

Contextuele ambidexteriteit: sturing op de werkvloer

Een onderzoek naar ambidexter gedrag op individueel niveau



Master thesis
Juli 2017

Jaap van de Weijer

Studentnr. : 442292

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

Meelezer : Dr. M.J. Flory

STRATEGISCHE VERNIEUWING EN CORPORATE ENTREPRENEURSHIP

Contextuele ambidexteriteit: sturing op de werkvloer

Een onderzoek naar ambidexter gedrag op individueel niveau

Juli 2017

Rotterdam School of Management

Erasmus Universiteit

Jaap van de Weijer

Studentnr. : 442292

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

Meelezer : Dr. M.J. Flory



Omslagfoto: RSM Discovery/ManagementSite, (2014, 1 december), Online afbeelding, gedownload op 22 april 2015, van <https://www.managementsite.nl/efficient-en-innovatief-ambidexter>

© 2017, Jaap van de Weijer

Het auteursrecht van deze afstudeerscriptie berust bij de auteur. Het gepresenteerde werk is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt dan die waarnaar verwezen wordt in de tekst en die worden genoemd in de bibliografie.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt worden, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

Voorwoord

Ongeveer twee jaar voorafgaand aan dit schrijven maakte ik de keuze om de parttime opleiding MScBA/Drs Bedrijfskunde aan de RSM Erasmus Universiteit te gaan volgen. Ik was geïnspireerd geraakt door onder andere mijn broer die de opleiding tussen 2010 en 2012 doorliep. Ik zag dat de opleiding veel tijd in beslag nam, maar daarnaast voor energie en veel nieuwe kennis zorgde. Dat maakte mij nieuwsgierig. Enkele alumni colleges, waaronder een van Prof. Dr Justin Jansen, bood mij een kijkje in de RSM-keuken, niet wetende dat ik slechts één voorlichtingsavond verwijderd was van inschrijving. Het brede vakkenpakket, de mogelijkheid tot specialisatie en de internationale reis maakten voor mij het programma compleet. Nu, twee jaar later, lijkt bovenstaande ver achter me te liggen, al gaat dat gepaard met het gevoel dat de afgelopen twee jaar voorbij zijn gevlogen.

Ik wil graag iedereen bedanken die deze reis mogelijk heeft gemaakt. Ten eerste wil ik mijn coach Prof. Dr Justin Jansen bedanken voor zijn kennis, inzicht en toegankelijkheid. Naast de directe en waardevolle feedback was er een prettige dialoog en ruimte om over zaken buiten de scriptie te praten. Ten tweede gaat mijn dank uit naar Dr Marja Flory. Haar feedback was een waardevolle aanvulling en ik waardeer haar zorgvuldigheid hierin ten zeerste. Het onderzoek was niet mogelijk zonder de medewerking van mijn oud-collega's binnen Ricoh. Dus ook dank ik hen allen voor hun bijdrage.

Speciale dank gaat uit naar mijn familieleden. Mijn broer Geert voor de inspiratie om deze opleiding te beginnen. Mijn ouders omdat zij het mogelijk hebben gemaakt dat ik de opleiding kon volgen en voor alle inhoudelijke en taaltechnische feedback.

Tenslotte wil ik al mijn studiegenoten danken. Samen hebben we een mooie reis gemaakt. Met velen van jullie was het een figuurlijke reis, en met anderen letterlijk naar Shanghai. Met het risico enkele mensen te vergeten gaat mijn speciale dank uit naar Hidde, Pascal en Walter voor de RSM Brabant Crew uitjes en Maarten en Lianne voor de fijne samenwerking in de studieprojecten en de sparmomenten tijdens het afstuderen.

Ik wens eenieder veel leerplezier met het lezen van deze scriptie ter afsluiting van mijn opleiding bedrijfskunde voor de afstudeerrichting strategische vernieuwing en corporate entrepreneurship.

Jaap van de Weijer

's-Hertogenbosch 23-07-2017

Summary

Ambidexterity is the simultaneous implementation of strategies focused on exploitation and exploration. Exploitation consist of activities that are directed to improve and maximize current operations and exploration are activities directed towards the development of products, services, services and markets for the future. Ambidextrous organizations perform better than organizations without ambidextrous strategies. This is especially the case in dynamic environments in which existing income sources are under pressure. Achieving competitive advantage is thus increasingly dependent on good management of ambidexterity. Ambidexterity on an individual level is possible. In that case employees choose themselves which exploratory or exploitative activities they perform. Relatively little research has been done on the way ambidextrous behaviour can be encouraged among employees.

This study examines how ambidexterity at employee level can be influenced. The research focuses primarily on which social-psychological factors can explain ambidextrous behaviour of individual employees and what the influence is of servant leadership.

Research among 116 employees within an organization in a dynamic market shows a positive and significant link between proactive personality, intrinsic motivation and perceived influence on the representation of ambidextrous behaviour. These factors can predict the representation of ambidextrous behaviour. The research does not show a significant connection with ambidextrous behaviour and the other variables: self-efficacy and the willingness to share knowledge.

Servant leadership has a significant and reinforcing effect on the relationship between an above-average degree of proactive personality and display of ambidextrous behaviour. The results show no significant effect of servant leadership on the relationship between the other social-psychological factors and ambient behaviour examined.

The empirical review of individual ambidexterity contributes to the literature on individual ambidexterity and servant leadership. Where previous studies were primarily directed at management level, this research focused on the level of employees. In practice, the results can be used to increase ambidexterity within organizations.

Samenvatting

Ambidexteriteit is het simultaan voeren van strategieën gericht op exploitatie en exploratie. Exploitatie is het verbeteren en maximaliseren van de huidige bedrijfsvoering en exploratie is de investering in de zoektocht naar en ontwikkeling van producten, diensten, services en markten voor de toekomst. Ambidextere organisaties laten betere prestaties zien dan organisaties zonder ambidextere strategieën. Dit is vooral het geval in dynamische omgevingen waarin bestaande inkomstenbronnen onder druk staan. Het behalen van concurrentievoordeel is daarmee steeds afhankelijker van het goed managen van ambidexteriteit. Ambidexteriteit op individueel niveau is mogelijk. Medewerkers kiezen hierbij zelf welke explorerende of exploiterende activiteiten ze uitvoeren. Over de wijze waarop ambidexter gedrag onder medewerkers kan worden gestimuleerd is relatief weinig onderzoek gedaan.

In dit onderzoek is gekeken hoe ambidexteriteit op werknemers niveau kan worden beïnvloed. Het onderzoek richt zich primair op de vraag welke sociaal-psychologische factoren ambidexter gedrag van individuele werknemers verklaren en welke invloed dienend leiderschap hier op heeft.

Onderzoek onder 116 medewerkers binnen een organisatie in een dynamische markt tonen een positief en significant verband aan tussen een proactieve persoonlijkheid, intrinsieke motivatie en waargenomen invloed op het vertonen van ambidexter gedrag. Deze factoren kunnen het vertonen van ambidexter gedrag voorspellen. Het onderzoek laat geen significant verband zien tussen ambidexter gedrag en de overige variabelen: het geloof in zelfdoeltreffendheid en de bereidheid tot kennisdeling.

Dienend leiderschap heeft een significante en versterkende werking op de relatie tussen een bovengemiddelde mate van proactieve persoonlijkheid en het vertonen van ambidexter gedrag. De resultaten laten geen significant effect zien van dienend leiderschap op de relatie tussen de overige onderzochte sociaal-psychologische factoren en ambidexter gedrag.

Door de empirische toetsing van individuele ambidexteriteit draagt dit onderzoek bij aan de literatuur over individuele ambidexteriteit en dienend leiderschap. Waar eerdere studies vooral gericht waren op het management niveau is dit onderzoek gericht op het niveau van werknemers. In de praktijk kunnen de resultaten worden gebruikt om ambidexteriteit in organisaties te verhogen.

Inhoudsopgave

Voorwoord	6
Summary	7
Samenvatting.....	8
1. Inleiding	11
1.1 Aanleiding.....	11
1.2 Onderzoeksvraag en conceptueel model.....	12
1.3 Relevantie en contributie	14
1.4 Onderzoeksontwerp.....	16
1.5 Opbouw thesis.....	17
2. Theoretische verkenning.....	18
2.1 Ambidexteriteit	18
2.1.1 Paradoxe strategie en spanning	19
2.1.2 Structurele ambidexteriteit.....	20
2.1.3 Contextuele ambidexteriteit	20
2.1.4 Individuele ambidexteriteit	22
2.1.5 Conclusie	24
2.2 Ability, Motivation en Opportunity (AMO) model	24
2.2.1 Werking van de AMO-elementen.....	24
2.2.2 Het effect van AMO en HR-praktijken op gedrag.....	27
2.2.3 AMO en Ambidexter gedrag.....	28
2.3 Dienend leiderschap.....	29
3. Hypothese ontwikkeling.....	32
3.1 Ability.....	32
3.1.1 Proactieve persoonlijkheid.....	32
3.2 Motivation.....	33
3.2.1 Geloof in zelfdoeltreffendheid	33
3.2.2 Intrinsieke motivatie	34
3.3 Opportunity	35
3.3.1 Bereidheid tot kennisdeling	35
3.3.2 Waargenomen invloed	36
3.4 Dienend leiderschap.....	36
3.5 Conceptueel raamwerk	40
4. Onderzoeksmethodiek	41
4.1 Onderzoeksontwerp.....	41
4.2 Onderzoeksomgeving.....	41
4.3 Datacollectie.....	42
4.4 Meten van variabelen.....	44

4.4.1	Afhankelijke variabele	44
4.4.2	Onafhankelijke variabelen.....	46
4.4.3	Modererende variabele.....	47
4.4.4	Controlevariabelen	47
5.	Analyse en resultaten.....	49
5.1	Beschrijvende statistiek en correlaties.....	49
5.2	Regressiemodellen	51
5.3	Moderatie van de ervaring van dienend leiderschap	53
6.	Discussie en conclusies.....	56
6.1	Belangrijkste resultaten.....	56
6.2	Theoretische implicaties.....	59
6.3	Praktische implicaties.....	60
6.4	Beperkingen en aanbevelingen vervolgonderzoek	61
7.	Bibliografie.....	64
	Bijlage I: Vragenlijst	71
	Bijlage II: Interview	75
	Bijlage III: Boxplots	79

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Binnen het hedendaagse digitale tijdperk, de globalisering en de recente crisis dienen organisaties zich aan te passen om van waarde te blijven. Stilstand is achteruitgang. Organisaties moeten veranderen. Dit kan op strategisch niveau op basis van concepten zoals het Raamwerk Flexibiliteit (Volberda, 2004), Business Model vernieuwing en het invoeren en managen van paradoxale strategieën.

Smith, Binns & Tushman (2010) stellen zelfs dat het behalen van concurrentievoordeel steeds meer afhankelijk is van het managen van deze paradoxale strategieën. Paradoxale strategieën zijn simultaan ingevoerde strategieën die worden geassocieerd met tegenstrijdige, maar geïntegreerde spanningen (Smith et al., 2010). Spanning ontstaat doordat verschillende strategieën onderling concurreren om interne resources (March, 1991). Het beheersen van de paradoxale strategieën staat bekend als ambidexteriteit. Ambidexteriteit wordt binnen de bedrijfskunde gebruikt als metafoor voor het principe dat organisaties zowel exploratieve als exploitatieve activiteiten weten uit te voeren. Dat wil zeggen een combinatie tussen activiteiten gericht op exploitatie, het maximaal benutten van bestaande en huidige business, en activiteiten gericht op exploratie waarbij toekomstige activiteiten het speerpunt zijn. In de basis is exploitatie erop gericht bestaande kennis te vergroten, op zoek naar grotere efficiency en verbeteringen om incrementele innovatie te bewerkstelligen (Atuahene-Gima, 2005; March, 1991). Exploratie behelst de ontwikkeling van nieuwe kennis en is gericht op experimenteren ter stimulatie van variatie en vernieuwing, wat nodig is voor meer radicale innovatie (Atuahene-Gima, 2005; March, 1991). Het principe van ambidexteriteit stelt dat er in ambidextere organisaties altijd een bepaalde mate van spanning is bij de keuze van uit te voeren taken. Bijvoorbeeld als het gaat om de keuze tussen investeren in huidige of toekomstige projecten of de mate waarin de organisatie zich moet differentiëren of voor lage productiekosten moet gaan (Gibson & Birkinshaw, 2004).

In de turbulente bedrijfsomgeving van vandaag is het zelfs een dwingende noodzaak voor bedrijven om ambidexter te handelen (Raisch & Birkinshaw, 2008). Om te floreren, of zelfs om te overleven, dient een bedrijf te excelleren in zowel exploitatieve als exploratieve innovatie (Tushman & O'Reilly, 1996). Organisatorische ambidexteriteit kan de algemene prestaties verbeteren (Auh and Menac, 2004; Jansen, Tempelaar, van den Bosch & Volberda, 2009; Mom, Van Den Bosch & Volberda, 2009). Organisatie ambidexteriteit heeft vooral een positief effect op organisatie groei en minder op winst (Junni, Sarala, Taras & Tarba, 2013). Desondanks wordt het belang voor organisaties om meer

ambidexteriteit te realiseren binnen de bedrijfskundige wetenschap breed gedragen. Uit onderzoek (Birkinshaw & Gibson, 2004) blijkt dat contextuele ambidexteriteit (simultaan activiteiten van Exploratie en Exploitatie ontplooiën in bestaande businessunits) mogelijk is en daarnaast een noodzaak voor zakelijk succes. Vooral in de hightech sector. Contextuele ambidexteriteit kan gezien worden als een onderscheidend vermogen van een organisatie welke complex en wijd verspreid is en tijd kost om te ontwikkelen (Amit & Schoemaker, 1993).

Binnen de contextuele ambidexteriteit gebruiken medewerkers hun eigen oordeel over hoe ze hun tijd verdelen over explorerende en exploiterende activiteiten (Birkinshaw & Gibson, 2004). Deze keuze en het realiseren van twee tegenstrijdige strategieën tegelijk, zorgen voor spanning. Als reactie hierop kiezen medewerkers vaak voor hun voorkeursrol (Lewis, 2000) en geven dan vaak één kant van de paradox de voorkeur boven de andere. Met andere woorden, ze kiezen dan primair voor explorerend of exploiterend gedrag. Dit beperkt mogelijk het uitvoeren van de noodzakelijke ambidextere activiteiten. Gezien het te behalen concurrentievoordeel is het nuttig meer te weten over ambidexteriteit op individueel niveau. Dit inzicht kan in de praktijk door management en HR worden gebruikt om individuele medewerkers meer ambidexter gedrag te laten vertonen.

Birkinshaw en Gibson (2004) stellen dat een performance context (Ghoshal & Bartlett, 1997) bijdraagt aan het vertonen van ambidexter gedrag. In een performance context geeft de manager voldoende ruimte aan performance management en aan support. Dit stelt medewerkers in staat om zich maximaal ambidexter te gedragen. Een leiderschapsstijl die een performance context goed lijkt te ondersteunen is dienend leiderschap. Dit is een leiderschapsstijl die voor het eerst benoemd werd in 1970 en waar recent meer empirisch onderzoek naar is gedaan (Northouse, 2013). Dienend leiderschap wordt gedefinieerd als een leiderschapsstijl waarbij de leider het belang van de volger plaats boven zijn of haar eigen belang en de nadruk legt op de ontwikkeling van de volgers (Hale & Field geciteerd in Northouse, 2013). De invloed van dienend leiderschap op individuele ambidexteriteit is nog niet onderzocht en draagt mogelijk bij aan het realiseren van concurrentievoordeel op het gebied van contextuele ambidexteriteit.

