouwbaarheid ( $\alpha$  0.713).

### **Van collectie naar presentatie**

In dit hoofdstuk is ingegaan op het verband tussen theoretisch kader en wijze van meting en analyse. Na het beschrijven van het theoretisch kader is uitgebreid stilgestaan bij de systematiek in dit onderzoek. Vervolgens is de validatie en meet-methodiek besproken. Er is uiteindelijk gekozen voor enquêtering onder MMs waarbij alle schalen, gebruikt in deze methode, zijn gebaseerd op eerdere onderzoeken. Betrouwbaarheid en generaliseerbaarheid zijn besproken en acceptabel bevonden waarmee analyse van de verkregen data een volgende stap is. Dit wordt beschreven in hoofdstuk 4.

## **4. Onderzoeksresultaten**

### **Inleiding**

In hoofdstuk 3 is stilgestaan bij de onderzoeksmethodiek en wijze waarop data verzameld en geanalyseerd is. In dit hoofdstuk worden de resultaten beschreven en toegelicht. Hierbij wordt eerst aandacht besteed aan de onderliggende data en voorbereidende werkzaamheden. Vervolgens is er een toelichting op correlatie- en regressie studies. Daarna volgt een beoordeling van de vooraf geformuleerde hypotheses. Tenslotte wordt in hoofdlijnen het resultaat samengevat. In Figuren 4 en 5 wordt de onderliggende data getoond ten behoeve van dit hoofdstuk. Figuur 4 bevat de descriptieve statistieken en correlaties tussen de bestudeerde variabelen. Het resultaat van de hiërarchische regressie-analyse op ambidexter gedrag is terug te vinden in Figuur 5. Voor aanvullende informatie met betrekking tot normaalverdeling, histogram en scatterplot wordt verwezen naar Annex 5.

		Gem.	Std. Dev.	Cronbachs $\alpha$	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Ambidexter gedrag	10,17	1,22	0,702															
2	Exploitatief gedrag	5,26	0,81	0,833	,546**														
3	Exploratief gedrag	4,91	1,03	0,783	,756**	-,135													
4	Extrinsieke Motivatie (BEREIDHEID)	5,34	0,81	0,757	,165	,112	,107												
5	Intrinsieke Motivatie (BEREIDHEID)	5,78	0,90	0,852	,125	-,024	,166	,491**											
6	Autonomie (GELEGENHEID)	5,57	0,99	0,821	,152	,082	,116	,403**	,721**										
7	Steun Leidinggevende (GELEGENHEID)	5,35	1,11	0,939	,073	,065	,035	,272**	,597**	,599**									
8	Rol Interpretatie (CAPACITEIT)	5,16	1,24	0,897	,395**	-,012	,477**	,233*	,337**	,543**	,385**								
9	Werkervaring (CAPACITEIT)	19,63	10,23	-	-,024	-,069	,025	,014	,185*	,296**	,011	-,109							
10	Functie-ervaring (CAPACITEIT)	5,96	6,61	-	-,198*	-,033	-,208*	,011	,041	,057	,001	-,350**	,468**						
11	HPWS (MODERATOR)	4,72	0,68	0,881	,144	-,035	,197*	,429**	,521**	,603**	,496**	,570**	,095	-,028					
12	Leeftijd	43,68	9,45	-	-,060	-,179	,069	-,001	,108	,201*	-,077	-,091	,886**	,477**	,145				
13	Geslacht	1,45	0,50	-	-,238*	-,133	-,178	-,005	,084	-,153	,041	-,413**	-,002	,198*	-,117	-,020			
14	Opleiding	2,08	0,67	-	,190*	-,045	,260**	,174	,070	,071	,078	,411**	-,296**	-,375**	,154	-,208*	-,266**		
15	Marktomstandigheden	5,39	0,76	0,713	,092	-,120	,203*	,057	,225*	,111	,029	,022	,150	,058	,055	,166	,003	,089	

\*\* : Correlatie significant op 0.01 niveau / \* : Correlatie is significant op 0.05 niveau

Figuur 4. descriptieve statistieken en correlaties tussen de bestudeerde variabelen.

## Preparatie

Voor de regressie-analyse zijn de onafhankelijke variabelen uit het AMO-model gecentreerd (mean centered) op de gemiddeldes van de factor (Aiken & West, 1991). Hierbij is de schaal van iedere onafhankelijke variabele verminderd met het eigen gemiddelde waardoor de waarde verschuift, maar eenheid en verhouding behouden blijven. Vanuit deze werkwijze is het eenvoudiger om analyses uit te voeren (Aiken & West, 1991). Daarnaast zijn ook de VIF-waarden (Variance Inflation Factors) berekend. Deze waarden geven een goed beeld van mogelijke multicollineariteit en tonen of twee of meer specifieke variabelen in het regressiemodel sterk gecorreleerd zijn. De maximum VIF-waarde in het model was 3.35, wat ver weg ligt van de algemeen geaccepteerde standaard grens van 10 (Neter et al., 1990).

## Descriptieve statistiek

In Figuur 4 worden de descriptieve aspecten getoond van alle constructen in het theoretisch framework. Deze correlatiematrix toont op de verticale as de variabelen welke gebruikt zijn om de hypothesen te testen. Op de horizontale as zijn per variabele de



gemiddelden, standaarddeviatie en Cronbachs Alpha terug te vinden. In eerste instantie lijkt de correlatie binnen de matrix beperkt. Kolom 1 toont hierbij aan dat de constructen exploratief en exploitatief gedrag significant correleren met ambidexter gedrag. Dat is verklaarbaar aangezien de twee constructen de basis vormen voor het samengestelde construct. Vervolgens zijn binnen het capaciteitsfacet van het AMO-model zowel werkervaring als rolinterpretatie significant correlerend met ambidexter gedrag. Een interessante kanttekening hierbij is het positieve effect dat rolinterpretatie op ambidexter gedrag lijkt te hebben en het negatieve karakter van werkervaring. Tenslotte tonen ook geslacht en opleiding een significante correlatie met ambidexter gedrag. Een verdere verdieping laat zien dat de correlatie tussen constructen op de verticale as en de modellen van exploratie en exploitatief separaat wel afwijkende uitkomsten tonen. Hierin kan bij verdere analyse mogelijk een afweging gemaakt worden. Illustratieve voorbeelden hierbij zijn HPWS als moderator en marktomstandigheden. Beide constructen tonen een tegenstrijdige correlatie met exploratief en exploitatief gedrag. Dit effect wordt ook ondersteunt vanuit de literatuur en pleit voor een benadering van beide gedragingen als twee zijdes van dezelfde munt.

### **Hiërarchische Regressie-analyse**

De meervoudige regressie-analyse is uitgevoerd in drie modellen. Dit betekende in praktijk dat er 3 modellen gemaakt zijn voor een volledige regressie-analyse waarbij meerdere variabelen per stap werden bijgeladen. Het basismodel (I) bevat de controle variabelen; leeftijd, geslacht, opleiding en marktomstandigheden met daarnaast de moderator HPWS. Model II introduceert de facetten uit het AMO-model; intrinsieke motivatie, extrinsieke motivatie (beide bereidheid), autonomie, steun van de leidinggevende (beide gelegenheid) rolinterpretatie en werkervaring (beide capaciteit). Model III onderzoekt tevens de modererende variabele HPWS op de AMO-facetten. Figuur 5 toont de coëfficiënten,

	MODEL 1	MODEL 2	MODEL 3
<b>Controle variabelen &amp; Moderator</b>			
Leeftijd	-0,009 (0,012)	-0,027 (0,027)	-0,024 (0,028)
Geslacht	-0,493* (0,233)	-0,201 (0,253)	-0,310 (0,253)
Opleiding	0,1747 (0,182)	-0,026 (0,195)	-0,056 (0,199)
Marktomstandigheden	0,1459 (0,150)	0,1343 (0,150)	0,1548 (0,150)
HPWS	0,2020 (0,170)	-0,181 (0,239)	0,1272 (0,426)
<b>Bereidheid, Gelegenheid en Capaciteit</b>			
Intrinsieke motivatie		0,0959 (0,203)	0,0552 (0,219)
Extrinsieke motivatie		0,2143 (0,162)	0,2616 (0,165)
Autonomie		-0,218 (0,205)	0,0428 (0,233)
Steun van de leidinggevende		-0,057 (0,136)	-0,094 (0,152)
Rol interpretatie		0,4688*** (0,141)	0,4428** (0,142)
Werk ervaring		0,0319 (0,025)	0,0227 (0,026)
Domein ervaring		-0,008 (0,020)	-0,009 (0,021)
<b>Modererende werking van HPWS</b>			
Intrinsieke motivatie * HPWS			-0,194 (0,330)
Extrinsieke motivatie * HPWS			-0,021 (0,309)
Autonomie * HPWS			0,7717** (0,305)
Steun van de leidinggevende * HPWS			-0,074 (0,205)
Rol interpretatie * HPWS			-0,290 (0,214)
Werk ervaring * HPWS			0,0089 (0,022)
Domein ervaring * HPWS			-0,062** (0,029)
R <sup>2</sup>	0,095	0,215	0,307
Δ R <sup>2</sup>	0,095	0,12	0,092
F waarde	2,27	2,306	2,196
<i>β</i> coëfficiënten per variabele, () = standaard deviatie, N= 114 Significantie: * = p<0,10; ** = p<0,05; *** = p<0,001			

Figuur 5. Hiërarchische regressie-analyse op ambidexter gedrag.

standaarddeviatie en significantie. Daarnaast zijn de  $R^2$  en Delta in  $R^2$  gerapporteerd. Model III in figuur 5 toont daarbij een  $R^2$  van 307 wat aangeeft dat uiteindelijk 30.7% van de variatie in de afhankelijke variabele “ambidexter gedrag” verklaard wordt door alle geïntroduceerde onafhankelijke variabelen in de regressie-analyse. Hypotheses 1a en 2a rondom de correlatie tussen bereidheid en ambidexter gedrag zijn uiteindelijk op basis van regressie niet aangetoond en dienen dan ook verworpen te worden. Daarnaast zijn 1b en 2b ook verworpen omdat er geen significant effect van HRM-invloed aantoonbaar is via de moderator HPWS. Hypotheses 3 en 4 zijn deels aangetoond. Zo laat vrije rolinterpretatie een positief effect zien op ambidexter gedrag ( $\beta$  0.4428,  $\rho < 0.05$ ) en hypothese 3a is daarmee onderschreven. Vervolgens lijkt er een negatief effect zichtbaar door HRM-inmenging, maar significantie is onvoldoende en hypothese 3b moet dan ook worden verworpen. Domeinervaring toont onder invloed van HPWS een negatieve correlatie met ambidexter gedrag ( $\beta$  -0.062,  $\rho < 0.05$ ). Onvoldoende significantie maakt het echter onmogelijk om hypothese 4a aan te tonen. Het is daarbij wel duidelijk dat in tegenstelling tot hetgeen eerder verwacht in hypothese 4b een actief HPWS een negatief effect heeft op de relatie tussen werkervaring in de functie en ambidexter gedrag. Qua gelegenheid tot ambidexter gedrag zijn uiteenlopende uitkomsten gevonden. Op het gebied van autonomie is voldoende significant aangetoond dat autonomie, met inmenging van actieve HPWS, een positieve correlatie heeft met ambidexter gedrag ( $\beta$  0.7717,  $\rho < 0.05$ ). Hypothese 5b kan hiermee worden aangenomen. Steun van de leidinggevende daarentegen laat onvoldoende significantie zien als variabele en hypothese 6 moet derhalve worden verworpen.

Qua controle variabelen zijn er geen significante effecten op ambidexter gedrag te betrekken. Een verdere verdieping en aangepaste regressie op individuele gedragingen qua exploitatie en exploratie laten echter wel interessante effecten zien. Leeftijd correleert

significant met exploitatief gedrag ( $\beta$  -0.050,  $p$  0.050). De controle op leeftijd was opgenomen naar aanleiding van onderzoek van Mom et al. (2009) waarin men stelt dat leeftijd negatief gerelateerd is aan ambidexteriteit. Deze stelling kan niet als zodanig worden onderbouwd, maar uitkomst in deze studie toont wel aan dat leeftijd negatief correleert met exploitatief gedrag ( $\beta$  -0.050  $p < 0.05$ ). Daarnaast toonde een andere studie eerder aan dat wanneer een organisatie opereert in een stabiele omgeving er minder druk is op de noodzaak om ambidexter gedrag te ontwikkelen dan wanneer er een dynamische en concurrerende omgeving is (Jansen et al., 2009a). Ook hierbij biedt dit onderzoek onvoldoende significantie om een gelijkaardige conclusie te trekken op ambidexter gedrag, maar het effect van een dynamische markt is wel significant te correleren met exploratief gedrag onder MMs ( $\beta$  0.221,  $p < 0.1$ ).

### **Data en implicatie**

In voorgaande paragrafen is ingegaan op de voorbereidende werkzaamheden binnen de dataset. Daarbij zijn verschillende statistische testen uitgevoerd om ondermeer multicollineariteit, correlatie, significantie en verklarende werking van variabelen te toetsen. Vervolgens zijn er meerdere lineaire regressie-analyses gemaakt waarin controle variabelen, onafhankelijke variabelen en moderator zijn meegenomen. Tenslotte is er verslag gedaan van de hiërarchische regressieanalyse. Hierbij zijn hypothesen beoordeeld en aangenomen danwel verworpen. Uiteindelijk zijn autonomie, rolinterpretatie en werkervaring significant van invloed op ambidexter gedrag onder MMs. Daarbij is HRM in meer of mindere mate van invloed op deze relaties. Tenslotte zijn enkele controle variabelen wel van invloed op eenzijdige gedraging van exploitatieve of exploratieve aard, maar ziet dit onderzoek geen significante invloeden op ambidexter gedrag in die zin. In het volgende hoofdstuk worden resultaten bediscussieerd en is er aandacht voor implicaties in het werkveld evenals aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

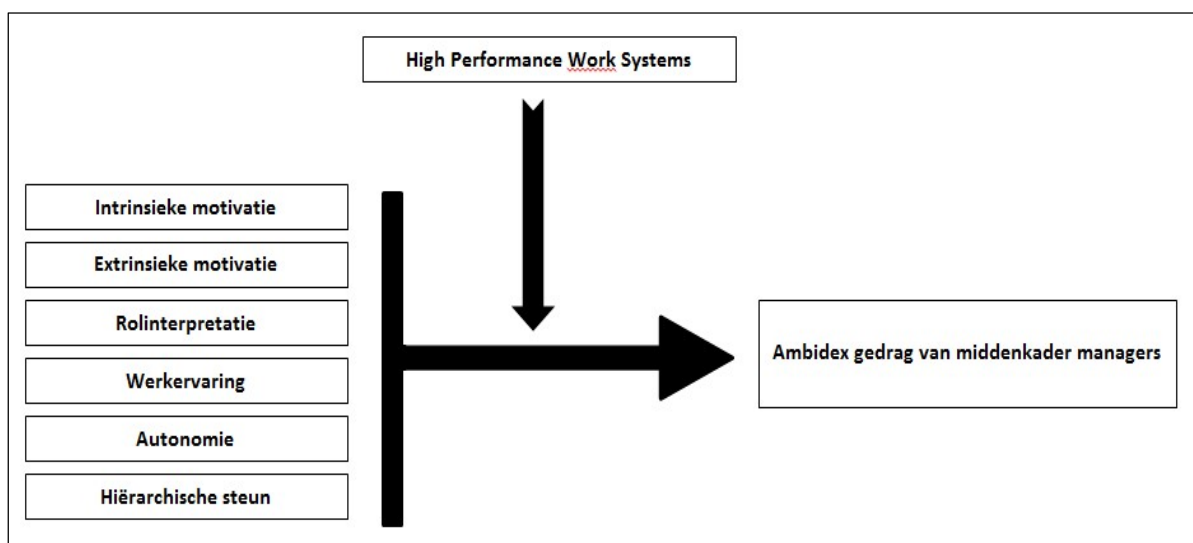
## 5. Discussie en conclusie

### Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een toelichting gegeven op de resultaten van het onderzoek en zijn conclusies verbonden aan de verkregen inzichten. Daarnaast wordt ingegaan op de wetenschappelijke bijdrage en de praktische management implicaties. Tenslotte worden limitaties van het onderzoek blootgelegd en suggesties gegeven voor vervolgonderzoek.

### Discussie

De hoofdvraag in deze studie luidde op voorhand “Hoe beïnvloedt een organisatie de bereidheid, capaciteit en gelegenheid tot ambidexter gedrag onder Middenkader Managers?”. Om deze vraag te kunnen beantwoorden is vanuit de literatuur een verdieping aangebracht wat heeft geresulteerd in het conceptuele model in Figuur 6.



*Figuur 6: Conceptueel Model*

Vanuit het model in Figuur 6 is een aantal hypotheses gevormd. Het merendeel van de assumpties moest verworpen worden vanuit een statistische beperking. Bij gebrek aan significantie is het onmogelijk om met voldoende zekerheid de nulhypothese te verwerpen en blijft deze daarmee overeind. Statistische onderbouwing hiervoor is terug te vinden in

hoofdstuk 4 en in de paragraaf rondom limitaties en aanbevelingen voor de toekomst (verderop in dit rapport) wordt inhoudelijk ingegaan op de beperkingen van dit onderzoek en de mogelijkheid om hypothesen in de toekomst nogmaals te onderwerpen aan een onderzoek. Uiteindelijk zijn er 3 hypothesen welke met voldoende significantie getoetst konden worden (Figuur 7). Deze studie levert daarmee uiteindelijk een tweetal aangenomen hypothesen en een verrassende verwerping van een derde hypothese.

**H3a: AANGENOMEN**

*Vrije rolinterpretatie heeft een positief effect op ambidexter gedrag.*

**H4b: VERWORPEN**

*HPWS vermindert het effect van domein ervaring op ambidexter gedrag.*

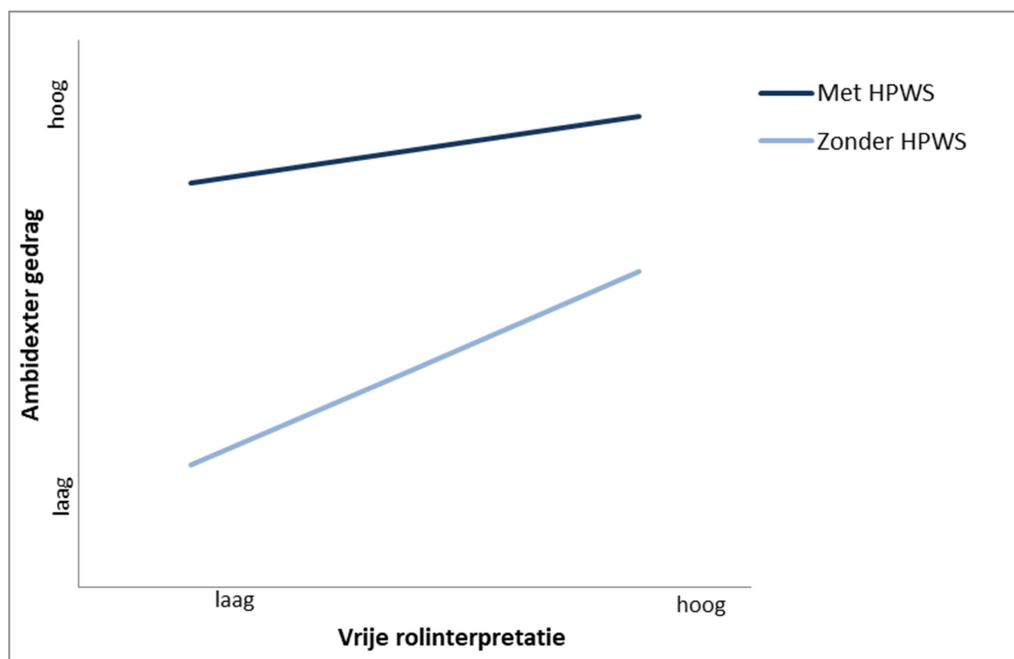
**H5b: AANGENOMEN**

*HPWS versterkt het effect van autonomie op ambidexter gedrag.*

*Figuur 7: Significante hypothese toetsing*

In de eerste plaats laat de mate van vrije rolinterpretatie een positief effect zien op ambidexter gedrag ( $\beta$  0.4428,  $p < 0.05$ ). Hypothese 3a is daarmee onderschreven. Vervolgens lijkt er een negatief effect zichtbaar door HRM-inmenging, maar significantie is hier onvoldoende waardoor vervolgonderzoek op dit effect aan te bevelen is. In figuur 8 is een schematische weergave van de relatie tussen rolinterpretatie en ambidexter gedrag te zien. Daarbij is ook voor de volledigheid een plot van de HPWS-werking meegegeven, met hierin de kanttekening van de eerder benoemde beperking in significantie ( $p = 0.11$ ). De verbinding gemaakt door De Rooij (2006) tussen rolinterpretatie en innovatief gedrag wordt ook in deze studie herkend op het gebied van exploratie. Daarnaast toont echter ook de variabele rondom exploitatief gedrag een duidelijke correlatie met rolinterpretatie. Daarmee worden beide paradoxale zijden van dezelfde munt simultaan beïnvloed. Dit ligt in lijn met de theorie ontwikkeld op basis van March (1991) waarin men stelt dat ambidexter gedrag sneller ontstaat bij een vrijheid om tegenstrijdige doelen en schaarse resources te

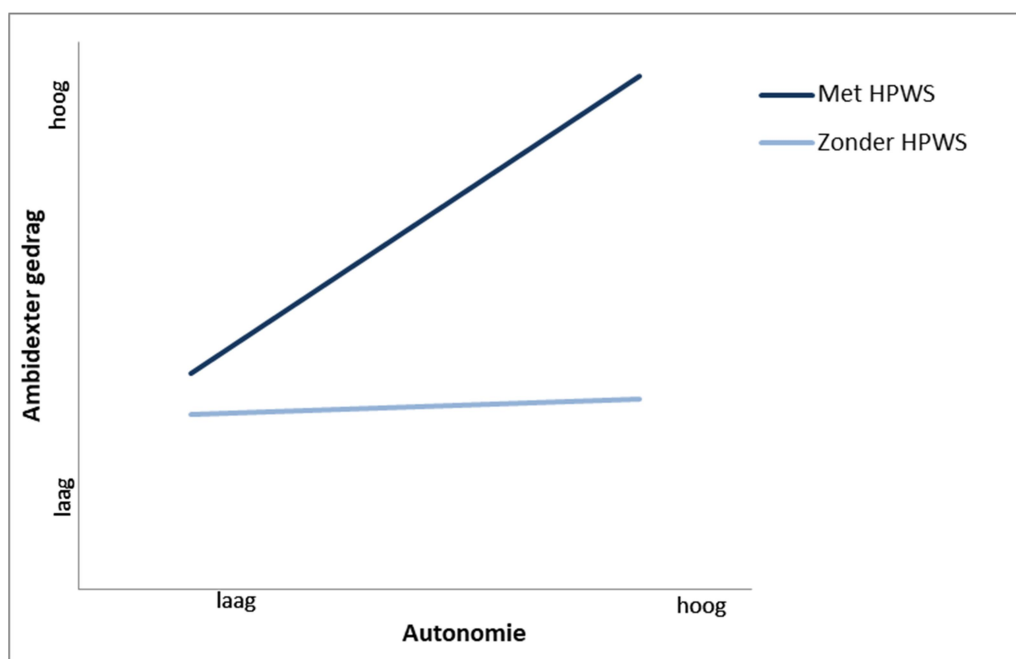
combineren. De eerder geponeerde stelling dat vrije rolinterpretatie het voor MMs gemakkelijker maakt om verandering positief tegemoet te treden en te gebruiken ten behoeve van exploratie is daarmee aannemelijk. Belangrijke overweging bij vrije rolinterpretatie blijft de kritische toets in hoeverre een MM *zelf* de vrijheid van interpretatie zoekt enerzijds en in welke mate deze vorm van vrijheid wordt aangereikt *door de organisatie* anderzijds. In eerdere studies werd al aangetoond dat bijvoorbeeld voldoende werkoverleg, actieve coaching en het werken aan persoonlijke ontwikkeling een manager meer vrijheid doen ervaren (Jiang et al., 2012) en grotere betrokkenheid opleveren (Wallace, 1995). Deze studie nodigt uit om de beïnvloeding van vrije rolinterpretatie derhalve verder te onderzoeken.