1.2 Onderzoeksvraag en conceptueel model

Ambidexteriteit leidt tot betere prestaties, maar welke factoren verklaren het vertonen van ambidexter gedrag op individueel niveau? Een individu is altijd onderdeel van een groep. Het lijkt erop dat het niet uitmaakt hoe autonoom of hoe sterk de persoonlijkheid van een individu is, er zijn altijd gemeenschappelijke gedeelde normen, overtuigingen en praktijken van de groep die het individu beïnvloeden en vormen (Krech, Crutchfield & Ballachey, 1962). In dit onderzoek wordt op

deze manier gekeken naar sociaal-psychologische factoren. Deze bestaan uit de gedachten, gevoelens en gedragingen van mensen die beïnvloed worden door interacties met anderen (Brysbart, 2006). Organisaties zijn in staat de prestaties van de organisatie te sturen door individuele medewerkers te beïnvloeden via diverse management en HR-praktijken, zoals het HR-systeem high performance work systems (HPWS) (Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2000; Huselid, 1995). HPWS stelt organisaties in staat de kennis, vaardigheden en capaciteiten van de huidige en potentiële werknemers van een onderneming te verbeteren en hun motivatie en verantwoordelijkheid te verhogen. Op welke factoren dienen deze systemen zich te richten om ambidexteriteit onder individuele medewerkers te verhogen? Birkinshaw en Gibson (2004) schetsen de context voor contextuele ambidexteriteit. Welke factoren verklaren of een persoon ambidexter gedrag zal vertonen is echter nog onbekend.

Aan de basis van HPWS ligt de Ability, Motivation en Opportunity, oftewel AMO, theorie. In dit onderzoek zijn vijf factoren afgeleid van de AMO-literatuur, geoperationaliseerd en gemeten onder medewerkers van een groot technologisch bedrijf. Vervolgens is bekeken wat de invloed was van dienend leiderschap op deze factoren. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

Welke sociaal-psychologische factoren verklaren ambidexter gedrag van werknemers op individueel niveau, en welke invloed heeft dienend leiderschap hierop?

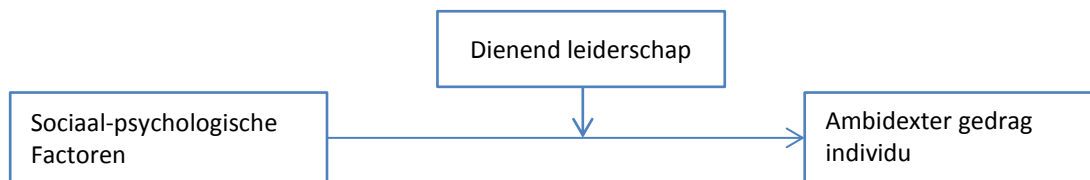
De onderzoeksvraag is opgebouwd uit de volgende deelvragen die leiden tot de beantwoording van de hoofdvraag.

1. *Wat is ambidexteriteit op individueel niveau?*
2. *Op welke individuele kenmerken kan een organisatie haar medewerkers sturen?*
3. *Welke managementstijl creëert de juiste condities voor contextuele ambidexteriteit?*
4. *Wat is het effect van dienend leiderschap op een medewerker?*
5. *Welke factoren verklaren het ambidextere gedrag van individuele medewerkers?*

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden zijn de gebruikte begrippen gedefinieerd. Vervolgens zijn hypothesen over de te verwachten relatie tussen ambidexter gedrag en sociaal-psychologische factoren uitgewerkt, geoperationaliseerd en gemeten onder medewerkers van Ricoh Nederland BV via een enquête. Om met de verkregen data de hypothese te toetsen is gebruik gemaakt van beschrijvende en inferentiele statistiek met behulp van het programma Statistical Package for Social Sciences (IBM, SPSS, 24). De analyse in SPSS dienen als basis voor de conclusies van dit onderzoek.

Het conceptueel model van het onderzoek staat in figuur 1 weergegeven. De mate waarin een individu ambidexter gedrag vertoont vormt de *afhankelijke variabele* en vormt het onderzoeksobject. De *onafhankelijke variabelen* beïnvloeden dit gedrag en bestaan in dit model uit sociaal-psychologische factoren. De factoren die specifiek in dit onderzoek worden onderzocht zijn: proactieve persoonlijkheid, geloof in zelfdoeltreffendheid, intrinsieke motivatie, bereidheid tot kennisdeling en waargenomen invloed. De modererende factor is leiderschap. Het onderzoek richt zich op dienend leiderschap. De mate waarin een medewerker dienend leiderschap ervaart van zijn direct leidinggevende, heeft in het model een positief effect op de relatie tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabele.

Figuur 1: Conceptueel model



1.3 Relevantie en contributie

Ambidexteriteit is een onderwerp dat de laatste jaren meer aandacht krijgt binnen bedrijfskundige onderzoeken. Het concept ambidexteriteit is vooral onderzocht vanuit bedrijfsstructuur en in hogere echelons, zoals managementteams en CEO-perspectief. Ondanks dat ambidexteriteit op individueel niveau minder is onderzocht heeft onderzoek een aantal interessante inzichten opgeleverd. Zo is bekend dat ambidexter gedrag het beste tot zijn recht komt in een performance context (Birkinshaw & Gibson, 2004). Eveneens is bekend dat de paradox voor spanning zorgt op meerdere organisatieniveaus, namelijk het bedrijfsniveau, binnen projecten en binnen de kennismedewerkers zelf (Andriopoulos & Lewis, 2009). Uit eerder onderzoek blijkt dat medewerkers vaak aan één kant van de paradox de voorkeur geven (Lewis, 2000), zodat ze met de spanning om kunnen gaan. Op managementniveau is onderzocht hoe de acquisitie van kennis, die zich binnen de organisatie bevindt, invloed heeft op de mate waarin een manager explorerende en exploiterende activiteiten uitvoert (Mom, 2006). Hieruit blijkt dat bottom-up en horizontale kennisinstromen van managers positief is gerelateerd aan exploratieve activiteiten en top-down kennisinstromen vooral positief gerelateerd zijn aan exploitatieve activiteiten. In aanvulling hierop stellen Wang & Rafiq (2012) dat verandering van de managementmentaliteit nodig is om ambidexteriteit op de werkvloer de ruimte te geven. Zij zien dat de traditionele top-down benadering, met formele structuren en aansturing, contextuele ambidexteriteit belemmert. Een bottom-up aanpak biedt meer ruimte voor de

individuele werknemers om een organisatiecultuur te creëren waarin vaardigheden voor exploratie en exploitatie zijn geïntegreerd. Buiten deze waardevolle inzichten is ambidexteriteit op de lagere echelons, zoals binnen teams en op het individuele niveau, nog beperkt onderzocht (Junni et al., 2013).

Het doel van dit onderzoek is om een bijdrage te leveren aan eerdere literatuur over ambidexteriteit door specifiek te kijken naar mogelijke antecedenten en ambidexter gedrag op individueel niveau en de mate waarin dienend leiderschap de relatie tussen de factoren en ambidexter gedrag versterkt of verzwakt. De theorie en analyse uit dit onderzoek geven vier toevoegingen aan de bestaande literatuur over individuele ambidexteriteit. Ten eerste draagt het bij aan het inzicht hoe het ambidextere gedrag van medewerkers is te sturen. In vervolg op onderzoek naar de organisatie context voor ambidexter gedrag (Birkinshaw & Gibson, 2004) en de invloed op ambidexteriteit van managers (Mom et al., 2009), staan in dit onderzoek individuele werknemers centraal. Hiermee vervult het onderzoek de oproep binnen de bestaande literatuur om de leemte op het gebied van individuele ambidexteriteit te vullen. Nosella, Cantarello & Filipinni (2012) constateren dat er duidelijkheid nodig is op operationeel niveau in welke mate ambidexteriteit een eigenschap is van een individu. Er is relatief weinig onderzoek gedaan naar de factoren die contextuele ambidexteriteit mogelijk maken (Simsek, Heavey, Veiga & Souder, 2009). Ghoshal en Bartlett (1994) stellen dat leiders een ondersteunende businessunit context dienen te creëren, bestaande uit systemen, processen en overtuigingen die het gedrag op individueel niveau vormgeven. Meer inzicht in de factoren die individueel ambidexter gedrag beïnvloeden geven meer houvast om dit te bereiken.

Ten tweede draagt dit onderzoek bij aan recent onderzoek (Kauppila & Tempelaar, 2016) gericht op leiderschap en ambidexteriteit. Kauppila en Tempelaar (2016) laten zien dat paradoxaal leiderschap invloed heeft op ambidexter gedrag van medewerkers. Aanvullend hierop kijkt dit onderzoek naar dienend leiderschap en of deze leiderschapsstijl een vergelijkbaar effect laat zien.

Ten derde biedt het onderzoek meer inzicht in de mate waarin dienend leiderschap in de praktijk wordt ervaren. Deze vorm van leiderschapsstijl heeft de laatste jaren aan populariteit en interesse onder onderzoekers gewonnen. Het meeste onderzoek naar dit onderwerp is beschrijvend en is gericht op hoe het ideaal zou moeten werken (Northouse, 2013). Van Dierendonck (2011) heeft een belangrijke bijdrage geleverd om inzicht te krijgen in de mate waarin dienend leiderschap in de praktijk werkt. In dit onderzoek wordt dienend leiderschap eveneens vanuit de ervaring in de praktijk benaderd.

Tot slot kent het onderzoek een praktische relevantie voor managers en de human resource (HR) praktijk, in het bijzonder voor organisaties binnen dynamische markten. Aan de hand van de resultaten kunnen managers en beleidsbepalers actief sturen om ambidexter gedrag te stimuleren. Bijvoorbeeld via het trainings-, wervings- en selectiebeleid en het vormen van een passende managementcultuur.

1.4 Onderzoeksontwerp

Om antwoord te krijgen op de onderzoeksvraag is gekozen voor een kwantitatief onderzoek. Ondanks dat een kwantitatieve methode gekenmerkt wordt door geringe flexibiliteit, heeft het als voordeel dat het onderzoek in een andere context kan worden herhaald. Het gevoerde onderzoek betreft een survey in de vorm van een cross-sectioneel onderzoek. Hierbij zijn gegevens middels een online enquête verzameld uit een populatie op een bepaald punt in de tijd. De onderzoekspopulatie bestaat uit medewerkers van een servicegerichte organisatie opererend in een dynamische markt in de technologische sector. Het analyiseniveau van het onderzoek betreft ambidexter gedrag op individueel niveau in combinatie met de perceptie van dienend leiderschap. Als waarnemingseenheid gelden de antwoorden van de respondenten over de wijze waarop zij hun activiteiten uitvoeren en de mate waarin zij het leiderschap ervaren.

Deze studie is gelimiteerd tot medewerkers binnen Ricoh Nederland BV. De selectie van deze organisatie is gebaseerd op de dynamische markt waarin de organisatie acteert. In deze markt staan de traditionele inkomsten, gegenereerd op de printmarkt, onder druk. Om succesvol te zijn in een dynamische omgeving is het voor een organisatie van belang de dagelijkse operatie efficiënt te beheren, terwijl de organisatie ook adaptief genoeg moet zijn om in te kunnen spelen op veranderingen in de markt (Duncan, 1976; Tushman & O'Reilly, 1996, Simsel et al., 2009). Hiertoe is zowel exploitatie van de bestaande business als de zoektocht naar nieuwe inkomensbronnen voor de toekomst van belang voor Ricoh Nederland BV. Daarnaast concluderen Junni, Sarala, Taras en Tarba (2013) in hun meta-analyse naar organisatie ambidexteriteit dat het verband tussen ambidexteriteit en prestaties het grootst is in de markt van service verlenende bedrijven. Een industrie waar Ricoh Nederland ook toebehoort.

Om te weten te komen of de organisatie de nodige context heeft om ambidexter gedrag en dienend leiderschap mogelijk te maken heeft een interview plaatsgevonden met de directie van Ricoh Nederland BV, vertegenwoordigd door de Sales Director. De uitkomsten schetsen een organisatie waarin bovengemiddeld wordt gescoord op zowel sociale ondersteuning als resultaatgericht

management. Hiermee is de organisatie context te typeren als een hoge prestatie context, waarmee deze geschikt is voor contextuele ambidexteriteit (Birkinshaw & Gibson, 2004).

Vervolgens zijn de medewerkers binnen de organisatie gevraagd mee te werken aan het onderzoek. Van de circa 1.000 medewerkers hebben 165 medewerkers aangegeven hun medewerking te verlenen. Vervolgens hebben 117 respondenten de enquête volledig ingevuld.

1.5 Opbouw thesis

Na dit inleidende hoofdstuk wordt in hoofdstuk 2 de theoretische achtergrond geschetst. Hieruit volgt de te onderzoeken hypothese die in hoofdstuk 3 is toegelicht. Vervolgens bevat hoofdstuk 4 de gebruikte methodologie en onderzoeksstrategie. Hierin worden onder andere de steekproef en de operationalisering van de variabelen besproken. De data-analyse en resultaten van het onderzoek komen in hoofdstuk 5 aan bod. Tot slot worden in hoofdstuk 6 de onderzoeksvraag beantwoord, de uiteindelijke conclusie geschetst en de discussie over de resultaten gevoerd. Tevens worden in dit hoofdstuk de implicaties en de beperkingen van het onderzoek besproken.

2. Theoretische verkenning

De literatuurstudie in dit hoofdstuk heeft als doel het theoretische kader te schetsen waarbinnen het onderzoek valt. Het eerste deel bevat een overzicht van de bestaande literatuur over ambidexteriteit en de onderliggende concepten zoals structurele ambidexteriteit en contextuele ambidexteriteit. Het tweede deel staat in het teken van de diverse gedragingen van medewerkers vanuit een HRM-perspectief. Vanuit deze theorie worden de sociaal-psychologische factoren geselecteerd en toegelicht welke vermoedelijk een link hebben met ambidexter gedrag. Het derde deel gaat over dienend leiderschap. Hierbij wordt tevens een link gelegd met contextuele ambidexteriteit en de reden waarom deze leiderschapsstijl is gekozen.

2.1 Ambidexteriteit

De term ambidexteriteit wordt in de organisatietheorie gebruikt om het principe te beschrijven van bedrijven die de capaciteit hebben om zowel bestaande competenties te benutten als nieuwe mogelijkheden te creëren. Dit bestaat uit activiteiten gericht op exploratie, oftewel activiteiten die buiten de huidige strategie vallen (zoals de ontwikkeling van nieuwe product markt combinaties) en gericht zijn op de toekomstige inkomsten van de organisatie. Het andere deel bestaat uit exploitatie activiteiten. Deze vallen binnen de huidige strategie en zijn erop gericht de positie van de organisatie in haar huidige markt tegen concurrerende partijen te verstevigen.

De term ambidexteriteit is voor het eerst gebruikt door Duncan (1976) en later door March (1991) verder op de kaart gezet. March (1991) stelt dat exploitatie en exploratie activiteiten zijn gericht op tegenstrijdige doelstellingen. Namelijk stabiele inkomsten die een hogere gemiddelde prestatie mogelijk maken, of het benutten van radicale kansen om een grotere prestatievariëteit te bevorderen. Het simultaan uitvoeren van explorerende en exploiterende activiteiten gaat gepaard met organisatorische spanningen en innovatie en kennismanagement zijn hieraan expliciet gerelateerd (March, 1991). In de basis is exploitatie erop gericht bestaande kennis te vergroten, op zoek naar grotere efficiency en verbeteringen om incrementele innovatie te bewerkstelligen. Exploratie behelst de ontwikkeling van nieuwe kennis en is gericht op experimenteren ter stimulatie van variatie en vernieuwing, wat nodig is voor meer radicale innovatie (Atuahene-Gima, 2005). Levinthal en March (1993) waarschuwen voor de "success trap" en de "failure trap". De eerste ontstaat als bedrijven te veel de nadruk leggen op exploitatie ten koste van exploratie. De organisatie sluipt dan in en zal minder goed anticiperen op de veranderingen in de omgeving. De failure trap ontstaat als juist het tegenovergestelde wordt gedaan. Een te grote nadruk op exploratie waarbij nieuwe ideeën niet de kans krijgen om te worden benut omdat het volgende idee en de volgende

innovatie alweer klaar staan. Levinthal en March (1993) pleiten dan ook voor de juiste balans tussen de twee elementen om organisatie ambidexteriteit te bereiken.

2.1.1 Paradoxe strategie en spanning

Argyris en Schön (1996) laten in hun theorie over organisatieleren vergelijkbare elementen zien: single loop learning, double loop learning en theory-in-use. De theory-in-use zijn de waarde, strategische acties en aannames welke zijn ingebed in de geroutineerde activiteiten van de organisatie zoals distributie, inkoop, verkoop en marketing (Argyris & Schön, 1996). Hierbij wordt gesteld dat single loop learning primair is gerelateerd aan het realiseren van effectiviteit. Het heeft betrekking op zaken die uit de toon vallen binnen de huidige strategie en lijkt sterk op exploiterende activiteiten om de huidige bedrijfsvoering maximaal te benutten. Bij deze single loop learning theorie worden de waarden en normen van de theory-in-use niet aangepast. Dat gebeurt wel bij double-loop learning. Single loop herstelt zaken die afwijken binnen deze theory-of-use. Double loop overstijgt dit en past waarde en normen binnen de theory-of-use aan. Daarmee is double loop learning meer gericht op nieuwe activiteiten en gerelateerd aan exploratie. Deze twee leerstijlen binnen een organisatie zorgen voor een keuze: het behouden van het huidige groeipad, constante operatie en voorspelbare patronen, of het aanpassen van het patroon richting vernieuwing en groei (Argyris & Schön, 1996). Deze keuze gaat gepaard met conflicterende eisen en wensen. Ambidexteriteit stelt dat beide strategieën parallel aan elkaar kunnen worden uitgevoerd, maar waarmee de spanning niet verdwijnt. Dit resulteert in paradoxale strategieën. De term paradoxaal heeft betrekking op het voeren van meerdere strategieën, op hetzelfde moment, welke tegenstrijdig, maar tegelijkertijd met elkaar zijn verbonden. Beide zijn echter nodig voor het lange termijn succes van de organisatie (Lewis, 2000). De strategie kan zelfs gerelateerd zijn aan een set van producten en diensten welke in een markt met elkaar concurreren en waarbij er mogelijk sprake is van kannibalisatie. Ambidexteriteit vraagt dus om paradoxaal denken. Radicaal vernieuwen en innoveren, zonder concessies te doen ten aanzien van productiviteit, bestaande business en voortdurende verbetering binnen deze bestaande business.

De paradox leidt tot spanning in de organisatie. Volgens Gibson en Brikshaw (2004) ontstaat spanning door het tegelijk toepassen van alignment en adaptability. Alignment activiteiten zijn gericht op prestatieverbeteringen op de korte termijn, terwijl adaptability activiteiten gericht zijn op prestatieverbeteringen op de lange termijn (Gibson & Brikshaw, 2004). Deze activiteiten kunnen met elkaar in concurrentie staan om organisatiemiddelen en prioriteit. Andriopoulos & Lewis (2009) stellen dat de paradoxen op diverse organisatieniveaus zichtbaar zijn. Op het hoogste niveau, het bedrijfsniveau, is dat voornamelijk de strategische intentie. Dient hierbij de focus te liggen op winst

of op het nemen van risico's om nieuwe doorbraken te ontdekken? Daaronder komt de paradox op bij klantoriëntatie en raakt het voornamelijk inspanningen binnen projecten. Dient de nadruk te liggen op het behalen van de projectdoelstellingen en klanttevredenheid, of op het leveren en testen van nog niet geheel bewezen producten en diensten? Op het laagste niveau heeft het impact op medewerkers zelf. Waarbij er een conflict is tussen de drijfveren van het individu, bestaande uit enerzijds discipline, controle en structuur en passie, trots, risico en creatieve expressie anderzijds (Andriopoulos & Lewis, 2009).

Medewerkers geven vaak een gelijke reactie op deze spanningen, waaronder het aannemen van een defensieve houding of het vermijden van hun angst door maximaal in te zetten op hun voorkeursrol (Lewis, 2000). Dit werkt contraproductief en kan het vertonen van ambidexter gedrag op individueel niveau remmen. Lewis (2000) stelt dat medewerkers hierdoor vaak één kant van de paradox de voorkeur geven boven de ander, zichtbaar in de mate waarin zij data interpreteren, om de spanning tussen exploratie en exploitatie te reduceren. Bij structurele ambidexteriteit wordt de paradox grotendeels omzeild door een splitsing aan de brengen tussen explorerende en exploiterende afdelingen. Op hoger managementniveau en bij de integratie en kennisdeling tussen de explorerende en exploiterende entiteiten, zal de paradox nog wel moeten worden gemanaged. Bij contextuele ambidexteriteit zit de paradox in de medewerker zelf en gaat de fysieke splitsing niet op.

2.1.2 Structurele ambidexteriteit

Birkinshaw benadrukte in 2004 het belang van het aanpassingsvermogen van een organisatie, maar stelt daarbij dat aanpassingsvermogen alleen niet voldoende is. Exploitatie, het snel uitrollen van het bestaande businessmodel en het verlagen van de operationele kosten, is eveneens van belang. Birkinshaw (2004) haalt twee vormen van ambidexteriteit aan. Structurele ambidexteriteit en contextuele ambidexteriteit. Structurele ambidexteriteit bestaat uit het creëren van een separate structuur voor exploratie en exploitatie. De activiteiten zijn fysiek gescheiden. De medewerkers binnen een unit houden zich daarbij primair bezig met exploratieve of exploitatieve werkzaamheden. De scheiding gaat gepaard met coördinatie kosten (Gibson & Birkinshaw, 2004)

2.1.3 Contextuele ambidexteriteit

Gibson en Birkinshaw (2004) definiëren contextuele ambidexteriteit als de capaciteit om simultaan afstemming (alignment) en aanpassingsvermogen (adaptability) te tonen binnen de gehele businessunit. Alignment verwijst naar de samenhang tussen alle patronen van activiteiten in de businessunit; ze werken samen in de richting van dezelfde doelen. Aanpassingsvermogen verwijst naar de capaciteit om activiteiten in de businessunit snel te configureren aan de veranderende eisen

in de externe omgeving (Gibson & Birkinshaw, 2004). Hierbij gaat het binnen contextuele ambidexteriteit om het gedrag van de medewerkers. Zij kiezen tijdens de dagelijkse werkzaamheden zelf tussen activiteiten binnen het exploitatieve kader en activiteiten die meer gericht zijn op aanpassing (exploratie). Een voorbeeld van contextuele ambidexteriteit is de keuze van verkoopmedewerkers om hun aandacht en energie te richten op bestaande klanten en het behalen van de verkoopquota, of het koesteren van nieuwe klanten met een iets andere behoefte. Birkinshaw en Gibson (2004) stellen dat voor het bevorderen van ambidexteriteit op individueel niveau er extra aandacht moet zijn voor de menselijke kant van de organisatie. Contextuele ambidexteriteit wordt niet bereikt door de organisatie structureel in te delen in businessunits met duidelijke exploratieve of exploitatieve doelstellingen, maar door een set van processen en systemen die het mogelijk maken, en medewerkers aansporen, om hun eigen beslissing te nemen over de indeling van hun tijdsbesteding aan conflicterende vraagstukken tussen alignment en adaptability (Duncan, 1976, Tushman & O'Reilly, 1996).

Birkinshaw en Gibson (2004) stellen dat een high performance context (Ghoshal & Bartlett, 1997) moet worden gecreëerd binnen een organisatie zodat ambidexter gedrag van individuele medewerkers kan floreren. Deze performance context ontstaat als er binnen de organisatie voldoende sociale support aanwezig is, bestaande uit support & trust, en dat er daarnaast aandacht is voor performance management, stretch & discipline. Het realiseren van deze organisatie context als competitief voordeel is niet in een korte periode te realiseren en kost enkele jaren.

Stretch is een attribuut van de context dat de leden aanzet om vrijwillig te streven naar ambitieuze doelstellingen. Stretch wordt gerealiseerd door het tot stand brengen van een gezamenlijke ambitie, de ontwikkeling van een collectieve identiteit, en de mogelijkheid van persoonlijke uitwerking van de wijze waarop individuen bijdragen aan het algemene doel van een organisatie. *Discipline* spoort medewerkers aan om aan alle verwachtingen van hun expliciete of impliciete toewijding te voldoen. Hieronder valt het vaststellen van een duidelijke norm van de prestaties en het gedrag, een systeem van open, eerlijke en snelle feedback, en consistentie in de toepassing van sancties om tot discipline te komen. *Support* zet leden aan om assistentie en ondersteuning te verlenen aan anderen. Mechanismen die dit mogelijk maken zijn de vrijheid om initiatief te tonen op lagere echelons, de toegang van medewerkers tot middelen van anderen, en de prioriteitstelling van seniormedewerkers om raad en ondersteuning te geven in plaats van het uitoefenen van autoritair gedrag om stretch te realiseren. *Trust* zet medewerkers aan om te vertrouwen op de toewijding van elkaar. Dit wordt ondersteund door eerlijkheid en rechtvaardigheid in de besluitvormingsprocessen van een businessunit, betrokkenheid van individuen in beslissingen en activiteiten die deze individuen

rechtstreeks raken, en personeel op stafposities met mensen die beschikken over de capaciteit om vertrouwen te creëren.

2.1.4 *Individuele ambidexteriteit*

Bij individuele ambidexteriteit gaat het om het gedrag dat de medewerkers vertonen. De acties die een individu uitvoert kunnen exploratief of exploitatief van aard zijn, en als beide gedragingen aanwezig zijn is er sprake van ambidexter gedrag. Er zijn diverse definities van individuele ambidexteriteit. Good en Michel (2013) definiëren individuele ambidexteriteit als het "cognitieve vermogen om flexibel aan te passen binnen een dynamische context door op de juiste wijze te schakelen tussen de exploratie en exploitatie" (p. 437). Het gaat erom dat het individu zich kan aanpassen aan zijn of haar taken (task adaptive performance). Algemene intelligentie en cognitieve flexibiliteit zijn positief gerelateerd aan ambidexter gedrag. Cognitieve flexibiliteit is het vermogen om de mentale instelling cognitief te beheersen en te verschuiven en ondersteunt een passende omschakeling tussen exploratie en exploitatie (Good & Michel, 2013). De definitie van Mom et al. (2009) luidt: "ambidexteriteit op managers niveau wordt gedefinieerd als de gedragsmatige oriëntatie op het combineren van de exploratie en exploitatie activiteiten binnen een bepaalde tijd" (p. 812). Daarnaast stellen ze dat het een multidimensionaal construct is dat de mate waarin een manager exploratieve en exploitatieve activiteiten nastreeft in zijn of haar rol meet. Uit de definitie komt naar voren dat individuele ambidexteriteit te maken heeft met gedrag en uit te voeren acties.

Ambidextere organisaties zijn gebaat bij ambidexter gedrag van hun medewerkers. Exploiterende activiteiten worden primair gevoed door leerprocessen vanuit een top-down perspectief waarbij senior-managers routine en gedrag van medewerkers sturen richting het verfijnen van de huidige competenties. Exploratie is echter meer gebaad bij bottom-up leerprocessen (Lubatkin, Simsek, Ling & Veiga, 2006; Wooldridge & Floyd, 1989). Hieruit blijkt de toegevoegde waarde van het individu en het vertonen van ambidexter gedrag omdat zij veelal in contact staan met de markt. Hierdoor kunnen medewerkers veranderingen in klantwensen signaleren. Er zijn mogelijkheden voor managers om medewerkers te ondersteunen om ambidexter gedrag te vertonen, zoals het stellen van langere termijn doelstellingen naast de kortere termijn doelstellingen gericht op winst. Ambidextere managers in organisaties hebben een aantal gedeelde kenmerken: (1) ze hebben duale vaardigheden waartussen ze kunnen wisselen, bestaande uit het voeren van verschillende leiderschapstijlen en managementrollen en motivaties, (2) ze vinden creatieve oplossingen binnen tegenstrijdigheden en (3) bouwen en onderhouden sterke netwerken (Mom, Van Den Bosch & Volberba, 2007). In lijn met deze kenmerken voor managers herkennen Birkinshaw & Gibson (2004) vier gedragskenmerken van ambidextere mensen. Ten eerste nemen ze initiatieven en letten ze op

mogelijkheden buiten de kaders van hun eigen rol. Ten tweede zijn ze coöperatief en zoeken actief naar mogelijkheden om hun eigen inspanningen te combineren met die van anderen. Ten derde acteren ze als tussenpersoon, zoekend naar de mogelijkheden om interne verbanden te leggen. Tot slot zijn ze multitaskers die zich er prettig bij voelen om meerdere rollen te vervullen. Deze leiden tot enkele belangrijke overeenkomsten in het gedrag van ambidextere medewerkers, namelijk (1) de medewerkers nemen initiatieven buiten hun eigen rol in het grotere belang van de organisatie, (2) ze zijn voldoende gemotiveerd en geïnformeerd om spontaan te acteren, zonder toestemming te vragen, (3) ze moedigen acties aan om aanpassingen door te voeren die in lijn liggen met de strategie van de organisatie (Birkinshaw & Gibson, 2004).

Managers vervullen een belangrijke rol in de ondersteuning en sturing van hun medewerkers bij de dagelijkse werkzaamheden en hebben invloed op het ambidextere gedrag van medewerkers (Zacher, Robinson & Rosing, 2014). Dit doen ze door het vertonen van “Leader opening behavior” en “leader closing behavior”. Het eerste betreft acties die variatie in het gedrag van werknemers verhogen. Hieronder vallen het toestaan van fouten, aanmoedigen om alternatieve methoden te proberen om aan de taken de voldoen en het motiveren van medewerkers om risico's te nemen (Rosing, Frese & Bausch, 2011). Het tweede type gedrag is gericht op acties die gericht zijn op het verminderen van variatie in het gedrag van werknemers. Hieronder vallen het opzetten van routines waardoor regels worden nageleefd, monitoring of doelen worden bereikt, en het nemen van corrigerende maatregelen indien nodig (Rosing et al., 2011). Ook Mom et al. (2007) stellen dat managers een grote invloed hebben op ambidexteriteit. Uit hun onderzoek blijkt dat exploitatie en exploratie binnen de organisatie in grote mate afhankelijk is van de betrokken managers exploratie en exploitatie activiteiten. Dit geeft het belang aan van individuen op managementniveau voor organisatie ambidexteriteit.

Buiten de genoemde onderzoeken op managementniveau liet de literatuur tot voor kort een grote leemte zien op het gebied van ambidexteriteit op individueel niveau en lagere echelons. Er is gehoor gegeven aan de oproep om ambidexteriteit op individueel niveau te onderzoeken, wat geresulteerd heeft in een aantal recente onderzoeken. Lee^a & Lee^b (2016) hebben gekeken naar de competenties onder kenniswerkers en komen tot de conclusie dat cognitieve, informatie en sociale vaardigheden positief geassocieerd zijn met ambidexter gedrag. Kauppila en Tempelaar (2016) hebben onderzocht dat geloof in zelfdoeltreffendheid en leiderschap ambidexter gedrag onder medewerkers kunnen voorspellen. Zij stellen dat medewerkers meer ambidexter gedrag laten zien als hun manager paradoxaal leiderschap vertoont. Dat is een leiderschapsstijl waarbij de manager ondersteuning combineert met hoge prestatie verwachtingen.

2.1.5 Conclusie

Contextuele ambidexteriteit maakt individuele ambidexteriteit mogelijk. De ontstane spanning lijkt op individueel niveau de medewerkers te drijven naar het tonen van hun voorkeursgedrag. Veel mensen gedragen zich van nature niet volledig ambidexter, maar gaan de spanning uit de weg en laten een voorkeur voor exploratief of exploitatief gedrag zien (Lewis, 2000). In welke mate kan een medewerker hier toch op worden gestuurd? Welke sturing of leiderschapsstijl heeft de meeste invloed op het vertonen van ambidexter gedrag? Om meer inzicht te krijgen op de context voor efficiënte medewerkers en sturing gaat de volgende paragraaf in op de Human Resource Management (HRM) literatuur op dit vlak.