*Figuur 8: Interactie tussen vrije rolinterpretatie en HPWS*

Ook op het gebied van autonomie is voldoende significantie om de uiteindelijke analyse te gebruiken voor hypothesetoetsing. Autonomie blijkt, met inmenging van actieve HPWS, positief te correleren met ambidexter gedrag ( $\beta$  0.7717,  $p < 0.05$ ). Hypothese 5b kan

hiermee worden aangenomen. In Figuur 9 is de relatie schematisch weergegeven en wordt middels een dubbel plot ook het effect van HPWS getoond. Hierbij is goed te zien dat bij een verandering in de mate van autonomie zonder actieve HPWS er weinig effect merkbaar is op ambidexter gedrag. Met een actieve inmenging van HPWS is er wel degelijk een sterk effect waarneembaar. Overweging hierbij is dat autonomie geassocieerd wordt met een positieve invloed op de individuele planning en prioritering (Axtell et al., 1997), maar dat dit niet automatisch betekent dat de vrijheid van het individu wordt omgezet in actie. Feit dat een MM bij een hoge mate van autonomie meer vrijheid heeft geeft nog geen garantie op materialisatie van die vrijheid in de vorm van ambidexter gedrag. In aansluiting op onderzoek van ondermeer Mom et al. (2015a) werd aangenomen dat steun vanuit de om-



*Figuur 9: Interactie tussen autonomie en HPWS*

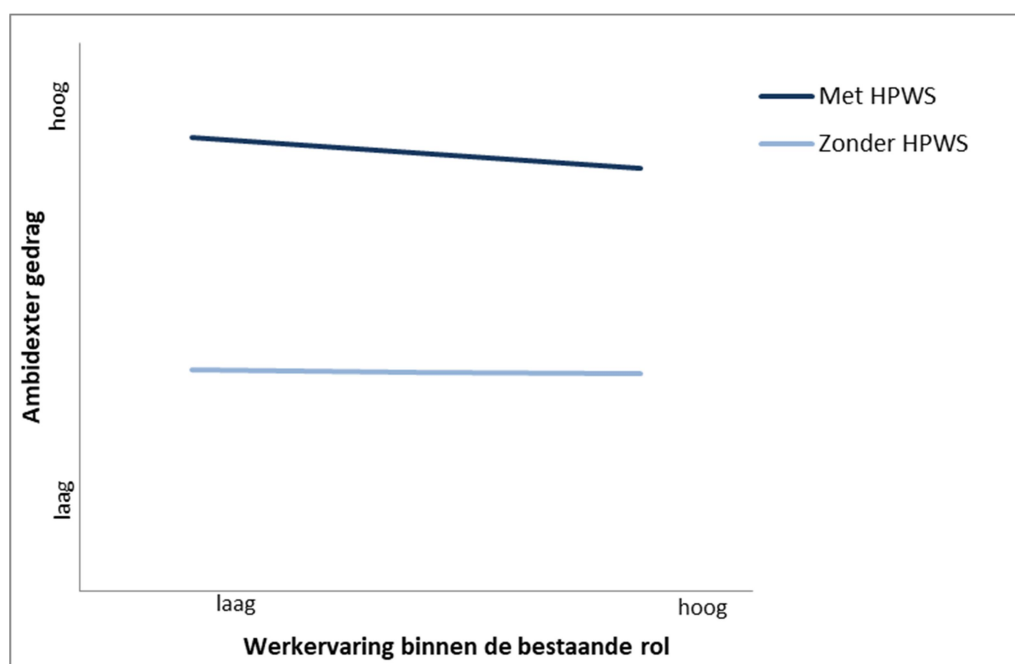
geving, zoals het geven van veel autonomie een manager kan stimuleren ambidexter te opereren. Het blijkt juist een actieve houding van HRM te zijn waardoor MMs de zelfstandigheid nemen die nodig is om simultaan optimalisatie van het exploitatieve en



exploratieve na te streven. Hier valt te denken aan HRM werkzaamheden omtrent stimulatie van autonomie, betrokkenheid en kennisdeling (o.a. Boselie & Paauwe, 2005; Laursen & Foss, 2003; Rynes et al., 2002). In lijn met Birkinshaw & Gibson (2004) toont dit onderzoek, ook bij MMs, een correlatie tussen autonomie en ambidexteriteit. Het is daarbij de mate van beslissingsbevoegdheid en het gevoel van zelfvertrouwen enerzijds versus de verdeling van tijd, aandacht en energie in ambidexter gedrag anderzijds. Deze relatie lijkt met name tot volle wasdom te komen bij actieve inmenging van HRM met inspanningen op het gebied van training, motivatie en begeleiding.

Tenslotte toont domeinervaring onder invloed van HPWS een (licht) negatieve correlatie met ambidexter gedrag ( $\beta -0.062$ ,  $p < 0.05$ ). In tegenstelling tot hetgeen eerder verwacht in hypothese 4b heeft een actief HPWS een negatief effect op de relatie tussen werkervaring in de functie en ambidexter gedrag (zie figuur 9). Door onvoldoende significantie is het echter onmogelijk om hypothese 4a zelfstandig aan te tonen. In lijn met eerdere studies wordt aangenomen dat ambidexter gedrag groeit wanneer managers zelf continue blijven werken aan hun persoonlijke kennis, kunde en ervaring (Mom et al., 2009). Voor de toepassing in dit onderzoek werd vervolgens verondersteld dat meer dienstjaren in dezelfde functie met name zou zorgen voor een eenzijdige kijk op organisatorische processen en persoonlijk belang waardoor secundair het vermogen om ambidexter gedrag te tonen af zou nemen (o.a. Chi et al., 1981; Jonassen, 2000 en De Rooij, 2006). Er is echter onvoldoende significantie om die aanname te staven ( $p > 0.1$ ). De inmenging van HRM-activiteiten via een HPWS op de impact van werkervaring laat wel een duidelijke relatie zien. Waar verwacht werd dat HRM-activiteiten het negatieve effect van werkervaring op ambidexter gedrag zou minimaliseren toont dit onderzoek juist een versterking van het effect. Hoewel de impact relatief beperkt is legt dit onderzoek een potentieel risico voor

bedrijven bloot. Bij MMs met een aanmerkelijk langere diensttijd van bijvoorbeeld >10 jaar neemt de mate van ambidexter gedrag zichtbaar af en actieve inmenging van HRM lijkt daarbij een versterkende werking te hebben. Het is hierin goed mogelijk dat MMs een zekere mate van demotivatie krijgen bij toename in trainingen (Boselie, 2010), herhaling van functie-eisen (Jiang et al., 2012) en het intensief toelichten van promotiekansen (Deci & Ryan, 1985). Er werd op voorhand ook verondersteld dat een (te) lange uitoefening van



*Figuur 9: Interactie tussen werkervaring en HPWS*

dezelfde functie op termijn leidt tot verveling en uiteindelijk eenzijdig de drang naar exploratie doet afnemen. Deze studie laat echter voor MMs met meer werkervaring op zowel exploitatief als exploratief gedrag een daling zien bij actieve inmenging van HPWS. Deze uitkomsten nodigen uit om in vervolgstudies te kijken naar de werking van ervaring op de mate van motivatie. De correlatietabel in figuur 4 toonde al een negatief effect tussen werkervaring en rolinterpretatie (-.350,  $p < 0.05$ ) in deze populatie. Het is interessant om in de toekomst te toetsen of managers met meer ervaring minder stimulans voelen om buiten de vaste kaders van de functie te opereren en derhalve minder ambidexter gedrag tonen.

Samengevat toont deze studie een aantal relevante effecten tussen de componenten uit het AMO-model en ambidexter gedrag onder MMs. De individuele capaciteit van een manager om zelf te bepalen in hoeverre hij de grenzen van de functie opzoekt heeft een sterk effect op ambidexter gedrag. Een organisatie heeft hierin met HPWS niet geheel het effect wat op voorhand werd verwacht aangezien de capaciteit van een MM om rolinterpretatie om te zetten in ambidexter gedrag niet wordt versterkt door organisatorische inmenging. Autonomie daarentegen kent wel een actief HPWS-effect. De gelegenheid geboden vanuit de organisatie in de vorm van autonomie wordt op voorhand niet automatisch opgepakt door een MM om te resulteren in een versterking van ambidexter gedrag. Zodra een organisatie hier actief op wijst en hieraan meewerkt ziet deze studie wel een significant effect. Wat betreft werkervaring blijkt een actieve inmenging van HRM een negatief effect te hebben op de relatie tussen het aantal jaren in de functie en het getoonde ambidexter gedrag. De vraag naar de mate van beïnvloeding vanuit een organisatie op de bereidheid voor, de capaciteit om en de gelegenheid tot ambidexter gedrag te komen onder Middenkader Managers is hiermee beantwoord binnen de beperkingen van dit onderzoek. Uitkomsten laten onverlet ruimte voor verdieping in het theoretische werkveld en vragen om een juiste toepassing in praktijksituaties.

### **Implicaties**

De uitwerking van dit onderzoek ziet toe op zowel het theoretische als praktijkgerichte kader. Wat betreft theorie is er veel geschreven over concurrentievoordeel en de noodzaak daartoe. Voor organisaties in een dynamische omgeving met vormen van hyperconcurrentie is het essentieel om na te denken over de mogelijkheden en moeilijkheden om exploreren en exploiteren succesvol te combineren. De vraag naar een wijze waarop dit kan is de voedingsbodem voor een ruime hoeveelheid managementliteratuur. Zo beschrijven vele studies op het gebied van organisatiekunde, innovatie, strategie en HRM

(o.a. Adler et al., 1999; Baum et al., 2000a; Beckman et al., 2004; Gibson & Birkinshaw, 2004; Gupta et al., 2006; Tushman & O'Reilly, 1996) hoe verschillende factoren effect hebben op de organisatorische ambidexteriteit. Daarnaast zijn er recentere studies welke ook aandacht besteden aan het individuele gedrag van (Senior) Managers om van daaruit het strategische model en belang te cascaderen door de organisatie (o.a. Jansen et al., 2009b; Kauppila & Tempelaar, 2016; Mom et al., 2015b; Papachroni et al., 2016). Zonder deze studies tekort te doen is er echter weinig aandacht voor het middenkader in een organisatie. Dit terwijl vele onderzoekers en managers worstelen met de gedachte hoe men exploitatie en exploratie gelijktijdig en in gelijke importantie verbonden krijgt op de werkvloer (o.a. Jansen et al., 2012; Kauppila & Tempelaar, 2016; Lubatkin et al., 2006; Mom et al., 2015a). Verschillende studies hebben eerder aangetoond dat bij een strategische vertaling van directieniveau naar werkvloer MMs cruciaal zijn (Groysberg & Lee, 2006; Prieto-Pastor & Martin-Perez, 2015). Deze studie draagt bij aan die bestaande academische literatuur. Door in te zoomen tot middenkaderniveau vormt deze studie een aanvulling op eerdere onderzoeken naar individueel ambidexter gedrag. Met oog voor de eerder aangetoonde relatie tussen exploitatie en exploratie op het niveau van een manager (Mom et al., 2015a) ondersteunt deze studie de propositie dat de twee zijdes van ambidexter gedrag niet exclusief gescheiden moeten worden op het middenkaderniveau in een organisatie. Waar sommige MMs excelleren in enkel exploratie of exploitatie zijn er ook managers met een hoge mate van beide gedragingen. Deze studie heeft ondermeer aangetoond dat vertrouwen en het leveren van een zekere bewegingsvrijheid essentieel is voor ambidexter gedrag onder MMs.

Deze studie heeft ook een aantal praktische implicaties op het gebied van organisatorisch management en de wijze waarop een bedrijf zelf het ambidexter gedrag van een

Middenkader Manager kan beïnvloeden ten behoeve van een gebalanceerde focus op exploratie en exploitatie. De bevindingen in deze studie impliceren dat autonomie onder invloed van HPWS een sterke correlatie kent met ambidexter gedrag. Dit kan in de praktijk een handvat vormen voor de organisatie om meer aandacht te besteden aan de begeleiding en toetsing van autonomie onder MMS. Heeft een manager voldoende vrijheid dan zal hij eerder geneigd zijn om naast exploitatieve doelstellingen ook innovatie en exploratie te omarmen in de dagdagelijkse aansturing van het team. Het wordt hierdoor voor bedrijven gemakkelijk om de parallelliteit, welke zo belangrijk is voor een ambidextere organisatie, te borgen op het niveau van de MM. In aanvulling daarop toont deze studie dat vrije rolinterpretatie van groot belang is voor een ruime mate van ambidexter gedrag bij de MM. In aansluiting op de literatuur toont dit onderzoek daarmee het belang van een goede begeleiding van MMs en de noodzaak om taakbeschrijvingen helder te formuleren en regelmatig door te nemen met het individu. Door het stimuleren van de bewegingsvrijheid zal het middenkader gemakkelijker buiten de klassieke paden bewegen en eerder gebruik maken van nieuwe invalshoeken, kruisbestuiving en minder alledaagse overwegingen. Tenslotte geven de bevindingen in deze studie ook een aanbeveling mee naar het bedrijfsleven om MMs niet te lang in een functie te behouden. Doet men dit wel dan ontstaat er een gevaar op stagnatie en is men eerder geneigd om vast te roesten in het bestaande werkveld en bijbehorende set aan verwachtingen. Deze studie geeft daarmee een aantal praktische handvatten op het gebied van flexibiliteit, mandatering en doorstroom ten behoeve van ambidexter gedrag.

### **Limitaties**

Deze studie heeft haar beperkingen en biedt daarmee ook suggesties voor vervolgonderzoek. Ten eerste is deze studie gebaseerd op een eenmalige en individuele dwarsdoorsnede van slechts één organisatie op één moment in de tijd. Dit beperkt het

begrip van alle bevindingen over een langere termijn en in een breder perspectief. Innovaties zijn dynamisch en organisaties veranderen snel in opzet, aansturing en cultuur. Het is daarom aanbevelenswaardig om een longitudinale studie te ontwikkelen. Een dergelijke studie zou meer inzichten geven over de langere termijn. Raisch & Birkinshaw (2008) stelden eerder al vast dat een tijdspanne van 1 tot 4 jaar nog kort is om het effect van ambidexter gedrag te toetsen. Kennis mag tenslotte niet uit de organisatie ontsnappen, cultuur heeft tijd nodig om te rijpen en innovaties materialiseren niet direct. Een langlopende studie over bijvoorbeeld 5 jaar zou een goed beeld kunnen geven van de effecten op bereidheid, capaciteit en gelegenheid jegens ambidexter gedrag bij MMs. Zo is ook een verdere analyse mogelijk van de onderliggende relatie tussen antecedenten als domeinervaring, autonomie en rolinterpretatie. Onderzoek over een langere periode biedt dan de ruimte om hier inhoudelijk verder op in te gaan. Daarnaast is de organisatorische vraag naar ambidexter gedrag nog niet op alle vakgebieden volledig doorgedrongen. In dit geval is het bestaande middenkader van TUI onderzocht, maar hierbij is niet met zekerheid vast te stellen of alle individuen een gelijke plicht ervaren vanuit de werkgever om ambidexter gedrag te ontplooiën. Om managers te overtuigen dat er binnen de onderneming niet enkel gelet wordt op korte termijn resultaten is sturing nodig. Dit kan met een hoge kwaliteit van leren (Grolnick & Ryan, 1987) en goede verantwoording van de bedrijfsdoelstellingen (Sheldon & Kasser, 1995). Vervolgstudies vinden hierin mogelijk aanknopingspunten. Ten tweede kent dit onderzoek het gevaar van common method bias (Podsakoff et al., 2003). Om dit te pareren is de Haman's test uitgevoerd en daarbij is niet één specifieke factor gevonden welke garant staat voor het merendeel van de variantie. Het blijft echter een risico en toekomstige studies zouden schalen en samples verder kunnen objectiveren om dit risico verder te minimaliseren. Ten derde is het interessant om te onderzoeken hoe de AMO-componenten elkaar beïnvloeden. Binnen de factoranalyse zijn voor de toepassing van dit onderzoek duidelijke significant aanvaarbare componenten

gevormd. De beschikbare data laat echter de ruimte om diepgaand onderzoek te doen naar correlatie tussen de constructen. Het is dan goed mogelijk om te veronderstellen dat domeinervaring ook iets zegt over de intrinsieke bereidheid tot verandering (MacMillan, 1978) op het gebied van ambidexter gedrag. Eenzelfde effect is mogelijk ook van toepassing op de relatie tussen steun van de leidinggevende en vrije rolinterpretatie. Voorgaand onderzoek heeft aangetoond dat vrije rolinterpretatie voor een groot deel voortkomt uit vertrouwen (De Rooij, 2006). Steun van een leidinggevende vormt een mate van vertrouwen en het is daarmee aannemelijk dat steun een moderator vormt op rolinterpretatie. Vervolgstudies zouden dit kunnen aanpakken. Ten vierde biedt deze studie geen ruimte voor het effect van groepsdruk en collegialiteit. Ambidexter gedrag vraagt een individuele motivatie om bestaande processen, kennis van zaken en prioriteitstelling te managen maar evengoed flexibiliteit, lerend vermogen en overzichtelijk denken te absorberen binnen het teammanagement (Mom et al., 2015a). In navolging op onder andere March (1991) wordt verwacht dat het beheren van de relatie tussen exploratief en exploitatief management op zichzelf conflicterend kan zijn. Interessante invalshoek hierbij is de invloed van externe factoren zoals inmenging door directe collega's en groepsdruk. Dwang, overreding en verplichting verhoogt niet de betrokkenheid (Connell & Wellborn, 1990) en bij een lage betrokkenheid van collega-managers zonder ambidextere vermogens worden mogelijk MMs met aanleg voor ambidexter gedrag ook negatief beïnvloed. Tenslotte is het essentieel om nogmaals te benadrukken dat deze studie vanaf het begin enkel aandacht heeft besteed aan het al dan niet aanwezig zijn van ambidexter gedrag onder MMs. De mate waarin een afdeling succesvol(ler) is in commerciële zin is daarmee niet bekeken. Toekomstige studies hebben hierin een uitdagende mogelijkheid liggen tot vervolgonderzoek.

## Conclusie

Deze studie heeft een nieuwe invalshoek getoond op het gebied van ambidexter gedrag door te kijken naar Middenkader Managers (MMs). Attributen zoals autonomie, vrije rolinterpretatie en het aantal jaren werkervaring zijn daarbij van invloed op de mate van ambidexter gedrag. Analyse toont aan dat een High-Performance-Work-Systems (HPWS) vanuit het organisatorisch perspectief slechts in beperkte mate de relatie met ambidexter gedrag op individueel vlak kan beïnvloeden. Het is daarbij de gepercipieerde vrijheid van een manager om zelf zaken aan te pakken, te prioriteren en uit te zetten waarin een vertrouwenskwesie speelt die, al dan niet via HRM, door een organisatie versterkt kan worden. Hoewel deze uitkomsten wellicht niet volledig generaliseerbaar zijn sterkt het resultaat een heersende overtuiging dat vertrouwen in een organisatie leidt tot grotere bewegingsvrijheid en daarmee MMs uitnodigt om exploitatie en exploratie simultaan te managen binnen het team. Daarmee is dit onderzoek een aanvulling op de bestaande literatuur rondom ambidexter gedrag. Behoud van dynamiek vormt daarin een basis voor verandering en het middenkader is daarin het scharnier. Een zekere “flexibiliteit in de heupen” van een organisatie draagt dan bij in de constante vraag naar verandering om zo een concurrentievoordeel te verkrijgen en behouden.

*“Niets is lastiger om aan te pakken dan het doorvoeren van verandering,*

*omdat hij die nieuwigheden invoert, hen die het in de oude toestand goed ging tot vijanden heeft*

*en hen die het onder de nieuwe omstandigheden goed zou kunnen gaan, als lauwe verdedigers.”<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Machiavelli



## Literatuurlijst

- Adler, P., Goldoftas, B., & Levine, D. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization Science*, vol.10(1): pp.43-68.
- Aiken, L.S., & West, S.G. (1991). Multiple regression: Testing and interpreting interactions. *Newbury Park: Sage*.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity, *The Academy of Management Journal*, vol.39(5): pp.1154-1184.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M.W., (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, vol. 20(4), pp.696-717
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off*. Ithaca: Cornell University Press.
- Arthur, J.B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, vol.37(3): pp.670-687.
- Axtell, C.M., Maitlis, S., & Yearta, S.K., (1997). Predicting immediate and longer-term transfer of training, *Personnel Review*, vol.26(3): pp.201-213.
- Baldwin, T.T., & Ford, J.K. (1988). Transfer van training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, vol.41(1): pp.63-105.
- Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries. *British Journal of Management*, vol.14(1): pp.69–83.
- Banker, R.D., Chang, H., & Natarajan, R. (2005). Productivity change, technical progress, and relative efficiency change in the public accounting industry. *Management Science*, vol.51: pp.291-304.
- Baum, J. A. C., Li, S. X., & Usher, J. M. (2000a). Making the next move: How experiential and vicarious learning shape the locations of chains' acquisitions. *Administrative Science Quarterly*, vol.45: pp.766–801.
- Baum, J.A.C., Calabrese, T. & Silverman, B.S. (2000b). Don't go it alone: alliance network composition and startups performance in Canadian biotechnology. *Strategic Management Journal*, vol.21, pp.267–294.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of HRM on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, vol.39; pp.779-801.