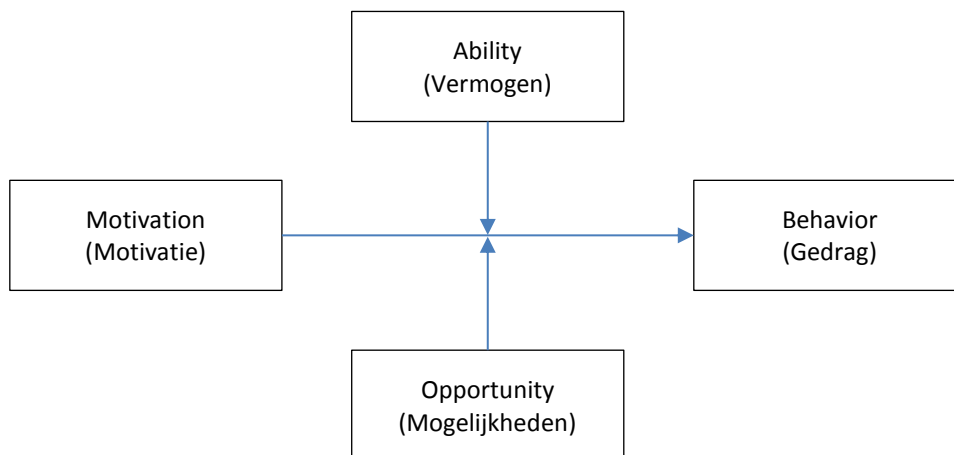
2.2 Ability, Motivation en Opportunity (AMO) model

Ambidexteriteit wordt gezien als het vermogen van een individu om zowel te exploiteren als te exploreren en dit te uiten in gedrag. Dit draagt bij aan contextuele ambidexteriteit waarmee een organisatie zich kan onderscheiden (Amit & Schoemaker, 1993). Dit komt overeen met de Resourced Based View waarin human resources worden gezien als sociaal kapitaal van de organisatie. Het levert een competitief vermogen op dat moeilijk is te kopiëren. Hoe een organisatie het gedrag van haar medewerkers kan sturen in het streven om zichzelf te onderscheiden op sociaal kapitaal valt binnen Human Resource Management (HRM). HRM wordt gedefinieerd als het ontwerp van medewerkerssystemen bestaande uit een set van beleidsrichtlijnen met de intentie de personeelsprestaties te maximaliseren, met als doel de organisatie doelstellingen te behalen (Alagaraja, 2012, Guest, 1997). Binnen HRM is het AMO-model (Ability, Motivation & Opportunity) een bruikbaar raamwerk om houding en gedrag van medewerkers te beïnvloeden (Boselie, Dietz & Boon, 2005).

2.2.1 Werking van de AMO-elementen

Het (AMO) model kent zijn grondslag in de sociale psychologie en wordt in de human resources praktijk gebruikt. In het basismodel wordt motivatie gezien als de drijvende kracht achter gedrag en wordt gedefinieerd als: de drijfveren, wensen, driften of verlangens welke aan de basis liggen van gedrag (MacInnis & Jaworski, 1989). Vermogen is een vereiste om het gedrag te kunnen vertonen en de mogelijkheid verwijst naar de contextuele of situationele beperkingen.

Figuur 2: AMO-model



MacInnis en Jaworski (1989) stellen dat motivatie niet per se leidt tot gedrag. Het is een doelgerichte prikkel (goal directed arousal). Of, en in welke mate, de motivatie wordt doorgevoerd in gedrag, is afhankelijk van het vermogen van het individu en de mogelijkheid in de omgeving om het gedrag ook te vertonen.

In de HRM-literatuur is het AMO-model als basis te herkennen in diverse HR-systemen en terug te vinden in de drie beleidsdomeinen, ability, motivation en opportunity (Lepak, Liao, Chung & Harden, 2006). 1) Vermogen heeft betrekking op het verworven of natuurlijke vermogen van een individu, dat het individu in staat stelt een bepaalde taak met succes uit te voeren (Kim, Pathak & Werner, 2015). Dit vermogen verwijst naar menselijke eigenschappen, zoals vaardigheden, ervaring, houding en opgedane kennis, die relevant zijn voor de vervulling van de taken (Boon, Belschak, Hartog & Pijnenburg, 2014; Minbaeva, 2013). Vermogen verwijst tevens naar de HR-praktijken die van invloed zijn op het vermogen van de werknemer. De middelen die een organisatie hiervoor kan inzetten zijn ten eerste het werving- en selectiebeleid en het trainen van medewerkers (Appelbaum et al., 2000). 2) Motivatie is te definiëren als de mate waarin een individu welwillend is en kiest om bepaald gedrag te vertonen (Kim et al., 2015). Motivatie is onderverdeeld in drie categorieën (Appelbaum, et al., 2000). Extrinsieke motivatie, intrinsieke motivatie en wederzijds vertrouwen. In de laatste vorm worden medewerkers als aandeelhouders beschouwd. Bij intrinsieke motivatie ontstaat de motivatie op basis van de belangen en waarden van het individu zelf. Deze motivatie is gericht op de langere termijn (Minbaeva, 2013). In de werkcontext is het gerelateerd aan de mate waarin werknemers hun baan bevredigend en plezierig vinden om uit te voeren. Organisaties kunnen motivatie onder medewerkers op diverse manieren stimuleren. Extrinsieke motivatie kan gestimuleerd worden met prestatiebeloning op individueel- of groepsniveau. Daarnaast is motivatie te stimuleren door het creëren van een sfeer van wederzijds vertrouwen en werknemers aan te moedigen om zichzelf te

betrekken bij de onderneming. Een andere vorm is het richten op de juiste balans tussen werk en privé en het betrekken van medewerkers door middel van het delen van informatie (Sarikwal & Gupta, 2013). Het derde deel van het AMO is opportunity. 3) Opportunity (mogelijkheid) zijn de omstandigheden of is de context die het mogelijk maken om een actie uit te voeren, of die juist een belemmering vormen om tot acties over te gaan (Blumberg & Pringle, 1992). Een organisatie heeft diverse opties om medewerkers deel te laten nemen en de mogelijkheden te vergroten. Deze bestaan uit kennisdeling, horizontale communicatie en taakverrijking. Daarnaast is het mogelijk om werknemers een hogere mate van autonomie bij het uitvoeren van hun taken en deelname aan de besluitvorming te geven (Wood en Wall, 2007).

Ability, motivation en opportunity zijn aan elkaar gerelateerde constructen (Blumberg & Pringle, 1982). Als voorbeeld zullen medewerkers met een minder vermogen om kennis te delen, ook minder gemotiveerd zijn om dit te doen. Dit omdat zij merken dat het delen van kennis moeilijk voor hen is, dit de kans op succes verkleint en ze mogelijk het gevoel hebben dat medewerkers niet bereid zijn van hen te leren (Gist & Mitchell, 1992). Doordat de constructen aan elkaar gerelateerd zijn is het mogelijk dat HR-praktijken gericht op één element binnen AMO, ook effect hebben op een tweede element binnen AMO. Zo kan een training de kennis en vaardigheden van een medewerker verhogen, maar tegelijkertijd ook effect hebben op de intrinsieke motivatie van deze medewerker. Hoe de drie elementen in het AMO-model onderling precies werken en elkaar beïnvloeden is moeilijk te verklaren. Daarom worden de elementen als gecorreleerde, maar losse constructen gezien (Siemsen, Roth & Balasubramanian, 2007).

Buiten de benoemde visie van MacInnis en Jaworski (1989) zijn er meerdere opvattingen over de werking van het AMO-model (Marin-Garcia & Thomas, 2016). De ene opvatting (een opsommende werkwijze: $P = f(A + M + O)$) stelt dat alle elementen in mindere mate aanwezig kunnen zijn en alsnog een effectieve uitkomst kunnen hebben. De andere (vermenigvuldiging werkwijze $P = f(A \times M \times O)$) stelt dat het resultaat in het uiterste geval nul is als één van de drie componenten in de praktijk niet aanwezig is. Empirisch onderzoek laat voor beide opvattingen een positief effect van HR-praktijken op de prestaties van een organisatie zien (Marin-Garcia & Thomas, 2016). Daarbij zijn prestaties vanuit verschillende invalshoeken bekeken, zoals financiële prestaties (groei en marktaandeel), maar ook productiviteit, servicekwaliteit of efficiency.

Een andere visie is dat HR-activiteiten niet direct tot betere bedrijfsprestaties leiden, maar dat ze wel het organisatievermogen verhogen en daarmee wel indirect bijdragen aan de prestaties (Lepak et al., 2006). In lijn met dit standpunt merkt Guest (2011) op dat bij longitudinale studies de

bedrijfsresultaten uit het verleden een grotere voorspelbare waarde voor de prestaties lijken te hebben, dan de mate waarin HRM-activiteiten worden gehanteerd. Wel dragen HRM-praktijken volgens Guest (2011) indirect bij aan prestaties via het effect dat zij hebben op de houding en het gedrag van medewerkers.

2.2.2 Het effect van AMO en HR-praktijken op gedrag

Hoe AMO en HR-praktijken gedrag beïnvloeden is af te leiden uit de theorie over High Performance Work Systems (HPWS) (Appelbaum et al., 2000; Huselid, 1995) die gebaseerd is op het AMO-raamwerk. HPWS stelt organisaties in staat de kennis, vaardigheden en capaciteiten van de huidige en potentiële werknemers van een onderneming te verbeteren en hun motivatie en verantwoordelijkheid te verhogen. Dit kan leiden tot retentieverhoging en aanmoediging van non-performers om de organisatie te verlaten (Lepak, 2006). Appelbaum et al. (2000) stellen dat HR-praktijken in lijn met HPWS een positief effect hebben op belangrijke houdingsaspecten van werknemers, zoals tevredenheid en toewijding, doordat de praktijken een impact hebben op vertrouwen en intrinsieke motivatie van werknemers. Bij het effect van HR-praktijken op medewerkers gaat het niet zozeer om de aanwezigheid, maar om de mate waarin de intenties van de praktijken worden gepercipieerd door de medewerkers (Nishii, 2008). Hierin heeft het lijnmanagement een belangrijke rol. Het is aan hen om HRM te implementeren, niet aan HR-managers (Guest, 2011).

Een mix van diverse HR-praktijken kan tot een andere uitkomst van gedrag leiden (Lepak et al., 2006). Zo kunnen individuele incentives in combinatie met een duidelijk taakomschrijving en procedures leiden tot een focus op kostenreductie, terwijl dezelfde individuele incentives in combinatie met een bredere taakomschrijving en trainingen medewerkers kunnen aansporen nieuwe en alternatieve oplossingen aan te dragen en collega's te helpen om strategische doelstellingen te behalen (Lepak et al., 2006). Daarmee kunnen HR-praktijken ten grondslag liggen aan meer exploratief of exploitatief gedrag onder medewerkers.

HR-systemen variëren tussen twee extremen: gericht op hoge prestaties of toewijding, of meer gericht op controle gerichte systemen. Meer gericht op investering in medewerkers of meer gericht op administratieve en controlerende aanpak door het management van medewerkers (Lepak et al., 2006). HR-systemen dienen te zijn gericht op het bereiken van de doelen van de organisatie. Dit doen ze door de medewerkers te beïnvloeden op het gebied van 1) kennis, vaardigheden en capaciteiten, 2) motivatie en inspanning, en 3) de mogelijkheden voor medewerkers om een bijdrage te leveren (Lepak et al., 2006). Voor de werking van HR-systemen verwijst Lepak et al. (2006) naar literatuur

over organisatieklimaat waarbij de perceptie van de medewerker van de organisatie centraal staat. Organizeatieklimaat zijn gedeelde percepties over organisatiebeleid, praktijktoepassingen en procedures, zowel formeel als informeel (Reichers & Schneider, 1990). Op basis van het organisatieklimaat leidt een individu af welke gedrag past binnen een gegeven werkomgeving. Het klimaat dient als een richtlijn om werknemersgedrag vorm te geven richting organisatie doelstellingen (Schneider, 1983). Organizeatieklimaat beïnvloedt de collectieve houding en gedragingen van medewerkers en heeft zo invloed op de organisatie effectiviteit. Organizeatieklimaat dient gericht te zijn op een specifiek doel, belang of strategische richting (Schneider, 1975).

Strategisch gericht organisatieklimaat is in verband gebracht met houding, gedrag en uitkomsten op individueel, werkgroep en organisatieniveau. Voorbeelden zijn een klimaat gericht op klanttevredenheid, de dienstverlening van de medewerkers of op innovatie. Het klimaat kan in theorie ook gericht zijn op ambidexteriteit.

HR-systemen hebben invloed op drie domeinen die op conceptueel niveau leiden tot medewerkers met de juiste vaardigheden, mogelijkheden en motivatie om prestaties te leveren. Maar welke specifieke doelstellingen of inhoudelijke kenmerken zijn er nodig binnen de drie domeinen? Zoals geschetst dienen ze ten eerste gekoppeld te zijn aan de strategische objecten. Als er inzicht in de doelen is, dan is het als tweede noodzakelijk te weten welke specifieke HR-beleidsrichtlijnen en praktijken het beste passen om deze doelen te realiseren (Lepak, 2006). Dit onderzoek is gericht op de sociaal-psychologische factoren die ambidexter gedrag op individueel niveau bepalen. Dit inzicht kan binnen de HR-praktijken worden gehanteerd, zoals het verzorgen van trainingen, een op de organisatie toegespitst werving- en selectiebeleid, duidelijke taakomschrijvingen en het verhogen van medewerkersparticipatie.

2.2.3 AMO en Ambidexter gedrag

De AMO-literatuur laat een relatie zien tussen de drie elementen in het model en het vertonen van gedrag. Dit stelt een organisatie in staat medewerkers te sturen en in theorie ook de mate van ambidexter gedrag onder medewerkers positief te beïnvloeden. Ambidexter gedrag zal meer zichtbaar zijn naarmate een medewerker meer passend vermogen en motivatie heeft en er ook de mogelijkheid wordt geboden dit gedrag te vertonen. In eerdere onderzoeken is de invloed en de toepassing van het AMO-model om gedrag op individueel en groepsniveau te sturen onderzocht. Zo is er onder andere gekeken naar teaminnovatie en de invloed van het geloof in zelfdoeltreffendheid (efficacy beliefs) en proactieve persoonlijkheid (Trošt, Skerlavaj & Anzengruber, 2016), extra-role behavior (Knies & Leisink, 2014), Corporate Entrepreneurship (Turner & Pennington III, 2014), en de

mate waarin AMO het organisatievermogen om te leren en innoveren beïnvloedt (Siemsen et al., 2007). In hoofdstuk drie worden factoren gekoppeld aan ambidexter gedrag en uitgewerkt tot hypothesen.

2.3 Dienend leiderschap

Managers vervullen een belangrijke rol in het creëren van een context om ambidexter gedrag te vertonen (Gibson & Birkinshaw, 2004; Mom et al., 2007; Zacher, Robinson & Rosing, 2014). Het is daarom interessant om te bekijken welke type leiderschapsstijl het beste past bij ambidexter gedrag. Northouse (2013) geeft de volgende definitie aan leiderschap: *“leiderschap het is een proces waarbij een individu een groep van individuen beïnvloedt om een gezamenlijk doel te bereiken.”* De manager of leider beïnvloedt het individu om een bepaald gedrag te vertonen. Ambidexter gedrag kan gepromoot worden door de nadruk te leggen op leiderschap, formele structuren en controlemechanismen (Duncan, 1976; Tushman & O’Reilly, 1996). Wang en Rafiq (2012) pleiten voor een fundamenteel andere benadering waar deze top-down aanpak wordt losgelaten ten faveure van een bottom-up benadering waar ruimte is voor leerprocessen van onderaf en er voor individuele medewerkers ruimte is om de organisatiecultuur en integratie vorm te geven. Ambidexter gedrag lijkt dus gebaat te zijn bij een manager die vrijheid geeft voor leerprocessen. Dit past binnen de eerdergenoemde performance context waarin ambidexter gedrag kan floreren bij de aanwezigheid van sociale support (support & trust) en performance management (stretch & discipline).

Kauppila en Tempelaar (2016) stellen dat medewerkers meer ambidexter gedrag laten zien als hun manager paradoxaal leiderschap vertoont. Daarbij verleent de manager ondersteuning maar heeft daarnaast hoge verwachtingen (Kauppila & Tempelaar, 2016). Dat gedrag is ook zichtbaar in dienend leiderschap. Deze leiderschapsvorm wordt gekenmerkt door een paradox doordat leiderschap niet direct wordt geassocieerd met dienend gedrag. Je hebt managers die leiden en volgers die de leider dienen.

De term dienend leiderschap (servant leadership) is voor het eerst gebruikt door Greenleaf (1970) die de volgende beschrijving gebruikte: *“The Servant-Leader is servant first. . . . It begins with the natural feeling that one wants to serve, to serve first. Then conscious choice brings one to aspire to lead. . . . The difference manifests itself in the care taken by the servant – first to make sure that other people’s highest priority needs are being served. The best test, and difficult to administer is this: Do those served grow as persons? Do they, while being served, become healthier, wiser, freer, more autonomous, and more likely themselves to become servants? And, what is the effect on the least privileged in society? Will they benefit, or at least not further be harmed?”* (Greenleaf, 1970, p. 15)

Dienend leiderschap kent meerdere kern karakteristieken. Van Dierendonck en Nuijten (2011) onderscheiden er acht, bestaande uit: 1) empowerment (mensen ontwikkelen en in hun kracht zetten), 2) geeft ruimte, 3) houdt mensen verantwoordelijk, 4) vergiffenis, 5) is moedig, 6) authenticiteit, 7) nederigheid en 8) het verstrekken van richting en rentmeesterschap (nemen verantwoordelijkheid voor het groter geheel in plaats van eigen belang). Op basis van het werk van Greenleaf komt Spears (2002) tot tien karakteristieken, waarvan er enkele overlappen met die van Van Dierendonck en Nuijten (2011). De tien karakteristieken zijn: 1) luisteren, 2) tonen van empathie, 3) acteren als genezer, 4) bewustzijn, 5) overtuigingskracht, 6) conceptualisering, 7) vooruitziende blik, 8) rentmeesterschap; accepteert de verantwoordelijkheid als manager, 9) toewijding tot medewerkers groei en 10) bouwt een gemeenschap. Er zijn diverse leiderschapstijlen die meerdere elementen van deze karakteristieken bevatten. Er is echter niet één stijl die alle eigenschappen van dienend leiderschap heeft, waarmee Van Dierendonck (2011) stelt dat dienend leiderschap uniek is. Deze karakteristieken schetsen een beeld hoe een dienend leider dagelijks handelt. Door de karakteristieken te vergelijken met de performance context, waarin ambidexter gedrag kan floreren (Birkinshaw & Gibson, 2004), ontstaat het beeld dat dienend leiderschap ambidexter gedrag kan faciliteren. In tabel 1 is een overzicht van de vergelijking weergegeven.

Tabel 1: Dienend leiderschap binnen een Performance Context

Performance context	Kenmerken dienend leiderschap
Sociale support - Support & trust	Luisteren, tonen van empathie, acteert als genezer, is zich bewust, verantwoordelijkheid als manager, committeert zich tot groei van medewerkers en bouwt tot slot een gemeenschap.
Performance management - Stretch & discipline	Heeft overtuigingskracht, heeft de mogelijkheid te conceptualiseren, heeft een vooruitziende blik, accepteert de verantwoordelijkheid als manager, committeert zich tot groei van medewerkers en bouwt tot slot een gemeenschap.

Asag-Gau en Van Dierendonck (2011) stellen dat dienende leiders mensen empoweren en ontwikkelen. Dat ze nederigheid tonen en wanneer nodig afstand nemen. Deze karakteristieken zijn vormen van ondersteuning en vertrouwen (sociale support). Daarnaast geven dienend leiders richting aan het dagelijks werk en houden ze mensen verantwoordelijk. Dit ligt meer in lijn met performance management: stretch & discipline. Om ambidexteriteit in een businessunit te creëren stellen Tushman en O'Reilly (1996) dat een decentrale structuur, een gezamenlijke cultuur en visie, en leiderschap bestaande uit ondersteuning en flexibel management nodig is. Een dienend leider kan

op basis van de kenmerken overtuigingskracht, de mogelijkheid te conceptualiseren en een vooruitziende blik deze visie ontwikkelen en uitdragen.

Tot slot lijkt een dienend leider te passen bij managementgedrag dat positief is gerelateerd aan ambidexteriteit onder volgers. Dit gedrag bestaat uit “leader opening behavior” en “leader closing behavior” (Zacher et al. 2014). Opening behavior is gericht op het toestaan van fouten, aanmoedigen om alternatieve methoden te proberen en het motiveren van medewerkers om risico's te nemen (Rosing, Frese & Bausch, 2011). Elementen die passen binnen de kenmerken van een dienend leider die ook aansluiten op het geven van sociale support. Closing behavior is gericht op het opzetten van routines waardoor regels worden nageleefd, monitoring of doelen worden bereikt, en het nemen van corrigerende maatregelen indien nodig (Rosing et al., 2011). Dit gedrag is meer sturend en meer gericht op discipline. Op dit vlak is minder overlap zichtbaar met de kenmerken van dienend leiderschap, al sluiten overtuigingskracht en het nemen van verantwoordelijkheid goed aan.

Dienend leiderschap focust op de behoeften van de medewerkers en streeft naar autonomie van de teamleden (Northouse, 2013). Dit sluit aan bij de theorie van contextuele ambidexteriteit, waarbij het individu zelf bepaalt welke actie te nemen. Op basis van het theoretisch kader in deze paragraaf, lijkt dienend leiderschap een goede leiderschapstijl om ambidexter gedrag positief te bevorderen.

3. Hypothese ontwikkeling

De literatuurstudie van hoofdstuk twee schetst het theoretisch kader. De literatuur over ambidexteriteit, AMO en dienend leiderschap worden in dit hoofdstuk uitgewerkt tot hypothesen rondom de onderzoeksvraag. Na bestudering van de AMO-literatuur zijn vijf sociaal-psychologische factoren geselecteerd op basis van hun potentiële relatie met ambidexter gedrag. De factoren zijn proactieve persoonlijkheid, geloof in zelfdoeltreffendheid, intrinsieke motivatie, bereidheid tot kennisdeling en waargenomen invloed. Alle factoren gelden op individueel niveau en zijn in volgorde van AMO uitgewerkt in dit hoofdstuk. Nadat de relatie tussen AMO en ambidexter gedrag is beschreven is het effect van dienend leiderschap op deze relatie uitgewerkt. Het laatste deel bevat een weergave van het conceptueel model dat op dit onderzoek van toepassing is.

3.1 Ability

Ability (vermogen) heeft betrekking op het verworven of natuurlijk vermogen van een individu, zoals vaardigheden, ervaring, houding en opgedane kennis, dat het individu in staat stelt een bepaalde taak met succes uit te voeren (Boon, Belschak, Hartog & Pijnenburg, 2014; Kim, Pathak & Werner, 2015; Minbaeva, 2013).

3.1.1 Proactieve persoonlijkheid

Het aanpassen, of adaptief vermogen, is een kenmerk van ambidextere organisaties om in te spelen op veranderingen in de markt (Duncan, 1976; Simsel et al., 2009; Tushman & O'Reilly, 1996). Deze kenmerken zijn te herkennen op individueel niveau binnen een proactieve persoonlijkheid. Een proactieve persoonlijkheid wordt door Trošt et al. (2016) gezien als een belangrijke aanjager van innovatief vermogen binnen een team op het moment dat de gezamenlijke motivatie laag is. Een proactieve persoonlijkheid is een persoonlijke karaktertrek gericht op proactief gedrag en komt tot uitdrukking in het nemen van initiatief, het identificeren van kansen, het nemen van maatregelen, en het aandringen om verandering door te voeren (Bateman & Crant, 1993). Proactieve individuen zijn pioniers die problemen vinden en oplossen en zijn in staat hun omgeving te veranderen of te beïnvloeden (Leavitt, 1988). Een proactieve persoonlijkheid van medewerkers wordt steeds belangrijker voor organisaties om zich goed aan te kunnen passen aan de omgeving in onzekere tijden (Trošt et al., 2016).

Birkinshaw en Gibson (2004) stellen dat ambidextere mensen een bijdrage leveren aan de organisatie buiten de kaders van hun eigen rol. Ze treden buiten hun eigen rol in het belang van de organisatie en leveren een persoonlijke bijdrage aan de realisatie van de organisatiedoelen. Een proactieve persoonlijkheid kan dit mogelijk versterken doordat deze relatief weinig wordt beïnvloed door

situationele krachten en invloed heeft op veranderingen in de omgeving (Bateman & Crant, 1993). Teamleden met een proactieve persoonlijkheid zijn gemotiveerd om ideeën en suggesties om werkverbeteringen te realiseren te presenteren. Ze onderscheiden zich door actieve aanpassing aan nieuwe werkomstandigheden, het nemen van initiatief, het laten horen van de eigen standpunten en weten kritieke punten beter aan de leidinggevende uit te leggen (Parker & Collins, 2000). Ze herkennen potentiële problemen en denken na over hoe ze te omzeilen (Williams, Parker & Turner, 2010). Dit maakt in theorie het aandragen van werkverbeteringen makkelijk en stelt proactieve persoonlijkheden in staat zichzelf te presenteren en nieuwe ideeën en innovatie door te voeren. Dit zorgt voor zichtbaarheid van deze individuen en dat draagt mogelijk bij aan kennisdeling met gelijkgestemden. Ambidextere mensen vinden creatieve oplossingen binnen tegenstrijdigheden (Mom et al., 2007). Zelfresponsiviteit en positief denkvermogen zijn elementen van een proactieve persoonlijkheid die een medewerker daarbij mogelijk ondersteunen. Op basis van de genoemde elementen wordt verondersteld dat mensen met een proactieve persoonlijkheid meer ambidexter gedrag vertonen. Dit leidt tot de eerste hypothese.

Hypothese 1: De mate waarin een werknemer een proactieve persoonlijkheid bezit is positief gerelateerd aan het vertonen van ambidexter gedrag van deze werknemer.

3.2 Motivation

Volgens de theorie van MacInnis en Jaworski (1989) (Figuur 2) is er zonder motivatie geen actie. Een persoon kan de juiste vaardigheden bezitten en alle mogelijkheden geboden krijgen om tot actie te komen, maar zonder motivatie zal een persoon nooit gedrag vertonen. Motivatie kan beïnvloed worden door externe factoren, zoals een financiële prikkel, maar kan ook intrinsiek zijn als iemand zijn werk interessant vindt of door feedback (Hutchinson, 2013).

3.2.1 Geloof in zelfdoeltreffendheid

Ambidexteriteit gaat gepaard met spanningen. Deze spanningen drijven medewerkers vaak in hun voorkeursrol (Lewis, 2000). Ze richten zich dan primair op explorerend of exploiterend gedrag. Mensen met een hoge mate van geloof in zelfdoeltreffendheid gaan makkelijker nieuwe taken aan (Bandura, 1986). Voor hen ligt de drempel om activiteiten buiten de primaire voorkeur uit te voeren mogelijk lager, waardoor ze makkelijker explorerende en exploiterende taken kunnen combineren. Geloof in zelfdoeltreffendheid (perceived efficacy), kan gezien worden als een begrip dat tegen motivatie aan grenst (Trošt et al., 2016). Zelfdoeltreffendheid verwijst naar het oordeel van mensen over hun eigen vermogen om bepaalde taken uit te voeren (Bandura, 1986). Gist en Mitchell (1992) zien zelfdoeltreffendheid als een belangrijk motivatieconstruct binnen organisaties. Iemand

opvattingen en geloof in eigen doeltreffendheid met betrekking tot specifieke taken is te beïnvloeden door training (Parker, 2000).

Bandura (2000) stelt dat zelfdoeltreffendheid invloed heeft op de manier waarop mensen denken. Het bepaalt of iemand een situatie optimistisch of pessimistisch benadert en het bepaalt de mate waarin iemand zijn of haar doelen stelt en de mate van toewijding om deze doelen te bereiken. Medewerkers met een hoge mate van zelfdoeltreffendheid voeren taken beter uit en pakken problemen aan als deze zich voordoen (Parker, 2000). Het aanpakken van problemen en nieuwe uitdagingen kan leiden tot nieuwe inzichten en de identificatie van mogelijkheden voor incrementele of radicale veranderingen. Twee typen veranderingen die respectievelijk gekoppeld zijn aan exploitatief en exploratief gedrag (Atuahene-Gima, 2005). Bandura (2000) koppelt het geloof in eigen doeltreffendheid aan innovatief gedrag. Het bepaalt de mate waarin een individu zichzelf capabel acht om een taak uit te voeren en hoe dit hem of haar motiveert om innovatief gedrag te vertonen (Bandura, 2000). Iemand met een hoge mate van geloof in eigen doeltreffendheid zal daarom eerder innovatie gedrag vertonen dan iemand met een lagere mate van dit geloof.

Daarnaast stellen Parker en Collins (2000) dat zelfdoeltreffendheid een individu het gevoel geeft van controle en de kans op succes vergroot. Dit zal leiden tot het kiezen van meer uitdagende doelen welke belangrijk zijn om aanpassingen in de omgeving te realiseren (Parker & Collins, 2000). Dit past bij de stelling van Birkinshaw en Gibson (2004) dat ambidextere mensen buiten de kaders van hun eigen rol treden.

Hypothese 2: Een werknemers geloof in zelfdoeltreffendheid is positief gerelateerd aan het vertonen van ambidexter gedrag van deze werknemer.

3.2.2 *Intrinsieke motivatie*

Tushman en O'Reilly (1996), stellen dat om te floreren, of zelfs om te overleven, een bedrijf dient te excelleren in zowel exploitatieve als exploratieve innovatie. Op individueel niveau sluit dit aan bij de stelling dat ambidextere mensen creatieve oplossingen vinden binnen tegenstrijdigheden (Mom et al., 2009). Intrinsieke motivatie is bevorderlijk voor de creatieve taken in het algemeen en kennis processen in het bijzonder (Minbaeva, 2013). Voor het bevorderen van creatieve oplossingen sluit intrinsieke motivatie beter aan dan extrinsieke motivatie. Individuen die door controle worden gemotiveerd tonen minder interesse, enthousiasme en vertrouwen (Sheldon, Ryan, Rawsthorne, & Ilardi, geciteerd in Ryan & Deci, 2000). Extrinsiek gemotiveerde medewerkers lijken hierdoor minder snel buiten de kaders van hun opgelegde rol te treden. Dit in tegenstelling tot ambidextere mensen

die juist buiten de eigen functiekaders kijken in het belang van de organisatie (Birkinshaw & Gibson, 2004). Intrinsiek gemotiveerde mensen zullen naar verwachting eerder met creatieve oplossingen komen, eerder buiten de kaders van hun eigen functie kijken en zich in mindere mate primair laten leiden door opgelegde doelen. De verwachting is dat ze hierdoor sneller ambidexter gedrag vertonen.

Hypothese 3: De intrinsieke motivatie van een werknemer is positief gerelateerd aan het vertonen van ambidexter gedrag van deze werknemer.