- Beckman, C.M., Haunschild, P.R. & Philips, D.J. (2004). Friends or Strangers? Firm specific uncertainty, Market uncertainty and Network partner selection. *Organization Science*, vol.15(3): pp.259-275.
- Beugelsdijk, S., (2008). Strategic human resource practices and product innovation. *Organization Studies*, vol.29(6), pp.821-847.
- Bezuijen, X. M. (2005). Leadership and employee development. *Unpublished doctoral dissertation*. Tilburg, The Netherlands: Tilburg University Press.
- Bidwell, M., (2011). Paying More to Get Less: Specific Skills, Matching, and the Effects of External Hiring versus Internal Promotion. *Administrative Science Quarterly*, vol.56(3), pp.369-407.
- Birkinshaw J., & Gibson C., (2004). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*, vol.45(4): pp.47–55.
- Birkinshaw, J., & Gupta, K., (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *Academy of Management Perspectives*, vol.27, pp.287–98.
- Boon, C., Belschak, F.D., Hartog, D.N., & Pijnenburg, M. (2014). Perceived Human Resource Management Practices: Their Effect on Employee Absenteeism and Time Allocation at Work. *Journal of Personnel Psychology*, vol.13(1): pp.21-33.
- Boselie, P. & Dietz, G. (2003). Commonalities and contradictions in research on Human Resource Management and Performance. Academy of Management Meeting, Seattle, USA.
- Boselie, P. & Paauwe, J. (2004). Human resource management en prestatieverbetering: een overzicht van 10 jaar onderzoek. *Tijdschrift voor HRM*, Nr.2, pp.9-30.
- Boselie, P., & Paauwe, J., (2005). HRM and performance: What's next? *Human Resource Management Journal*, vol.15(4), pp.68-83.
- Boselie, P., (2010). *Strategic human resource management: A balanced approach*. New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Boxall, P., & Purcell, J., (2003). *Strategy and human resource management*, London: Palgrave Macmillan.
- Brady, T., & Davies, A. 2004. Building project capabilities: from exploratory to exploitative learning. *Organization Studies*, vol.25: pp.1601-1621.
- Bryman, A., & Bell, E. (2011) *Business Research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Burgelman, R.A., 2002. Strategy as vector and the inertia of co-evolutionary lock-in. *Administrative Science Quarterly*, vol.47(2): pp.325–357.

- Burgess, N., Strauss, K., Currie, G., & Wood, G. (2015). Organizational ambidexterity and the hybrid middle manager: The case of patient safety in UK hospitals. *Human Resource Management*, vol.54, pp.87–109.
- Cao, Q., Gedajlovic, E. & Zhang, H. (2009). 'Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions contingencies, and synergistic effects'. *Organization Science*, vol.20: pp.781–96.
- Chi, M. T. H., Feltovich, P. J., & Glaser, R. (1981). Categorization and representation of physics problems by experts and novices. *Cognitive Science*, vol.5: pp.121-152.
- Christensen, C.M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Cicchetti, D. V., Shoinralter, D. & Tyrer, P. J. (1985). The effect of number of rating scale categories on levels of interrater reliability: A Monte Carlo investigation. *Applied Psychological Measurement*, vol.9(1): pp.31-36.
- Connell, J. P., & Wellborn, J. G. (1990). Competence, autonomy and relatedness: A motivational analysis of self-system processes. *The Minnesota symposium on child psychology*, vol.22: pp. 43–77).
- Covey, S. (1989). *The seven habits of highly effective people*. New York: Simon and Schuster.
- Crossan, M., & Apaydin, M., (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, vol.47(6); pp.1154-1191.
- Currie, G., & Procter, S. J. (2005). The antecedents of middle managers' strategic contribution: The case of a professional bureaucracy. *Journal of Management Studies*, vol.42(7): pp.1325–1356.
- D'aveni, R.A. (1994). *Hyper Competition. Managing the Dynamics of Strategic Manoeuvring*, New York, The Free Press.
- DeCanio S.J., Dibble, C., & Amir-Atefi, K., (2000). The importance of organisational structure for the adoption of innovations, *Management Science*, vol.46(10): pp.1285-1299.
- deCharms, R. (1968). *Personal causation*. New York: Academic Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'what' And 'why' Of goal pursuits: Human Needs and the self-Determination of behaviour. *Psychological Inquiry*, vol.11: pp.227-268
- Deci, E. L., Eghrari, H., Patrick, B. C., & Leone, D. R. (1994). Facilitating internalization: The self-determination theory perspective. *Journal of Personality*, vol.62: pp.119-142.

- Deci, E.L., Connell, J.P. & Ryan, R.M. (1989). 'Self-determination in a work organization'. *Journal of Applied Psychology*, vol.74(4): pp.580–590.
- Dowling, B. en R. Richardson (1997). 'Evaluating performance-related pay for managers in the national health service'. *The International Journal of Human Resource Management*, vol.3(8): pp.348-366.
- Driver, M. (2002). Learning and leadership in organizations. *Management Learning*, vol.33: pp.99–126.
- Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of Management Review*, vol.18(3): pp.397–428.
- Field, A. (2009) *Discovering statistics using SPSS*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Floyd, S. & H. Lane. 2000. Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, vol.25: pp.154-177.
- Ghoshal, S. & Bartlett, C. A. (1994), Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management. *Strategic Management Journal*, vol.15: pp.91–112.
- Gibson, C.B., & Birkinshaw, J., (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, vol.47(2); pp.209-226.
- Gilson, L. L., Mathieu, J. E., Shalley, C. E. & Ruddy, T. M. (2005). 'Creativity and standardization: Complementary or conflicting drivers of team effectiveness?'. *Academy of Management Journal*, vol.48: pp.521–31.
- Gooderham, P.E., & Ringdal, K., (2008). The impact of bundles of strategic human resource management practices on the performance of European firms. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol19(11) pp.56-81.
- Gorsuch, R. L. (1983). *Factor analysis* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Graen, G.B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange theory of leadership over 25 years, *Leadership Quarterly*, vol.6(2): pp.219-247.
- Greenwood, R., Li, S.X., Prakash, R., & Deephouse, D.L. 2005. Reputation, diversification, and organizational explanations of performance in professional services firms. *Organization Science*, vol.16: pp.661-73.
- Grolnick, W. S., & Ryan, R. M. (1987). Autonomy in children's learning: An experimental and individual difference investigation. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.52: pp.890-898
- Groysberg, B., & Lee, L.E., (2009). Hiring Stars and Their Colleagues: Exploration and Exploitation in Professional Service Firms. *Organization Science*, vol.20(4): pp.740-758.

- Guest, D. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, vol.8(3): pp.263-376.
- Gupta, A.K., Smith, K.G., & Shalley, C.E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of management journal*, vol.49(4): pp.693-706.
- Hair, J. F. (Jr.), Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. 2006 *Multivariate Data Analysis. A Global Perspective (7th ed.)*. *New Jersey: Pearson*.
- Hair, J.F., Black, W. & Babin, B. (2010) *Multivariate Data Analysis*, Upper Sadle River, *New Jersey: Pearson*.
- Hatcher, L. (1994) *A Step-by-Step Approach to Using the SAS System for Factor Analysis and Structural Equation Modeling*. *SAS Institute, Inc., Cary*.
- He, Z.L., & Wong, P.K., (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, vol.15(4): pp.481-494.
- Holmqvist, M. 2003. A dynamic model of intra and interorganizational learning. *Organization Studies*, vol.24(1); pp.95-123.
- Hrebiniak, L. G. and W. F. Joyce. (1984) 'Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism', *Administrative Science Quarterly*, vol.9, pp.336-349.
- Huselid, M.A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, vol.38(3): pp.635-672.
- Jansen, J.J.P., George, G., F.A.J. Van Den Bosch & H.W. Volberda. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. *Journal of Management Studies* vol.45(5): pp.982-1007.
- Jansen, J.J.P., Simsek, Z. & Cao, Q., (2012). Ambidexterity and performance in multiunit contexts: Cross-level moderating effects of structural and resource attributes. *Strategic Management Journal*, vol.33: pp.1286-303.
- Jansen, J.J.P., Tempelaar, M.P., Van Den Bosch, F.A.J. & Volberda, H.W., (2009a). Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organization Science*, vol.20: pp.797-811.
- Jansen, J.J.P., Van Den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W., (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter? *Academy of Management Journal*, vol.48(6): pp.999-1015.
- Jansen, J.J.P., Van Den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W., (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, vol.52(11): pp.1661-1674.
- Jansen, J.J.P., Vera, D., & Crossan, M., (2009b). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *Leadership Quarterly*, vol.20(1): pp.5-18.

- Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, vol.47(3): pp.368-384.
- Jiang, K., Lepak, D.P., Hu, J., & Baer, J.C., (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, vol.55(6): pp.1264-1294.
- Jonassen, D. H. (2000). Toward the design theory of problem solving. *Educational Technology Research and Development*, vol.48(4): pp.63-85.
- Kalleberg, A.L. en J.W. Moody (1994). 'Human resource management and organizational performance'. *American Behavioural Scientist*, vol.37: pp.948-962.
- Kaiser, H.F. (1974) "An index of factorial simplicity", *Psychometrika*, vol.39(1) pp.31-36.
- Kang, S., & Snell, S.A., (2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management. *Journal of Management Studies*, vol.46: pp.65-92.
- Kauppila, O.P., & Tempelaar M.P., (2016). The Social-Cognitive Underpinnings of Employees Ambidextrous Behaviour and the Supportive Role of Group Managers Leadership. *Journal of Management Studies*, vol. 53(6): pp.1020-1044.
- Kerr, J. L., & Slocum, J. W. 1987. Linking reward systems and corporate cultures. *Academy of Management Executive*, vol.1(2): pp.99-108.
- Kim, K.Y., Pathak, S., & Werner, S. (2015). When do international human capital enhancing practices benefit the bottom line? An ability, motivation, and opportunity perspective. *Journal of International Business Studies*, vol.46(7): pp.784-805.
- Knies, E., & Leisink, P.L.M., (2014). Linking people management and extra-role behaviour: results of a longitudinal study. *Human Resource Management Journal*, vol 24(1), pp.57-76.
- Koch, M.J. & McGrath, R.G. (1996). Improving labor productivity: human resource management policies do matter. *Strategic Management Journal*, vol.17: pp.335-354.
- Laursen, K., & Foss, N.J., (2003). New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of Economics*, vol.27: pp.243-263.
- LeCompte, M. D., & Goetz, J. P. (1982). Problems of reliability and validity in ethnographic research. *Review of educational research*, vol.52(1): pp31.
- Lepak, D.P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E.E. (2006). A Conceptual Review of Human Resource Management Systems. *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol.25: pp.217-271.
- Levinthal, D. A., & March, J. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, vol.14: pp.95-112.

- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader member exchange theory: The past and potential for the future. In G. R. Ferris & K. M. Rowland (Eds.), *Research in personnel and human resources management*, vol.15: pp.47–119.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Yan, L., & Veiga, J. F. 2006. Ambidexterity and Performance in Small- to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Management*, vol.32(5): pp.646-672.
- MacDuffie, J.P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labour Relations Review*, vol.48(2): pp.197-221.
- MacMillan, I. C. (1978) Strategy Formulation: Political Concepts. *West, St Paul*.
- March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, vol.2(1): pp.71-87.
- Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., & Salas, E. (1992). Influences of individual and situational characteristics on measures of training effectiveness. *Academy of Management Journal*, vol.34: pp.828–847.
- McGrath, R. G. (2001). Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight. *Academy of Management Journal*, vol.44: pp.118–131.
- Minbaeva, D.B. (2013). Strategic HRM in building micro-foundations of organizational knowledgebased performance. *Human Resource Management Review*, vol.23(4): pp.378-390.
- Miserandino, M. (1996). Children who do well in school: Individual differences in perceived competence and autonomy in above-average children. *Journal of Educational Psychology*, vol.88: pp.203–214.
- Mom, T.J.M., Fourne, S.P.L., Jansen, J.J.P. (2015a). Managers Work Experience, Ambidexterity, and Performance: The Contingency Role of the Work Context. *Human Resource Management*. vol.54: pp.133-153.
- Mom, T.J.M., Neerijnen, van P., Reinmoeller, P. & Verwaal, E. (2015b). Relational capital and individual exploration: Unravelling the influence of goal alignment and knowledge acquisition. *Organization Studies*, vol.36(6): pp.809-829.
- Mom, T.J.M., Van Den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W., (2009). Understanding Variation in Managers Ambidexterity: Investigating Direct and Interaction Effects of Formal Structural and Personal Coordination Mechanisms. *Organization Science*. vol.20: pp.812-828.
- Neter, J., Wasserman, W. & Kutner, M.H. (1990). Applied Linear Statistical Models. *Homewood, IL: Irwin*.
- Nosella, A., Cantarello, S., & Filippini, R. (2012). The intellectual structure of organizational ambidexterity: A bibliographic investigation into the state of the art. *Strategic Organization*, vol.10(4): pp.450-465.

- O'Reilly, C.A.I., Tushman, M.L., (2004). The ambidextrous organisation. *Harvard Business Review*. vol.82: pp.74-82.
- O'Reilly, C.A.I., Tushman, M.L., (2013) Organizational ambidexterity: past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*. vol.27: pp.324-338.
- Osterman, P. 1987. Choice of employment systems in internal labor markets. *Industrial Relations*, vol.26: pp.46-67.
- Papachroni, A., Heracleous, L., Paroutis, S., (2016) In pursuit of ambidexterity: Managerial reactions to innovation–efficiency tensions. *Human Relations*, vol.69(9) pp.1791-1822.
- Parker, S., (2014) Beyond Motivation: Job and Work Design for Development, Health, Ambidexterity, and More. *Annual Review of Psychology*. vol.65: pp.661-691.
- Parker, S.K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: the roles of job enrichment and other organizational interventions, *Journal of Applied Psychology*, vol.83(6): pp.835-852.
- Patterson, F., Kerrin, M., & Gatto-Roissard, G., (2009) *Characteristics & Behaviours of Innovative People in Organisations*. London, NPRU
- Pine, J. & Gilmore, J. (1995) The experience economy: work is theatre and every business a stage. *Boston, MA: Harvard Business School Press*.
- Porter, M.E. (1985). Competitive Strategy: The core concepts. Chapter 1 of Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance. *Free Press: New York*.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. 2003. Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, vol.88(5) pp.879-903.
- Prieto-Pastor, I., & Martin-Perez, V., (2015) Does HRM generate ambidextrous employees for ambidextrous learning? The moderating role of management support. *The International Journal of Human Resource Management*, vol.26(5) pp.589-615.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J., (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, vol.34(3): pp.375-409.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M.L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, vol.20(4): pp.685–695.
- Rogan, M. & Mors, M.L. (2014). A network perspective on individual-level ambidexterity in organizations. *Organization Science*, vol.25: pp.1860–1877.
- Rooij, K. de (2006). Een model voor individuele en situationele determinanten van individuele ontwikkeling, innovatief gedrag en OCB. *Masterthesis. Tilburg: Universiteit van Tilburg*.



- Ryan, R. M., Koestner, R., & Deci, E. L. (1991). Ego-involved persistence: When free-choice behavior is not intrinsically motivated. *Motivation and Emotion*, vol.15: pp.185-205.
- Ryan, R. M., Mims, V., & Koestner, R. (1983). Relation of reward contingency and interpersonal context to intrinsic motivation: A review and test using cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.45: pp.736-750.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000) Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*. Vol.25: pp.54-67.
- Rynes, S.L., Colbert, A.E., & Brown, K.G. (2002). HR professional's beliefs about effective human resource practices: Correspondence between research and practice. *Human Resource Management*, vol.41(2): pp.149-174.
- Schyns, B. (2004). The influences of occupational self-efficacy on the relationship of leadership behavior and preparedness for occupational change. *Journal of Career Development*, Vol.30; pp.247-261.
- Sheldon, K. M., & Kasser, T. (1995). Coherence and congruence: Two aspects of personality integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.68: pp.531-543.
- Sonnenfeld, J. A., & Peiperl, M. A. 1988. Staffing policy as a strategic response: A typology of career systems. *Academy of Management Review*, vol.13: pp.588-600.
- Tannenbaum, S.I., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations, *Annual Review of Psychology*, vol.43: pp.399-441.
- Turner, N., & Lee-Kelley, L. (2013). Unpacking the theory of ambidexterity: An illustrative case on the managerial architectures, mechanisms and dynamics. *Management Learning*, vol.44(2): pp.179-196.
- Treacy, M. & Wiersema, F. (1995). The discipline of market leaders, choose your customers, narrow your focus, dominate your market, *Reading: Addison-Wesley*
- Tushman, M.L., & O'Reilly, C.A.I., (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, vol.38(4): pp.8-30.
- Upton, D.M. & Margolis, J.D. "McDonald's Corporation." Harvard Business School Case 693-028, Boston, MA: *Harvard Business School Press*.
- Vallerand, R.J., & Bissonnette, R., (1992). Intrinsic, extrinsic, and amotivational styles as predictors of behavior: A prospective study. *Journal of Personality*, vol.60: pp.599-620.
- Van den Bosch, F.A.J. (2012). Over de Noodzaak en Wetenschappelijke Uitdagingen van Onderzoek naar Strategische Waarde Creatie van Management Modellen. ERIM Farewell Address Series Research in Management. *Erasmus Research Institute of Management*.

- Van den Bosch, F.A.J., Jansen, J.J.P. & Volberda, H.W. (2003) Strategische vernieuwing van ondernemingen: het managen van innovatie en efficiency', *M&O, Tijdschrift voor Management & Organisatie*, vol.57(6): pp.25-36.
- Verburg, R.M. (1998). Human resource management: optimale HRM-praktijken en configuraties. dissertation, Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Volberda, H.W., (2004). *Building the Flexible Firm, How to Remain Competitive*. Oxford: Oxford University Press.
- Wallace, J.E. (1995). 'Corporatist control and organizational commitment among professionals: the case of lawyers working in law firms'. *Social Forces*, vol.3(73): pp.811-840.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered. *Psychological Review*, vol.66: pp.297-333.
- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of Management*, vol.34(6): pp.1190-1221.
- Ya-Ling Kao & Ching-Fu Chen, (2016) Antecedents, consequences and moderators of ambidextrous behaviours among frontline employees, *Management Decision*, vol.54(8): pp.1846-1860.
- Zhou, K. Z. & Wu, F. (2010). 'Technological capability, strategic flexibility, and product innovation'. *Strategic Management Journal*, vol.31: pp.547-61.
- Zuckerman, M., Porac, J., Lathin, D., Smith, R., & Deci, E.L., (1978). On the importance of self-determination for intrinsically motivated behaviour. *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol.4: pp.443-446.

## Annex

## 1: Enquête

Welkom.

Deze enquête is onderdeel van een scriptie onderzoek en heeft betrekking op de vraag:

*Kan een manager met zijn/haar team succesvol werken aan het bestaande bedrijfsproces en tegelijkertijd gericht aandacht besteden aan het innoveren van producten, diensten en bedrijfsstructuur?*

Het invullen van de vragenlijst zal ongeveer 15 minuten in beslag nemen. U kunt de vragenlijst geheel anoniem invullen. Er wordt vertrouwelijk met uw antwoorden omgegaan.

Hartelijk dank voor uw medewerking!

Bas Liebeek

Msc. Business Administration 2015-2017

Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit



Mocht u vragen hebben over de enquête of interesse hebben in de uiteindelijke resultaten neem dan gerust contact op via [bliebeekRSM@gmail.com](mailto:bliebeekRSM@gmail.com)

## PERSOONLIJK

Allereerst een paar algemene vragen over uzelf:

P1 Gelden onderstaande zaken voor uw huidige functie?

	Antwoord:	
	Ja	Nee
Ik heb minimaal 2 medewerkers in mijn team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben onderdeel van de directie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

P2 Wat is uw leeftijd?

P3 Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw

P4 Wat is uw hoogst genoten opleiding?

- MBO
- HBO/Bachelor
- WO/Master
- PhD/Post-doc

## MARKTOMSTANDIGHEDEN

De volgende vragen gaan over de markt waarin uw organisatie actief is. Geef hierna s.v.p. aan in welke mate de onderstaande stellingen voor uw situatie van toepassing zijn:

M1 De technologie in deze industrie verandert snel...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

M2 Technologische veranderingen leveren substantiële kansen in deze industrie...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

M3 Een groot aantal nieuwe producten is ontstaan vanuit technologische mogelijkheden...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

M4 Het is moeilijk te voorspellen waar de technologie staat over een paar jaar...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

M5 Het groeipotentieel in deze industrie is zeer groot over de komende 3 jaar...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

M6 De vraag vanuit de markt groeit zeer sterk in deze industrie...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

M7 Er zijn veel potentiële klanten in deze industrie waardoor massa-marketing mogelijk is...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

### **INNOVEREN & CONTINUEREN**

De volgende vragen gaan over de balans in uw werk. Geef s.v.p. aan in welke mate u het afgelopen jaar heeft gewerkt aan:

A1 Activiteiten die momenteel nog geen deel uitmaken van het bestaande business model...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

A2 Zoeken naar nieuwe mogelijkheden op gebied van producten, diensten, processen of markten...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

A3 Focus op sterke vernieuwing van producten, diensten of processen...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

A4 Activiteiten waarvan de potentiële winsten/verliezen nog niet bekend zijn...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

A5 Evaluatie van bestaande opties op gebied van producten, processen of markten...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

A6 Activiteiten die een mate van persoonlijke aanpassing vereisen...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

A7 Activiteiten die vereisen dat nieuwe kennis/skills verworven worden...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

A8 Activiteiten die een flinke dosis persoonlijke werkervaring vereisen...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens



A9 Activiteiten die uitgevoerd kunnen worden als routine...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

A10 Activiteiten die de bestaande klant bedienen met bestaande producten...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

A11 Activiteiten die een heldere en bekende aanpak kennen...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

A12 Activiteiten die voornamelijk gericht zijn op korte termijn doelen...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

A13 Activiteiten die uitgevoerd kunnen worden op basis van bestaande kennis...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

A14 Activiteiten die volledig passen in het huidige business model...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

### **BEREIDHEID**

De volgende vragen gaan over intrinsieke en extrinsieke motivatie. Geef s.v.p. aan in welke mate de onderstaande stellingen voor u gelden:

B1 Ik beleef veel plezier aan mijn werk...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

B2 Mijn werk is saai en eenzijdig...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

B3 Ik zou mijn werk omschrijven als zeer interessant...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

B4 Ik kan niet genieten van mijn werk...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

B5 Als ik mijn werk aan het doen ben beseft ik me vaak hoe blij ik er van word...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

B6 Ik doe dit werk omdat het mij inkomen verschaft...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

B7 Ik doe dit werk omdat het een fundamenteel onderdeel is van wie ik ben...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

B8 Deze baan heb ik gekozen omdat het in lijn ligt met mijn gewenste carrière pad...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

B9 Mijn werk is onderdeel van mijn leven...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

B10 Ik wil een winnaar zijn in het leven...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

B11 Dit werk geeft mij aanzien...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

B12 Ik ervaar een enorme voldoening als ik mijn werk succesvol uitoefen...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

### **GELEGENHEID**

De volgende vragen gaan over autonomie en steun van uw leidinggevende. Geef s.v.p. aan in welke mate de onderstaande stellingen voor u gelden:

G1 Mijn functie geeft mij de mogelijkheid volledig gebruik te maken van mijn kennis en kunde...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

G2 Ik voel me comfortabel in mijn functie...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

G3 Ik heb voldoende autoriteit om mijn werk goed te kunnen uitvoeren...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

G4 Er worden mij voldoende kansen geboden om mijn kennis en kunde te ontwikkelen...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

G5 Mijn leidinggevende staat er altijd op om mij te helpen bij problemen/uitdagingen in mijn werk...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

G6 De werkrelatie met mijn leidinggevende is effectief...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

G7 Ik heb voldoende vertrouwen in mijn leidinggevende om zijn/haar keuzes en acties te verdedigen tegenover anderen...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

G8 Mijn leidinggevende neemt mijn suggesties serieus...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

G9 Mijn leidinggevende en ik vullen elkaar aan...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

G10 Mijn leidinggevende begrijpt mijn problemen en wensen...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

G11 Mijn leidinggevende erkent mijn potentieel...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

### **CAPACITEIT**

De volgende vragen gaan over rolinterpretatie en werkervaring.