3.3 Opportunity

Opportunity (mogelijkheid) zijn de omstandigheden of is de context die het mogelijk maken om een actie uit te voeren, of die juist een belemmering vormen om tot acties over te gaan (Blumberg & Pringle, 1992). Verondersteld wordt dat de bereidheid tot kennisdeling leidt tot een betere positie in netwerken met de toegang tot informatie. Deze toegang verlaagt de belemmering om tot acties over te gaan. Ook de mate waarin een individu ervaart invloed te hebben, kan de belemmering om tot acties over te gaan verlagen.

3.3.1 Bereidheid tot kennisdeling

Ambidextere mensen zijn bedreven in simultane afstemming om het op één lijn brengen van exploratie en exploitatie te realiseren (Gibson & Birkinshaw, 2004) en hebben het cognitieve vermogen om zich aan te passen aan een dynamische omgeving (Good en Michel, 2013). Naast deze cognitieve vaardigheden stellen Lee^a en Lee^b (2016) dat ambidexter gedrag positief geassocieerd wordt met informatie en sociale vaardigheden. Dit sluit aan bij de bevindingen van Mom et al. (2009) dat ambidextere managers netwerken bouwen en onderhouden. Het is aannemelijk deze activiteiten ook aan medewerkers in een niet leidinggevende positie toe te kennen, en past bij de visie dat ambidextere mensen acteren als tussenpersoon, coöperatief zijn en zoeken naar mogelijkheden om inspanningen te combineren met anderen personen (Birkinshaw & Gibson, 2004). Het netwerken en combineren van inspanningen vraagt om samenwerking en kennisdeling. Een hoge mate van kennisdeling leidt tot nieuwe connecties binnen het organisatienetwerk van een individu en de bereidheid van anderen om informatie te delen. Netwerkonderzoek suggereert dat de positie van een individu in een kennisnetwerk, bijvoorbeeld in relatie met collega's, direct bepaalt wat zijn of haar mogelijkheden tot kennisdeling zijn (Minbaeva, 2013). Dit houdt in dat de bereidheid van een medewerker om kennis te delen, zijn of haar positie in een kennisnetwerk verbetert, en daarmee beter aansluit bij interne leerprocessen. Deze leerprocessen voeden exploiterende en explorerende activiteiten. Op managementniveau zijn bottom-up en horizontale kennisinstromen van managers

positief gerelateerd aan exploratieve activiteiten en top-down kennisinstromen vooral positief gerelateerd aan exploitatieve activiteiten (Mom et al, 2006). In lijn daarmee worden exploiterende activiteiten van medewerkers primair gevoed door leerprocessen vanuit een top-down perspectief waarbij senior-managers routine en gedrag van medewerkers sturen richting het verfijnen van de huidige competenties. Exploratie is echter meer gebaad bij bottom-up leerprocessen (Lubatkin, et al., 2006; Wooldridge & Floyd, 1989).

Hypothese 4: de bereidheid van een medewerker om kennis te delen is positief gerelateerd aan het vertonen van ambidexter gedrag van deze medewerker.

3.3.2 Waargenomen invloed

Ambidextere individuen streven ambitieuze doelen na en treden buiten hun eigen rol (Gibson & Birkinshaw, 2004). Hierbij nemen ze deel aan innovatieve processen. Innovatieprocessen worden gekenmerkt door de socio-politieke aard en de bereidheid van werknemers om daadwerkelijk in innovatieve activiteiten te investeren. Deze bereidheid hangt af van de mate waarin zij van mening zijn invloed te hebben op de werkplek (Janssen, 2005). Janssen (2005) stelt dat naarmate medewerkers meer het geloof hebben invloed te hebben op de socio-politieke omgeving, er een grotere kans is dat zij overgaan tot innovatieve activiteiten. Waargenomen invloed (perceived influence) weerspiegelt dit. Het betreft de gevoelens van een medewerker om sociale en politieke processen te beïnvloeden teneinde gewenste resultaten te realiseren (Ashforth, 1989; Spreitzer, 1995). Mensen zijn deels de producten van hun omgeving, maar zijn ook de producenten van omgevingen door hun omgeving te kiezen, te creëren en te transformeren (Bandura, 2000). Dat past bij het nastreven van ambitieuze doelen buiten de eigen rol. Daarnaast geldt ook het omgekeerde effect. Bandura (2000) stelt dat mensen weinig redenen hebben om te handelen als ze niet geloven het gewenste effect te kunnen produceren of ongewenste effecten te kunnen voorkomen. De ervaring of gebrek aan ervaring van waargenomen invloed lijkt een grote impact te hebben op het aangaan van nieuwe activiteiten die verandering teweegbrengen.

Hypothese 5: De mate waarin een werknemer een positief beeld heeft bij zijn waargenomen invloed is positief gerelateerd aan het vertonen van ambidexter gedrag van deze werknemer.

3.4 Dienend leiderschap

Zoals in paragraaf 2.3 is betoogd lijkt dienend leiderschap een passende leiderschapsstijl om individuen op gedrag te sturen en om een performance context te creëren waarin ambidexter gedrag wordt gestimuleerd. De karakteristieken van een dienend leider passen bij het creëren van een

omgeving met sociale ondersteuning (support & trust) en performance management (stretch & discipline), een omgeving waar ambidexter gedrag kan floreren. Op basis van deze aansluiting tussen dienend leiderschap en een performance context, wordt verwacht dat de mate waarin een medewerker dienend leiderschap ervaart van zijn manager een versterkend effect heeft op de mate waarin deze persoon ambidexter gedrag zal vertonen. Om dit nader te verklaren worden de drie componenten van het AMO-model gekoppeld aan dienend leiderschap.

Het vermogen van een individu, zoals vaardigheden, ervaring, houding en opgedane kennis, stelt het individu in staat een bepaalde taak met succes uit te voeren. Exploiterende en vooral explorerende activiteiten zijn gekoppeld aan vernieuwing. Hiervoor zijn in bepaalde mate nieuwe vaardigheden nodig. Een dienend leider maakt zijn volgers gezonder en wijzer (Greenleaf, 1970) en het ontwikkelen van medewerkers staat bij de dienend leider centraal (Spears, 2002; Van Dierendonck en Nuijten, 2011). Hiervoor gebruiken ze de unieke kenmerken en interesses van elke volger, om hen zodoende te helpen om hun potentie te bereiken (Lord, Brown & Freiberg, 1999). Hiermee is een dienend leider sterk gericht op het vergroten van het vermogen van zijn volgers in het algemeen. Leavitt (1988) stelt dat een leider een belangrijke rol speelt in het creëren en stimuleren van proactief gedrag bij medewerkers die dit gedrag minder vertonen. Door het uitdragen van een organisatie visie, een gevoel van urgentie en toewijding om zaken te realiseren kan een leider proactief gedrag stimuleren (Leavitt, 1988). Elementen die een dienend leider creëert door het verstrekken van richting, conceptualisering, rentmeesterschap en overtuigingskracht. Een proactieve persoonlijkheid laat zich relatief weinig beïnvloeden door situationele krachten (Bateman & Crant, 1993). Het effect van leiderschap op een proactief persoon is daarom waarschijnlijk minder groot, echter wordt verwacht dat een dienend leider een medewerker met een proactieve persoonlijkheid maximaal faciliteert, zodat dit vermogen extra rendeert. In het algemeen wordt verwacht dat dienend leiderschap een proactieve houding stimuleert en medewerkers helpt nieuwe activiteiten die gepaard gaan met ambidexter gedrag sneller te ontplooiën. Zonder de ervaring van de elementen van dienend leiderschap zullen medewerkers minder proactief gedrag vertonen en zullen proactieve persoonlijkheden minder goed renderen in het aangaan van vernieuwende activiteiten.

Hypothese 6: de mate waarin een werknemer dienend leiderschap ervaart heeft een positieve impact op de relatie tussen een proactieve persoonlijkheid en het vertonen van ambidexter gedrag van deze werknemer.

Een werknemer kan de juiste vaardigheden bezitten om ambidexter gedrag te vertonen, maar zonder motivatie of geloof in zelfdoeltreffendheid zal deze werknemer niet tot actie overgaan. Om

competent te functioneren zijn zowel vaardigheden als geloof in zelfdoeltreffendheid nodig (Bandura, 1986). Daarnaast stelt Bandura (1986) dat het falen in het uitvoeren van een taak negatieve invloed heeft op iemands geloof in zelfdoeltreffendheid. Een lage mate van geloof in zelfdoeltreffendheid leidt tot afwijkend gedrag richting taken en situaties waarvan wordt verwacht dat deze buiten hun eigen vaardigheden liggen (Bandura, 1986). Dit belemmert het aangaan van nieuwe activiteiten, vernieuwing en ambidexteriteit. Om tot ambidexter gedrag te komen is het dus van belang deze belemmeringen te minimaliseren. Feedback en inzicht vervullen hierbij belangrijke rollen. Het is van belang voor een medewerker te weten of een activiteit of prestatie succesvol is. Zonder terugkoppeling of aansporing leidt een hoge mate van geloof in zelfdoeltreffendheid niet tot actie of resultaten. Dit probleem ontstaat als iemands inspanningen en resultaten vaag zijn of niet persoonlijk worden geobserveerd (Carroll & Bandura geciteerd in Bandura, 1986) of als de prestaties worden getoetst aan niet helder gedefinieerde criteria of op basis van sociale voorkeuren. Met andere woorden geloof in zelfdoeltreffendheid is niet voldoende. Het belang van visie, richting en oprechte en objectieve feedback is essentieel. Vooral als het gaat om nieuwe activiteiten.

Dienend leiders vertrouwen op één-op-één communicatie om de vaardigheden, behoeften, verlangens, doelen en potentieel van hun medewerkers te begrijpen (Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., Henderson, D., 2008). Ze hebben dus oog voor wat hun medewerkers drijft, wat hun intrinsieke motivatie is. Daarbij richten hun inspanningen zich op het verhogen van het zelfvertrouwen van hun volgers door als rolmodel te dienen, te inspireren en door het geven van vertrouwen, informatie, middelen en feedback (Lord et al, 1999). Onderzoek naar positieve feedback heeft aangetoond dat het positief verband houdt met intrinsieke motivatie (Deci, Koestner & Ryan, 1999; Hutchinson, 2013). Ondanks dat blijft motivatie een moeilijk fenomeen. Motivatie is onzichtbaar waardoor het moeilijk te interpreteren is (Hutchinson, 2013). De focus op de drijfveren van hun medewerkers en de één-op-één communicatie lijken daarom essentiële eigenschappen van een dienend leider om motivatie en zelfvertrouwen te doorgronden en te stimuleren. Daardoor kunnen medewerkers beter omgaan met uitdagingen op de werkvloer, zoals groei en nieuwe ontwikkeling. Dat past binnen de elementen van een performance context waarin ambidexter gedrag kan floreren (Gibson & Birkinshaw, 2004).

Indien de elementen van dienend leiderschap niet of slechts in lage mate worden ervaren, zal een deel van de kenmerken van dienend leiderschap, zoals het tonen van empathie, empowerment en het verstrekken van richting, minder aanwezig zijn. Verwacht wordt dat de drempel om over te gaan tot nieuwe ambidextere activiteiten dan hoger ligt en ambidexter gedrag wordt belemmerd.

Hypothese 7: de mate waarin een werknemer dienend leiderschap ervaart heeft een positieve impact op de relatie tussen motivatie van de werknemer (geloof in zelfdoeltreffendheid en intrinsieke motivatie) en het vertonen van ambidexter gedrag van deze werknemer.

Hypothese 4 en 5 waren gericht op de mogelijkheden (omstandigheden of context) die het mogelijk maken om een actie uit te voeren, of die juist een belemmering vormen om tot acties over te gaan (Blumberg & Pringle, 1992). In hypothese 4 wordt verwacht dat de bereidheid tot kennisdeling iemands positie in kennisnetwerken verstevigt. Een goede positie in een kennisnetwerk maakt de toegang tot nieuwe informatie makkelijker, wat de mogelijkheden om ambidexter gedrag te vertonen vereenvoudigt. Mensen hebben weinig redenen om te handelen als ze niet geloven het gewenste effect te kunnen bereiken of ongewenste effecten te kunnen voorkomen (Bandura, 2000). Zoals in hypothese 5 is benoemd, is de veronderstelling dat hierdoor waargenomen invloed een positief effect heeft op het vertonen van ambidexter gedrag. Het aangaan van nieuwe innovatieve activiteiten is aannemelijker als je daadwerkelijk het gevoel hebt wat te kunnen veranderen en bij te dragen. Verondersteld wordt dus dat het vertonen van ambidexter gedrag positief wordt beïnvloed door de mogelijkheden in de context. Er wordt ook verondersteld dat deze relatie positief wordt beïnvloed door de mate waarin een werknemer dienend leiderschap ervaart.

Dienend leiderschap draagt hieraan bij met drie factoren. Ten eerste is autonomie een belangrijke voorwaarde voor een individu om zelfstandig de mogelijkheden in de context te benutten of te creëren. Dienend leiderschap faciliteert medewerkers hierin met empowerment en het geven van ruimte (Van Dierendonck en Nuijten, 2011). Ten tweede stellen dienend leiders informatie en middelen beschikbaar (Lord et al, 1999) en creëren ze een context met mogelijkheden voor een individu om te renderen. Tot slot geven dienend leiders naast empowerment ook verantwoordelijkheid (Greenleaf, 1970). Ook hiermee geeft een manager met dienend leiderschap zijn of haar medewerkers een bepaalde mate van invloed.

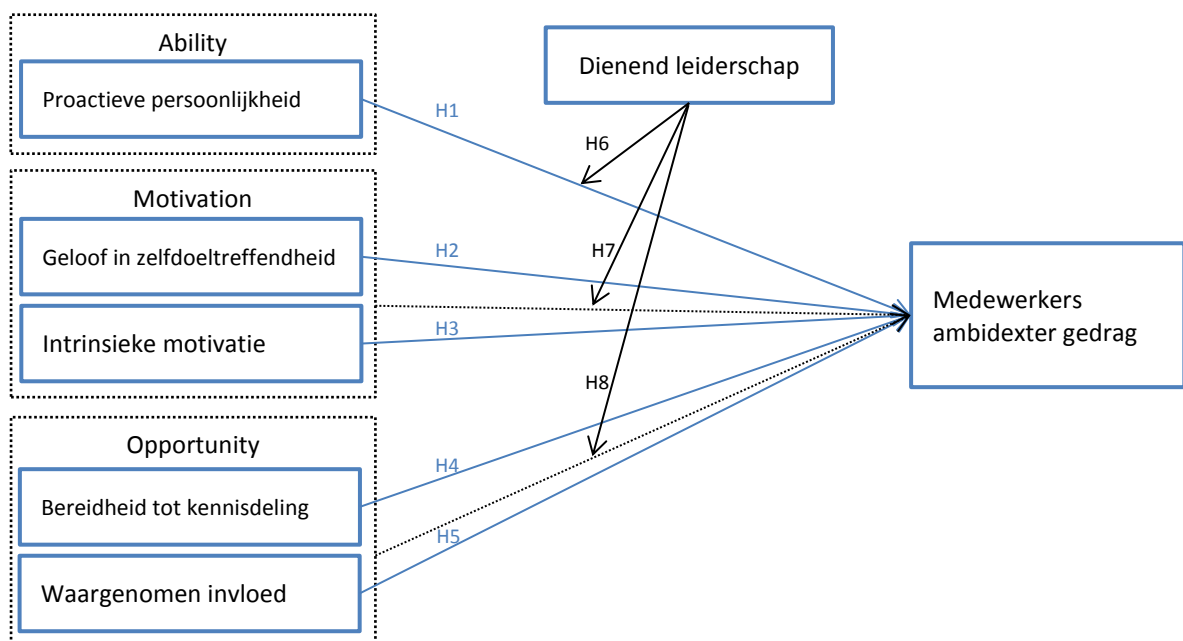
Doordat de dienend leider in contact staat met zijn volgers zal ongenoegen, zoals de perceptie van gebrek aan invloed, sneller worden besproken dan wanneer dienend leiderschap beperkt of niet aanwezig is. Het uitspreken van een medewerker van zijn of haar ongenoegen, wordt door de dienend leider serieus genomen. Dit betekent niet dat de ongerealiseerde zaken alsnog worden gerealiseerd, echter is het aannemelijk dat de dienend leider luistert, empathie toont, en acteert als genezer (Spears, 2002). Dit helpt met het opnieuw aangaan van nieuwe activiteiten.