C1 Hoeveel jaar werkt u al (in hele jaren, minimaal 1) :

C2 Hoeveel jaar bent u werkzaam in de huidige functie (in hele jaren, minimaal 1) :

Geef s.v.p. aan in welke mate de onderstaande stellingen voor u gelden:

C4 Binnen mijn functie ben ik vrij om oplossingen te zoeken voor lange termijn problemen...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

C5 Binnen mijn functie ben ik vrij om nieuwe producten te ontwikkelen binnen mijn vakgebied...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

C6 Binnen mijn functie ben ik vrij om mijn werk te presenteren op directieniveau...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

C7 Binnen mijn functie ben ik vrij om targets te zetten binnen mijn vakgebied...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens



C8 Binnen mijn functie ben ik vrij om connecties te leggen met mensen/bedrijven buiten mijn werkgever om problemen/oplossingen te bespreken...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

C9 Binnen mijn functie ben ik vrij om presentaties te geven aan andere afdelingen/collega's...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

C10 Binnen mijn functie ben ik vrij om verbeteringen aan te dragen richting andere afdelingen...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

## **HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

De volgende vragen gaan over de initiatieven vanuit HRM / Personeelszaken. Geef s.v.p. aan in welke mate de onderstaande stellingen voor u gelden:

H1 Als een medewerker goed werk levert tonen collega's regelmatig waardering...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

H2 Banenwisseling is mogelijk binnen mijn organisatie...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

H3 Binnen mijn afdeling wordt goede opvolging gegeven aan suggesties van medewerkers...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

H4 De bonussen, promoties en salarisverhogingen in de afgelopen twee jaar weerspiegelen mijn persoonlijke groei...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

H5 Medewerkers krijgen regelmatig updates over de financiële resultaten van de eigen afdeling...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

H6 Medewerkers krijgen tastbare bedankjes voor hun werk...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

H7 De manier waarop iemand zijn/haar werkt uitoefent is volledig vrij te bepalen...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

H8 Ik ben in staat om nieuw geleerde skills toe te passen in mijn werk...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

H9 Medewerkers worden regelmatig op de hoogte gebracht rondom technologische ontwikkelingen...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

H10 Mijn salaris is vergelijkbaar met gelijkwaardige functies bij de concurrent...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

H11 Op mijn afdeling hebben medewerkers veel autonomie bij het beheren van projecten...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

H12 Professionele ontwikkeling zoals coaching, training, cursussen worden aangeboden binnen mijn organisatie...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

H13 Suggesties van medewerkers worden serieus in overweging genomen...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

H14 Ik schat in dat ik een eerlijk salaris verdien vergeleken met mijn collega's...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

H15 Medewerkers worden regelmatig geïnformeerd over nieuwe producten/diensten...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

H16 Medewerkers krijgen regelmatig updates over de financiële resultaten van de organisatie...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

H17 In mijn organisatie zijn salarissen in balans met de verantwoordelijkheid die mensen krijgen...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

H18 Klanttevredenheid wordt regelmatig gedeeld met medewerkers...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

H19 Leidinggevend in mijn organisatie complimenteren met regelmaat medewerkers...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

H20 Managers enthousiasmeren medewerkers om nieuwe kennis en kunde in te zetten binnen de dagelijkse werkzaamheden...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

H21 Medewerkers krijgen duidelijke doelstellingen en beoordelingscriteria...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

H22 Medewerkers worden goed op de hoogte gehouden over grote toekomstige projecten...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

H23 Suggesties vanaf de werkvloer worden serieus meegenomen door de directie...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

H24 Medewerkers krijgen een grote vrijheid in de wijze waarop zij hun werk indelen...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

H25 Medewerkers kunnen hun kennis/kunde vergroten om promotiekansen te verruimen...

- Geheel Oneens
- Oneens
- Licht Oneens
- Neutraal
- Licht Eens
- Eens
- Geheel Eens

**AUTOMATISCH DANKWOORD**

## 2: Respondenten analyse

	Leeftijd	Werk ervaring	Functie ervaring
<b>Gemiddelde</b>	43,68	19,63	5,96
<b>Std. Deviation</b>	9,45	10,23	6,61
<b>Minimum</b>	27	2	1
<b>Maximum</b>	65	43	35

	Aantal	%
<b>Mannen</b>	63	55,26%
<b>Vrouwen</b>	51	44,74%

	Aantal	%
<b>MBO</b>	19	16,67%
<b>BACHELOR</b>	69	60,53%
<b>MASTER</b>	24	21,05%
<b>PHD</b>	2	1,75%

	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Std. Dev.
<b>Ambidexter gedrag</b>	114	6,9	13,6	10,17	1,22
<b>Exploitatief gedrag</b>	114	2,7	7,0	5,26	0,81
<b>Exploratief gedrag</b>	114	2,4	7,0	4,91	1,03
<b>Extrinsieke motivatie</b>	114	2,8	6,8	5,34	0,81
<b>Intrinsieke motivatie</b>	114	2,8	7,0	5,78	0,90
<b>Autonomie</b>	114	2,0	7,0	5,57	0,99
<b>Steun van de leidinggevende</b>	114	1,7	7,0	5,35	1,11
<b>Rol interpretatie</b>	114	2,1	7,0	5,16	1,24
<b>Werk ervaring</b>	114	2,0	43,0	19,63	10,23
<b>Functie ervaring</b>	114	1,0	35,0	5,96	6,61
<b>HPWS</b>	114	2,6	6,1	4,72	0,68
<b>Leeftijd</b>	114	27,0	65,0	43,68	9,45
<b>Geslacht</b>	114	1,0	2,0	1,45	0,50
<b>Opleiding</b>	114	1,0	4,0	2,08	0,67
<b>Marktomstandigheden</b>	114	2,7	6,8	5,39	0,76



### 3: Itemanalyse per schaal

Controle Variable	Marktomstandigheden	$\alpha$	# items
M1	De technologie in deze industrie verandert snel...	0,713	6
M2	Technologische veranderingen leveren substantiële kansen in deze industrie...		
M3	Een groot aantal nieuwe producten is ontstaan vanuit technologische mogelijkheden...		
M4	Het is in deze industrie moeilijk te voorspellen waar de technologie staat over een paar jaar...		
M5	Het groeipotentieel in deze industrie is zeer groot over de komende 3 jaar...		
M6	De vraag vanuit de markt groeit zeer sterk in deze industrie...		
M7	Er zijn veel potentiële klanten in deze industrie waardoor massa-marketing mogelijk is...		
<b>Ambidexter Gedrag</b>	<b>Exploratie</b>	<b><math>\alpha</math></b>	<b># items</b>
A1	Activiteiten die momenteel nog geen deel uitmaken van het bestaande business model...	0,783	7
A2	Zoeken naar nieuwe mogelijkheden op gebied van producten, diensten, processen of markten...		
A3	Focus op sterke vernieuwing van producten, diensten of processen...		
A4	Activiteiten waarvan de potentiële winsten/verliezen nog niet bekend zijn...		
A5	Evaluatie van bestaande opties op gebied van producten, diensten, processen of markten...		
A6	Activiteiten die een mate van persoonlijke aanpassing vereisen...		
A7	Activiteiten die vereisen dat nieuwe kennis/skills verworven worden...		
<b>Ambidexter Gedrag</b>	<b>Exploitatie</b>	<b><math>\alpha</math></b>	<b># items</b>
A8	Activiteiten die een flinke dosis persoonlijke werkervaring vereisen...	0,833	7
A9	Activiteiten die uitgevoerd kunnen worden als routine...		
A10	Activiteiten die de bestaande klant bedienen met bestaande producten...		
A11	Activiteiten die een heldere en bekende aanpak kennen...		
A12	Activiteiten die voornamelijk gericht zijn op korte termijn doelen...		
A13	Activiteiten die uitgevoerd kunnen worden op basis van bestaande kennis...		
A14	Activiteiten die volledig passen in het huidige business model...		
<b>Bereidheid</b>	<b>Intrinsiek</b>	<b><math>\alpha</math></b>	<b># items</b>
B1	Ik beleef veel plezier aan mijn werk...	0,852	4
B2	Mijn werk is saai en eenzijdig...		
B3	Ik zou mijn werk omschrijven als zeer interessant...		
B4	Ik kan niet genieten van mijn werk...		
B5	Als ik mijn werk aan het doen ben besef ik me vaak hoe blij ik er van word...		
<b>Bereidheid</b>	<b>Extrinsiek</b>	<b><math>\alpha</math></b>	<b># items</b>
B6	Ik doe dit werk omdat het mij inkomen verschaft...	0,757	6
B7	Ik doe dit werk omdat het een fundamenteel onderdeel is van wie ik ben...		
B8	Deze baan heb ik gekozen omdat het in lijn ligt met mijn gewenste carrière pad...		
B9	Mijn werk is onderdeel van mijn leven...		
B10	Ik wil een winnaar zijn in het leven...		
B11	Dit werk geeft mij aanzien...		
B12	Ik ervaar een enorme voldoening als ik mijn werk succesvol uitoefen...		
<b>Capaciteit</b>	<b>Domeinervaring</b>	<b><math>\alpha</math></b>	<b># items</b>
C1	Hoeveel jaar werkt u al (in hele jaren, minimaal 1) :	nvt	
C2	Hoeveel jaar bent u werkzaam in de huidige functie (in hele jaren, minimaal 1) :		
<b>Capaciteit</b>	<b>Rol Interpretatie</b>	<b><math>\alpha</math></b>	<b># items</b>
C4	Binnen mijn functie ben ik vrij om oplossingen te zoeken voor lange termijn problemen...	0,897	7
C5	Binnen mijn functie ben ik vrij om nieuwe producten te ontwikkelen binnen mijn vakgebied...		
C6	Binnen mijn functie ben ik vrij om mijn werk te presenteren op directieniveau...		
C7	Binnen mijn functie ben ik vrij om targets te zetten binnen mijn vakgebied...		
C8	Binnen mijn functie ben ik vrij om connecties te leggen met mensen...		
C9	Binnen mijn functie ben ik vrij om presentaties te geven aan andere afdelingen/collega's...		
C10	Binnen mijn functie ben ik vrij om verbeteringen aan te dragen richting andere afdelingen...		

= verwijderde items na Varimax analyse ten behoeve van factoranalyse en interne consistentie.

Vervolg op volgende pagina..

Vervolg van vorige pagina...

Gelegenheid	Autonomie	$\alpha$	# items
G1	Mijn functie geeft mij de mogelijkheid volledig gebruik te maken van mijn kennis en kunde...	0,821	4
G2	Ik voel me comfortabel in mijn functie...		
G3	Ik heb voldoende autoriteit om mijn werk goed te kunnen uitvoeren...		
G4	Er worden mij voldoende kansen geboden om mijn kennis en kunde te ontwikkelen...		
Gelegenheid	Steun van de Leidinggevende	$\alpha$	# items
G5	Mijn leidinggevende staat er altijd op om mij te helpen bij problemen/uitdagingen in mijn werk...	0,939	7
G6	De werkwijze met mijn leidinggevende is effectief...		
G7	Ik heb voldoende vertrouwen in mijn leidinggevende om zijn/haar keuzes en acties te verdedigen tegenover anderen...		
G8	Mijn leidinggevende neemt mijn suggesties serieus...		
G9	Mijn leidinggevende en ik vullen elkaar aan...		
G10	Mijn leidinggevende begrijpt mijn problemen en wensen...		
G11	Mijn leidinggevende erkent mijn potentieel...		
Moderator	HPWS	$\alpha$	# items
H1	Als een medewerker goed werk levert tonen collega's regelmatig waardering...	0,881	25
H2	Banenwisseling is mogelijk binnen mijn organisatie...		
H3	Binnen mijn afdeling wordt goede opvolging gegeven aan suggesties van medewerkers...		
H4	De bonussen, promoties en salarisverhogingen in de afgelopen twee jaar weerspiegelen mijn persoonlijke groei...		
H5	Medewerkers krijgen regelmatig updates over de financiële resultaten van de eigen afdeling...		
H6	Medewerkers krijgen tastbare bedankjes voor hun werk...		
H7	De manier waarop iemand zijn/haar werkt uitoeft is volledig vrij te bepalen...		
H8	Ik ben in staat om nieuw geleerde skills toe te passen in mijn werk...		
H9	Medewerkers worden regelmatig op de hoogte gebracht rondom technologische ontwikkelingen...		
H10	Mijn salaris is vergelijkbaar met gelijkwaardige functies bij de concurrent...		
H11	Op mijn afdeling hebben medewerkers veel autonomie bij het beheren van projecten...		
H12	Professionele ontwikkeling zoals coaching, training, cursussen worden aangeboden binnen mijn organisatie...		
H13	Suggesties van medewerkers worden serieus in overweging genomen...		
H14	Ik schat in dat ik een eerlijk salaris verdien vergeleken met mijn collega's...		
H15	Medewerkers worden regelmatig geïnformeerd over nieuwe producten/diensten...		
H16	Medewerkers krijgen regelmatig updates over de financiële resultaten van de organisatie...		
H17	In mijn organisatie zijn salarissen in balans met de verantwoordelijkheid die mensen krijgen...		
H18	Klanttevredenheid wordt regelmatig gedeeld met medewerkers...		
H19	Leidinggevend in mijn organisatie complimenteren met regelmaat medewerkers...		
H20	Managers enthousiasmeren medewerkers om nieuwe kennis en kunde in te zetten binnen de dagelijkse werkzaamheden...		
H21	Medewerkers krijgen duidelijke doelstellingen en beoordelingscriteria...		
H22	Medewerkers worden goed op de hoogte gehouden over grote toekomstige projecten...		
H23	Suggesties vanaf de werkvloer worden serieus meegenomen door de directie...		
H24	Medewerkers krijgen een grote vrijheid in de wijze waarop zij hun werk indelen...		
H25	Medewerkers kunnen hun kennis/kunde vergroten om promotiekansen te verruimen...		

           = verwijderde items na Varimax analyse ten behoeve van factoranalyse en interne consistentie.

#### 4: Geroteerde component matrix

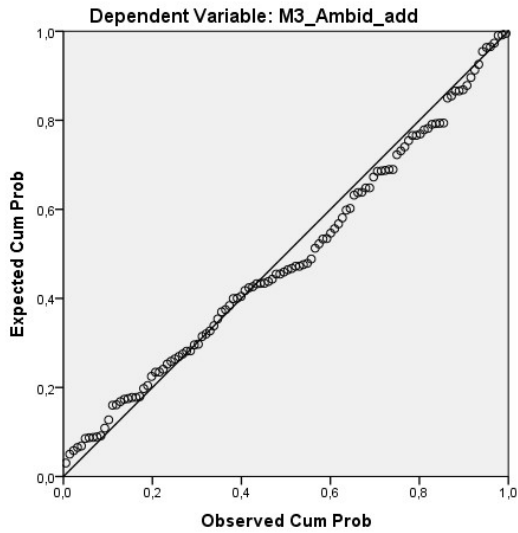
	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
M1 De technologie in deze industrie verandert snel...	,549						
M2 Technologische veranderingen leveren substantiële kansen in deze industrie...	,570						
M3 Een groot aantal nieuwe producten is ontstaan vanuit technologische mogelijkheden...	,695						
M4 Het is in deze industrie moeilijk te voorspellen waar de technologie staat over een paar jaar...	,507						
M5 Het groeipotentieel in deze industrie is zeer groot over de komende 3 jaar...	,700						
M6 De vraag vanuit de markt groeit zeer sterk in deze industrie...	,675						
A1 Activiteiten die momenteel nog geen deel uitmaken van het bestaande business model...		,677					
A2 Zoeken naar nieuwe mogelijkheden op gebied van producten, diensten, processen of markten...		,757					
A3 Focus op sterke vernieuwing van producten, diensten of processen...		,773					
A4 Activiteiten waarvan de potentiële winsten/verliezen nog niet bekend zijn...		,758					
A5 Evaluatie van bestaande opties op gebied van producten, diensten, processen of markten...		,553					
A6 Activiteiten die een mate van persoonlijke aanpassing vereisen...		,586					
A7 Activiteiten die vereisen dat nieuwe kennis/skills verworven worden...		,650					
A8 Activiteiten die een flinke dosis persoonlijke werkervaring vereisen...			,352				
A9 Activiteiten die uitgevoerd kunnen worden als routine...			,672				
A10 Activiteiten die de bestaande klant bedienen met bestaande producten...			,603				
A11 Activiteiten die een heldere en bekende aanpak kennen...			,664				
A12 Activiteiten die voornamelijk gericht zijn op korte termijn doelen...			,723				
A13 Activiteiten die uitgevoerd kunnen worden op basis van bestaande kennis...			,734				
A14 Activiteiten die volledig passen in het huidige business model...			,659				
B1 Ik beleef veel plezier aan mijn werk...				,500			
B2 Mijn werk is saai en eenzijdig...				,469			
B3 Ik zou mijn werk omschrijven als zeer interessant...				,413			
B4 Ik kan niet genieten van mijn werk...				,469			
B5 Als ik mijn werk aan het doen ben besef ik me vaak hoe blij ik er van word...				,401			
B7 Ik doe dit werk omdat het een fundamenteel onderdeel is van wie ik ben...					,611		
B8 Deze baan heb ik gekozen omdat het in lijn ligt met mijn gewenste carrière pad...					,534		
B9 Mijn werk is onderdeel van mijn leven...					,704		
B10 Ik wil een winnaar zijn in het leven...					,683		
B11 Dit werk geeft mij aanzien...					,636		
B12 Ik ervaar een enorme voldoening als ik mijn werk succesvol uitoefen...					,431		
G1 Mijn functie geeft mij de mogelijkheid volledig gebruik te maken van mijn kennis en kunde...						,698	
G2 Ik voel me comfortabel in mijn functie...						,616	
G3 Ik heb voldoende autoriteit om mijn werk goed te kunnen uitvoeren...						,597	
G4 Er worden mij voldoende kansen geboden om mijn kennis en kunde te ontwikkelen...						,442	
G5 Mijn leidinggevende staat er altijd op om mij te helpen bij problemen/uitdagingen in mijn werk...							,777
G6 De werksamenwerking met mijn leidinggevende is effectief...							,852
G7 Ik heb voldoende vertrouwen in mijn leidinggevende om zijn keuzes en acties te verdedigen tegenover...							,845
G8 Mijn leidinggevende neemt mijn suggesties serieus...							,810
G9 Mijn leidinggevende en ik vullen elkaar aan...							,812
G10 Mijn leidinggevende begrijpt mijn problemen en wensen...							,838
G11 Mijn leidinggevende erkent mijn potentieel...							,773

KMO = .763, Barlett's Test = 2655.6 (P < .000); 69% cumulatieve variantie verklaard.

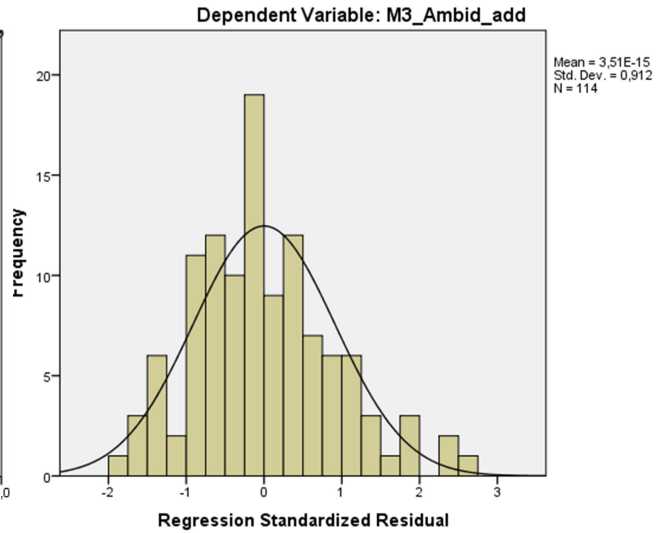
Criteria: Commonalities boven 0.4; dominante factorlading boven 0.5; cross-loading lager van 0.25

## 5: Achtergrond bij regressie-analyse

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

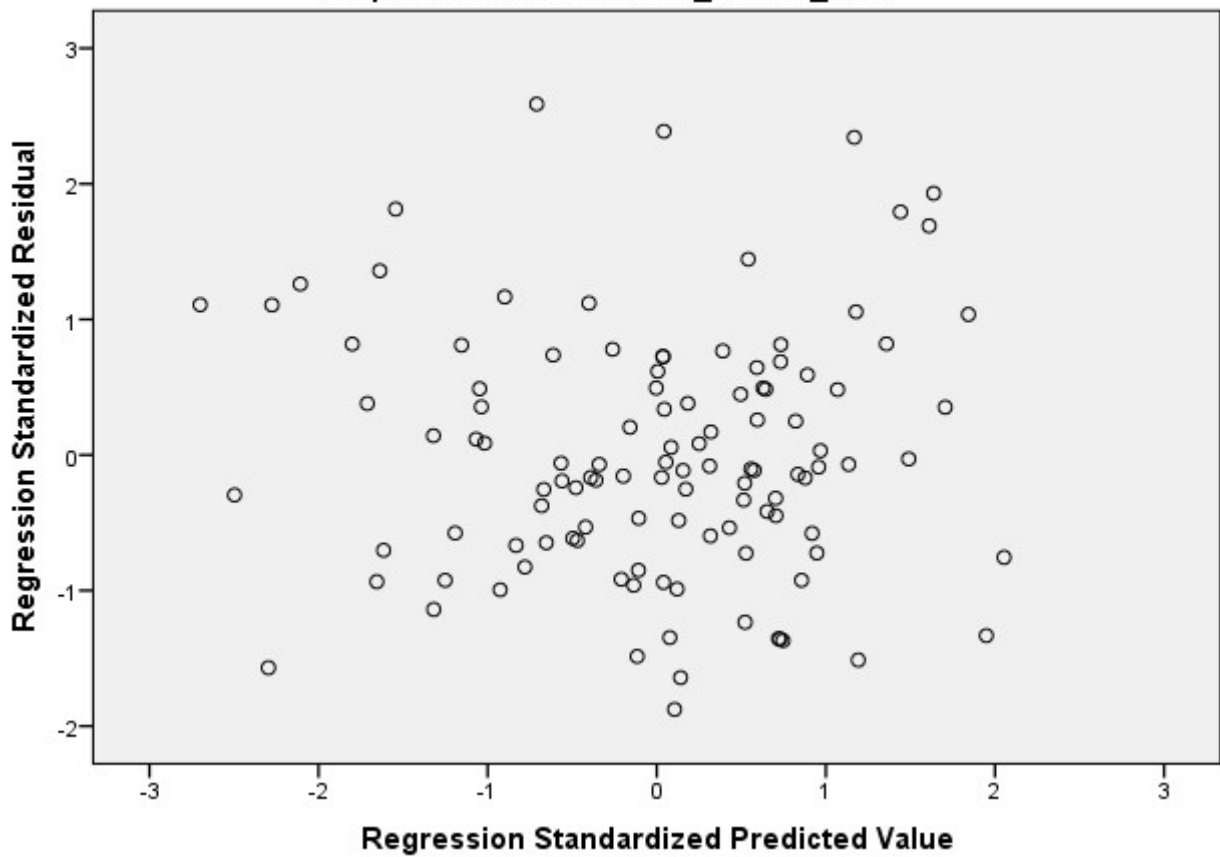


Histogram



Scatterplot

Dependent Variable: M3\_Ambid\_add



oOo