Hypothese 8: *de mate waarin een werknemer dienend leiderschap ervaart heeft een positieve impact op de relatie tussen zijn mogelijkheden (bereidheid tot kennisdeling en waargenomen invloed) en het vertonen van ambidexter gedrag van deze werknemer.*

3.5 Conceptueel raamwerk

Figuur 3 illustreert het conceptuele raamwerk dat voortvloeit uit de eerdere hoofdstukken. Zoals in de figuur te zien is richt dit onderzoek zich op sociaal-psychologische factoren die het exploitatieve en exploratieve gedrag van individuele medewerkers kunnen verklaren.

Figuur 3: Conceptueel raamwerk



4. Onderzoeksmethodiek

Deze studie heeft als doel een bijdrage te leveren aan de literatuur door hypothesen te testen over factoren die ambidexteriteit op individueel niveau beïnvloeden, en de relatie met dienend leiderschap. Dit hoofdstuk beschrijft eerst het onderzoeksontwerp. Daarna wordt stilgestaan bij de gekozen omgeving om het onderzoek uit te voeren en vervolgens de manier waarop de data zijn verzameld. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de beschrijving van de operationalisatie van de constructen.

4.1 Onderzoeksontwerp

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden is een kwantitatief en deductief onderzoek in de vorm van een survey uitgevoerd. Hiermee is gekozen voor een cross-sectioneel onderzoek, waarbij gegevens worden verzameld uit een populatie op een bepaald punt in de tijd. Het analyseiniveau van het onderzoek betreft ambidexter gedrag op individueel niveau in combinatie met de perceptie van dienend leiderschap. Als waarnemingseenheid gelden de antwoorden van de respondenten over de wijze waarop zij hun activiteiten uitvoeren en de mate waarin zij het leiderschap ervaren. Middels een enquête is data verkregen die vervolgens statistisch geanalyseerd is met als doel een beschrijvende en verklarende statistiek. Voor de statistische analyse is SPSS gebruikt. Deze analyse bestaat in SPSS uit het definiëren van alle variabelen, het invoeren van de data, databewerking en analyse middels statistische technieken. Hierbij is de validiteit en betrouwbaarheid van de data getoetst.

4.2 Onderzoeksomgeving

De populatie bestaat uit medewerkers binnen de technologische branche van Nederland. De steekproef wordt genomen onder medewerkers van Ricoh Nederland BV. Organisatie ambidexteriteit is vooral belangrijk voor de prestaties in niet-verwerkende industrie, oftewel bedrijven die zelf niets produceren (Junni et al, 2013). Ricoh Nederland maakt zelf geen producten, deze worden elders in de wereld door Ricoh Japan geproduceerd. Primaire taak van Ricoh Nederland bestaat uit de verkoop, marketing en het verlenen van service, zoals onderhoud en servicelevel managementdiensten. Binnen deze organisatie zijn kenmerken van ambidexter gedrag en het sturen hierop zichtbaar. Een voorbeeld hiervan is dat sales medewerkers worden aangestuurd op bestaande relaties, nieuwe relaties en het expliciet benoemen van kerndiensten (exploitatie) en nieuwe kerndiensten (exploratie). Daarnaast lijkt een cultuur met een lage machtsafstand geschikt te zijn voor dienend leiderschap. Leider en volger staan daarbij op gelijke voet (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997). Nederland wordt gekenmerkt door een lage machtsafstand en dat maakt een organisatie binnen Nederland geschikt voor het toetsen van dienend leiderschap. Tot slot is de keuze voor Ricoh

Nederland gemaakt vanuit praktische redenen. De toegang tot deze organisatie is groot in verband met een werkrelatie. Onder de medewerkers wordt een steekproef genomen van ten minste 100 medewerkers. De verkregen gegevens leveren hiermee bewijsmateriaal op binnen de casus.

4.3 Datacollectie

Voor het onderzoek zijn drie primaire bronnen binnen Ricoh Nederland BV gebruikt: een interview met de Sales Director, een online survey onder medewerkers en een medewerkersoverzicht uit de administratie.

Om ambidexter gedrag, de factoren en de invloed van dienend leiderschap te meten is het essentieel dat ambidexter gedrag en dienend leiderschap beide mogelijk zijn binnen de context van de unit of analyses. Om de context hierop te toetsen heeft een interview plaatsgevonden met de Sales Director binnen Ricoh Nederland BV. Dit interview is gebaseerd op de literatuurstudie naar deze twee elementen. Ze zijn uitgewerkt in een vragenlijst voor een semigestructureerd diepte-interview. Het interview is opgenomen en het audiotranscript is binnen 48 uur na het interview uitgewerkt en voorgelegd ter accordering bij de geïnterviewde. Uit het interview komt naar voren dat de organisatie context met een score van 4,8 (Performance context) en 4,4 (Sociale context) binnen de high performance context valt, en dat er daarmee een positief klimaat voor ambidexter gedrag aanwezig is (Birkinshaw & Gibson, 2004).

Binnen het steekproefkader Ricoh Nederland BV zijn medewerkers benaderd om een enquête in te vullen. Binnen de organisatie werken ongeveer 1.305 medewerkers. Veel functies hebben contact met klanten. Functies die hieronder vallen zijn onder andere sales medewerkers, consultants en service engineers. Middels een webformulier konden medewerkers hun contactgegevens opgeven, zodat ze in een latere fase de uitnodiging voor de enquête konden ontvangen. 165 medewerkers hebben toegezegd mee te werken aan het onderzoek. Deelname aan de enquête was vrijblijvend en is verstuurd vanuit het belang van het onderzoek. Er is geen expliciete medewerking verleend door het management van Ricoh Nederland BV, zodat deelname geen verplichting was. Er is duidelijk beschreven dat de gegevens strikt vertrouwelijk worden behandeld, zeker gezien de mogelijke gevoeligheid met betrekking tot vragen rondom managementstijl en intrinsieke motivatie. Als motivatie voor deelname is onder deelnemers de mogelijkheid geboden de onderzoeksresultaten in een later stadium te ontvangen en zijn er drie waardebonnen verloot onder de deelnemers. De verwachting is dat de gekozen vorm, internet enquête, geen individuen heeft uitgesloten, door de hoge adoptiegraad van internet en het breed gedragen gebruik daarvan in Nederland en bij Ricoh Nederland BV.

Het is van belang om bias in het onderzoek en systematische fouten te minimaliseren zodat de resultaten minimaal worden verstoord. Om responsbias, het geven van ontwijkend of sociaal wenselijk antwoordgedrag, te voorkomen worden de enquêtevragen zo neutraal mogelijk en niet sturend opgesteld. Daarnaast worden constructen niet direct, maar indirect uitgevraagd. Voordat de enquête is verstuurd is deze getoetst bij een controlegroep binnen de organisatie. Op deze wijze is getoetst of de vraagstelling juist wordt geïnterpreteerd om foutieve antwoorden te voorkomen. Hiervoor is gebruik gemaakt van het instrument “the Three-Step Test-Interview (TSTI)” (Hak, van der Veer, Jansen, 2004). De TSTI is toegepast door de enquête met een respondent door te nemen en de respondent hardop te laten denken zodat het denkproces waarneembaar wordt en mogelijke misinterpretaties van de vragen aan het licht komen. Op basis van deze observatie is de enquête aangepast voordat deze onder de doelgroep is verstuurd. Na twee weken is een reminder gestuurd naar alle deelnemers die nog niet hadden gereageerd. Van de 165 medewerkers hebben 126 medewerkers de enquête ingevuld. Enkelen hadden de enquête voortijdig beëindigd en daardoor niet volledig ingevuld. Deze respondenten zijn uit de dataset verwijderd. Daarnaast was één respondent een stagiair en niet formeel in dienst. Ook deze respondent is uit de dataset verwijderd. Tot slot is gekeken naar de tijdsbesteding van de respondenten. Een test heeft uitgewezen dat het invullen van de enquête minimaal vier minuten in beslag neemt. De ondergrens onder respondenten was 4:23 waarmee verwacht wordt dat alle deelnemers de enquête serieus en aandachtig hebben ingevuld. Deze analyse leidde niet tot extra verwijdering van respondentgegevens. Van de 165 aangemelde medewerkers zijn 117 (70%) volledig ingevulde datasets overgebleven.

De data zijn gecontroleerd op uitschieters door middel van boxplots die zijn opgenomen in bijlage III. Een samenvatting van gevonden uitschieters en extreme waarden is opgenomen in tabel 2. Om het risico op selection bias te beperken is het uitgangspunt zo weinig mogelijk waarde te verwijderen.

Tabel 2: Extreme waarden en Uitschieters

Vs. Ind. ambidexteriteit	Extreme waarden	Uitschieters																							
Geslacht – vrouw	14																	68							
Leeftijd		14																74							
Opleiding		14															62	74							
Dienstjaren Ricoh																	51								
Functiejaren																									
Proactieve persoonlijk. Geloof zelfdoeltreffendh.																									
Intrinsieke motivatie	14																								
Bereidheid tot kennisdeling		14	19																						
Waargenomen invloed Dienend Leiderschap																									
TOTAAL		70	83	14																					
		2	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	4	2	4	2	1	1	1	1

Daarnaast is er een grote kans dat de uitschieters correct zijn en onterecht worden verwijderd. Hoaglin en Iglewicz (1987) stellen dat de 1,5 vermenigvuldiging bij IQR (Interquartile range) in 50% van de gevallen niet accuraat is en trekken daarmee de standaard ondergrens van uitschieters in twijfel. Er is mede daarom gekozen om de individuele uitschieters niet te verwijderen, maar wel mee te nemen in een globale analyse van de data. Hierbij valt op dat respondent nummer 14 bij 37% van de uitschieters betrokken is en bij 50% van de extreme waarden. De mogelijkheid dat de waarden van deze respondent de data sterk vertekend is daarmee groot en alle waarde van deze respondent zijn daarom uit de dataset verwijderd. De andere twee extreme waarden bij de boxplot tussen individuele ambidexteriteit en waargenomen invloed zijn los van elkaar bekeken (bijlage III). Daarbij waren geen extreme waarden te vinden. Op basis hiervan zijn er verder geen aanpassingen doorgevoerd in de dataset. De analyses zijn uitgevoerd met een set van 116 respondenten.

Of er sprake is van non-responsebias is, zijn de respondenten vergeleken met een overzicht uit de medewerkersadministratie uit 2013. Ondanks dat de organisatie de afgelopen jaren in beweging is geweest, is dit de enige beschikbare bron om een vergelijking tussen de steekproef en de populatie te maken. In tabel 3 is een grote mate van overlap te zien in de verdeling van zowel leeftijd als geslacht, waardoor er geen, tot hooguit lage, non-responsebias wordt verwacht.

Tabel 3: Representativiteit steekproef

	<i>Steekproef (Mei 2017)</i>	<i>Populatie (2013)</i>
<i>Aantal</i>		
N	116	1305
<i>Leeftijd</i>		
≤25	0,9%	2%
26 - 35	17,2%	21%
36 - 45	37,9%	32%
46 - 55	35,3%	33%
≥56	8,6%	12%
<i>Geslacht</i>		
Man	73,3%	74%
Vrouw	26,7%	26%

4.4 Meten van variabelen

In de volgende paragrafen staan de gehanteerde bronnen en methode voor de enquête. De schalen zijn gebaseerd op bestaande literatuur. De vragen zelf zijn opgenomen in de bijlagen.

4.4.1 Afhankelijke variabele

Mom et al (2009) zien ambidexteriteit als een multidimensionaal construct dat de mate waarin een werknemer exploratieve en exploitatieve activiteiten nastreeft in zijn of haar rol beschrijft. Constructen om ambidexteriteit onder managers te meten zijn door Mom et al. (2007) opgesteld.

Deze vragen exploratief en exploitatief gedrag uit. Deze basis is gebruikt om het ambidexter gedrag onder medewerkers te meten. Alle items zijn uitgevraagd op een 7-punts Likerschaal.

Junni et al. (2013) hebben aangetoond dat het meten van organisatie-ambidexteriteit in diverse studies onderling verschilt. Het specifieke verschil zit hem in het feit hoe men tegen organisatie ambidexteriteit aankijkt. Wordt het gezien als gebalanceerd of als gecombineerd. De gebalanceerde visie stelt dat exploratie en exploitatie strijden om dezelfde resources en dat er daardoor trade-offs ontstaan (Simsek et al., 2009). Vanuit het gecombineerde perspectief wordt het grootste organisatie voordeel behaald door zowel exploratie als exploitatie op hoog niveau uit te voeren. Hierdoor ontstaat een hoge efficiency op de huidige operationele activiteiten, terwijl het tegelijk nastreven van nieuwe kansen en mogelijkheden voorkomt dat er traagheid in de organisatie ontstaat (Simsek et al., 2009). Deze opvattingen hebben implicaties voor de wijze waarop organisatie ambidexteriteit, of ambidexteriteit op individueel niveau, wordt gemeten. Literatuur laat zien dat ambidexteriteit kan worden gemeten via een 1) multiplicatie score tussen exploratie en exploitatie, via 2) de absolute afwijking (absolute deviation) score tussen de twee componenten of 3) een additieve score waarbij exploratie en exploitatie score bij elkaar worden opgeteld en de uitkomst van de twee elementen samen de score voor het construct ambidexteriteit bepalen.

In het gecombineerde perspectief wordt de multiplicatieve score gehanteerd (Cao, Gedajlovic, & Zhan, 2009; Chandrasekaran, Linderman & Schroeder, 2012; Gibson & Birkinshaw, 2004). In de gebalanceerde visie gaat het om een zo klein mogelijk verschil tussen de exploratie en exploitatie activiteiten waarbij de absolute afwijking wordt gehanteerd (Cao et al., 2009; Chandrasekaran et al., 2012). Junni et al. (2013) stellen dat er nog geen uniforme methode is en pleiten ervoor om een combinatie van een multiplicatieve en absolute afwijking te gebruiken. Zodoende is het mogelijk om beide meetmethodes met elkaar te vergelijken om tot een standaard te komen.

De tweede methode, de absolute afwijking, geeft een positieve uitslag voor ambidexteriteit als het verschil tussen explorerende en exploiterende activiteiten laag is. Echter, het verschil is ook laag als beide activiteiten minimaal worden uitgevoerd. Dit onderzoek gaat uit van de visie dat exploratie en exploitatie worden gezien als onafhankelijke activiteiten en dat beide activiteiten op hoog niveau aanwezig dienen te zijn om organisatie ambidexteriteit te maximaliseren (Cao et al., 2009. Simsek et al., 2009). Jansen et al. (2009) en Lubatkin et al. (2006) tonen in hun onderzoek aan dat de verklaarbare waarde van de additieve methode superieur is ten opzichte van de andere twee. Hiertoe hanteerden ze een beperkte regressievergelijking waarbij exploratie en exploitatie werden samengevoegd tot een enkele index op zowel de multiplicatieve, absolute afwijking en additieve

methode. In dit onderzoek is gekozen voor de additieve methode. Cronbach's α van de additieve waarde van exploratieve en exploitatieve activiteiten was .787 (n=116).

4.4.2 Onafhankelijke variabelen

De wijze waarop de sociaal-psychologische factoren zijn geoperationaliseerd staat in deze paragraaf beschreven. Alle items zijn uitgevraagd op een 7-punts Likerschaal, wat doorgaans leidt tot een hogere spreiding en een genuanceerd beeld van de respondenten.

Proactieve persoonlijkheid: De mate waarin een individu een proactieve persoonlijkheid heeft is gemeten aan de hand van de proactieve persoonlijkheidsschaal van Bateman & Crant (1993). Deze schaal heeft bewezen betrouwbaarheid en geldigheid en is in een verkorte schaal in andere onderzoeken gebruikt (Parker & Sprigg, 1999; Trošt et al., 2016). Cronbach's α was .730 (n=116).

Geloof in eigen doeltreffendheid/ self efficacy: Geloof in eigen doeltreffendheid is gemeten aan de hand van de tien items die meten in welke mate een individu gelooft in zijn eigen vermogen om de richting van acties te organiseren en uit te voeren. De items zijn opgesteld door Riggs, Warka, Babasa, Betancourt en Hooker (1994). Zes van de tien items zijn omgekeerd uitgevraagd en voor analyse gecodeerd tot de juiste waarde. De Cronbach's α was .776 (n=116).

Intrinsieke motivatie: Gemeten op basis van de schaal van Gagné, Forest, Gilbert, Aube, Morin en Malorni (2010). Hierbij zijn drie stellingen gehanteerd om intrinsieke motivatie te meten. Respondenten gebruikten een 7-punts schaal om aan te geven in hoeverre de zes verklaringen momenteel overeenkomen met de redenen waarvoor ze deze specifieke baan doen. Respondenten gaven aan in welke mate ze het eens zijn met de stelling, zoals "Omdat ik heel erg van dit werk geniet". Cronbach's α was .800 (n=116).

Bereidheid tot kennisdeling: De items voor de intentie om kennis te delen zijn uitgevraagd aan de hand van de schaal opgesteld door Bock, Zmud, Kim en Lee (2005) met als basis het werk van Fishbein en Ajzen's (1975). Items zijn opgebouwd uit twee aspecten. Twee vragen zijn gericht op expliciete kennisdeling en drie vragen zijn gericht op impliciete kennisdeling. De vragen zijn van oorsprong toekomstgericht en voor dit onderzoek aangepast naar de tegenwoordige tijd, zodat niet de intentie voor de toekomst, maar de huidige bereidheid tot kennisdeling wordt gemeten. De Cronbach's α van de vijf gebruikte items was .656 (n=116). Hiermee komt het onder de wenselijke grens van .70. Uit factor analyse blijkt dat dit de maximale waarde is van de α en dat het eventueel weglaten van een van de vijf items geen positieve impact heeft op de interne consistentie. Een

waarde tussen .65 en .70 is net acceptabel (DeVellis, 2003). Hierbij dienen mogelijke significante resultaten kritischer te worden bekeken.

Waargenomen invloed: De items voor waargenomen invloed zijn gemeten aan de hand van de drie impactpunten van de Empowerment Questionnaire ontwikkeld en gevalideerd door Spreitzer (1995) en gebruikt door Janssen (2005). Cronbach's α was .905 (n=116).

4.4.3 Modererende variabele

Er zijn uitgebreide meetmethodes ontwikkeld om dienend leiderschap te meten. Enkele voorbeelden hiervan zijn het model van Organizational Leadership Assessment (OLA) (Laub, 1999) en the Servant Leadership Survey (Van Dierendonck, 2011). Deze laatste vragenlijst is vrij recent opgesteld en gevalideerd. Het model houdt rekening met de menselijke kant van dienend leiderschap en dat het leiderschapsdeel veelal onderbelicht is (Van Dierendonck, 2011). Echter dit model is met acht constructen en 30 vragen zeer uitgebreid. Voor de praktische toepasbaarheid is daarom gebruik gemaakt van de schaal van Ehrhart (2004), bestaande uit twaalf vragen gericht op dienend leiderschap op afdelingsniveau. Cronbach's α was .941 (n=116).

4.4.4 Controlevariabelen

In dit onderzoek zijn controlevariabelen meegenomen. Gangbare variabelen zijn leeftijd en geslacht. Een hogere leeftijd kan resulteren in meer kennis en ervaring van de medewerker, wat wellicht een positief effect heeft op iemands positie om ambidexter gedrag te vertonen. Anderzijds kan worden verwacht dat schakelen tussen explorerende en exploiterende activiteiten, het cognitieve element, moeilijker wordt naarmate de leeftijd hoger is. Uit onderzoek van Mom et al. (2009) bleek leeftijd een negatief verband te houden met ambidexteriteit. Ook stelt March (1991) dat het lang uitvoeren van eenzelfde taak creativiteit kan verminderen. Oudere mensen hebben mogelijk meer ervaring in een specifieke taak en de kans op routine lijkt bij een hogere leeftijd hoger. Daarnaast stellen Kanfer en Ackerman (2004) dat iemands motivatie kan variëren gedurende iemands levensduur. Leeftijd is in eerste instantie uitgevraagd in een aantal leeftijdsklassen van vijf jaar en later geaggregeerd tot tien jaar ($=<25$, $26 - 35$, $36 - 45$, $46 - 55$, $>=56$)

Andere controlevariabele is dienstverband. Een persoon die relatief kort in dienst is ervaart mogelijk minder routine en meer innovatie omdat activiteiten vrij nieuw zijn. Dienstverband is uitgevraagd op basis van twee variabelen, namelijk het aantal jaar dat een respondent binnen het bedrijf werkt en het aantal jaar dat een respondent in zijn huidige functie werkt. In beide gevallen kan er sprake zijn van een gevoel van nieuwheid, of juist een gevoel van routine.

Tot slot is in navolging op Kauppila et al. (2016) het onderwijsniveau van de medewerkers meegenomen als controle variabele. Onderwijs biedt nieuwe expliciete informatie en kennis die de cognitieve redeneervaardigheden van een individu sterk beïnvloeden. Het helpt een individu om zijn begrip te verbeteren van wat hij of zij weet, resultaten beter te voorspellen, tijd en middelen beter te beheren en resultaten te controleren (Smith, Collins, & Clark, 2005). De hoogst genoteerde opleiding is uitgevraagd en omgezet naar drie categorieën, laag (primair & middelbaar onderwijs) middelbaar (MBO) en hoog opgeleid (HBO en WO).

5. Analyse en resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten gepresenteerd en geanalyseerd. Ten eerste wordt een overzicht van correlaties weergegeven en toegelicht. Vervolgens staan op basis van regressieanalyse de voorspellende waarden beschreven. Daarna wordt de samenhang tussen de variabelen beschreven en een toelichting gegeven op het bewijs of de verwerping van de hypotheses.

5.1 Beschrijvende statistiek en correlaties

Tabel 4 geeft een overzicht van alle variabelen die zijn gemeten. Leeftijd is gemeten in evenredig verdeelde categorieën. Voor het opleidingsniveau van een werknemer zijn drie dummy's aangemaakt voor laag, middelbaar en hoogopgeleide werknemers. In de correlatiematrix zijn alle opleidingsniveaus meegenomen.

Wat opvalt in de correlatiematrix is dat acht variabelen een significant verband hebben met individuele ambidexteriteit (1). Een positieve relatie is zichtbaar bij een proactieve persoonlijkheid ($p < .01$), de intrinsieke motivatie ($p < .01$), bereidheid tot kennisdeling ($p < .05$) de waargenomen invloed ($p < .01$), de ervaren van dienend leiderschap ($p < .05$) en een hoog genoteerde opleiding ($p < .01$). Functiejaren ($p < .05$) en een middelbare opleiding ($p < .01$) hebben een negatief verband met individuele ambidexteriteit. De hoogste waarden zijn zichtbaar bij waargenomen invloed ($r = .435$, $p < .01$), proactieve persoonlijkheid ($r = .366$, $p < .01$) en intrinsieke motivatie ($r = .351$, $p < .01$) en geven daarmee een redelijk verband weer met individuele ambidexteriteit. Opleidingsniveau geeft een zwak verband, met positief effect op hoogopgeleid ($r = .301$, $p < .01$) en een negatief verband met middelbaar opgeleid ($r = -.249$, $p < .01$).

Tabel 4: Beschrijvende statistiek en correlatiematrix (N=116)

		M	SD	1.	2.	3.	4.	5.
1.	Ind. ambidexteriteit	4.38	0.74					
2.	Proact. persoonlijkheid	5.43	0.86	.366**				
3.	Geloof zelfdoeltreffendh.	5.66	0.67	0.008	0.134			
4.	Intrinsieke motivatie	5.63	0.93	.351**	0.168	.189*		
5.	Bereidh.kennisdeling	5.71	0.67	.183*	0.143	0.030	0.155	
6.	Waargenomen invloed	4.59	1.44	.435**	.312**	0.160	.331**	.192*
7.	Dienend leiderschap	4.59	1.19	.199*	0.124	0.055	.285**	0.098
8.	Geslacht	0.73	0.44	-0.011	0.004	0.058	-0.124	-0.003
9.	Leeftijd	5.12	1.78	0.030	-0.009	0.053	.251**	0.028
10.	Laag opgeleid	0.11	0.32	-0.153	-0.124	0.002	-0.063	-0.162
11.	Middelbaar opgeleid	0.10	0.31	-.249**	-0.164	-0.046	0.055	0.081
12.	Hoog opgeleid	0.78	0.41	.301**	.216*	0.033	0.007	0.065
13.	Dienstjaren bij Ricoh	12.96	8.95	-0.030	-0.063	0.057	0.166	0.002
14.	Functiejaren	5.71	6.21	-.184*	-0.149	0.160	0.073	-.211*

Pearson Correlation; **Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). *Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabel 4(vervolg): Beschrijvende statistiek en correlatiematrix (N=116)

6.	7.	8.	9	10.	11.	12.	13.
----	----	----	---	-----	-----	-----	-----

1.									
2.									
3.									
4.									
5.									
6.									
7.	.208*								
8.	-0.001	0.051							
9.	0.034	0.004	0.173						
10.	-0.038	-0.031	-0.032	-0.024					
11.	-.226*	0.021	0.013	0.168	-0.121				
12.	.196*	0.008	0.015	-0.106	-.678**	-.648**			
13.	0.008	-0.029	0.130	.552**	.198*	.224*	-.317**		
14.	-.222*	-0.098	-0.001	.373**	0.163	.272**	-.327**	.539**	

Pearson Correlation; **Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). *Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Bereidheid tot kennisdeling en functiejaren voldoen met een waarde van respectievelijk 0.50 en 0.49 net aan de grenswaarde van 0.05. Dit is vooral voor de bereidheid van kennisdeling van belang omdat de interne consistentie met een Cronbach's α van .656 (n=116) ook al een grensgeval was. Door de combinatie van deze twee grensgevallen kunnen geen harde uitspraken worden gedaan over de significante waarde van Bereidheid tot kennisdeling.

Eveneens zijn er correlaties tussen de onafhankelijke variabelen en de controle variabelen te zien. Leeftijd laat een sterk verband zien met dienstjaren ($r = .552$, $p < .01$), en een zwak verband met functiejaren ($r = .373$, $p < .01$) en motivatie ($r = .251$, $p < .01$). Deze eerste twee verbanden zijn te verwachten. Medewerkers hebben een grotere kans om op latere leeftijd hun carrière plafond te hebben bereikt en wisselen wat minder vaak van functie. De link met interne motivatie zou kunnen impliceren dat extrinsieke belangen zoals beloning minder van belang zijn, en dat werkvreugde een belangrijke factor is. De zichtbare correlatie tussen de diverse opleidingsniveau is te verklaren doordat er gebruik is gemaakt van dummy variabelen.

De modererende variabele, dienend leiderschap, is eveneens opgenomen in het model. Dit construct toont een verband met Individuele ambidexteriteit ($r = .199$, $p < .05$), intrinsieke motivatie ($r = .285$, $p < .01$), en waargenomen invloed ($r = .208$, $p < .05$). De mate waarin een medewerker dienend leiderschap ervaart lijkt dus een positief effect te hebben op de intrinsieke motivatie van deze persoon en de mate waarin waargenomen invloed wordt ervaren. Het effect van dienend leiderschap op een proactieve persoonlijkheid en geloof in zelfdoeltreffendheid lijkt er niet te zijn. Het modererende effect wordt later in dit hoofdstuk getoetst.

Multicollineariteit in het model duidt erop dat twee of meer onafhankelijke variabelen hetzelfde meten. Dit is mogelijk indien correlaties van $| r | \geq 0.9$ voorkomen (De Vocht, 2015). De uiterste grenzen van de correlaties (-.678 en .552) laten zien dat er geen multicollineariteit aanwezig is.

5.2 Regressiemodellen

De regressieanalyses zijn opgenomen in tabel 5. Model I laat de invloed van de controle variabelen op individuele ambidexteriteit zien. Het model heeft een voorspelbare waarde van (adjusted R^2) 8%. Model II, III, IV, V tot en met VI bevatten alle controle variabelen uit model I en steeds één van de vijf onafhankelijke variabelen. Model VII bestaat uit alle controle en onafhankelijk variabelen. De voorspelbare waarde loopt in model VII op tot 28%. Alle modellen zijn als geheel significant (Sig. \leq ,05).

Om te ontdekken of er sprake is van multicollineariteit (een sterke correlatie of sterke lineaire relatie tussen de onafhankelijke variabelen) zijn de collineariteit tolerantie en Variance Inflation Factor (VIF) geanalyseerd. De uitkomst laat een tolerantie waarde met een ondergrens van .80 en een VIF waarde <1.25 zien. Daarmee vallen de VIF waardes ruim binnen de vuistregel dat er bij een VIF-waarde groter dan 10 multicollineariteit aanwezig kan zijn (Hair, Anderson, Tatham & Black, 2014). Hiermee is bewezen dat er geen sprake is van multicollineariteit en er geen sprake is van een beïnvloeding in de berekening van de coëfficiënten

De eerste vijf hypothesen in deze studie zijn gericht op de directe relatie tussen sociaal psychologische factoren en het vertonen van ambidexter gedrag op individueel niveau. Hypothese 1 voorspelde een positief verband tussen een proactieve persoonlijkheid en ambidexter gedrag. Een proactieve persoonlijkheid heeft in model II een positieve relatie met individuele ambidexteriteit ($\beta = .30$, $P < .001$). Dit resulteert in een bevestiging van hypothese 1.

H2 voorspelde dat de mate van geloof in zelfdoeltreffendheid een positief effect heeft op ambidexter gedrag. Tabel 5 laat geen significant ($\beta = .02$, $P > .05$) verband zien. De 2^e hypothese is hiermee verworpen.

De intrinsieke motivatie van een werknemer werd in hypothese 3 positief gerelateerd aan het vertonen van ambidexter gedrag. In model IV en VII laat intrinsieke motivatie een positieve relatie zien tot ambidexter gedrag. Model IV laat op dit onderdeel de hoogste significante waarde zien ($\beta = .36$, $P < .001$). Door de duidelijke aanwezigheid van significante resultaten wordt hypothese 3 bevestigd.

Tabel 5: Regressiemodellen Individuele ambidexteriteit (n=116)

	I		II		III		IV		V		VI		VII	
	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.
<i>Controle variabelen</i>														
Geslacht	-.04	.64	-.04	.65	-.04	.64	.02	.79	-.04	.69	-.03	.74	.03	.76
Leeftijd	.08	.50	.06	.54	.08	.50	-.01	.90	.07	.54	.05	.66	-.02	.85
Laag opgeleid	-.18	.06	-.14	.13	-.18	.06	-.15	.09	-.16	.09	-.16	.07	-.12	.17
Middelbaar opgeleid	-.26**	.01	-.21*	.02	-.26**	.01	-.26**	.00	-.28**	.00	-.19**	.04	-.20*	.03
Dienstjaren Ricoh	.12	.32	.11	.35	.12	.32	.09	.45	.10	.41	.06	.61	.03	.77
Functiejaren	-.18	.11	-.14	.19	-.18	.11	-.16	.13	-.13	.26	-.07	.49	-.02	.82
<i>Onafhankelijke variabelen</i>														
Proactieve persoonlijkheid			.30***	.00									.21*	.02
Geloof in zelfdoeltreffendh.					.02	.85								.17
Intrinsieke motivatie							.36***	.00						.01
Bereidheid tot kennisdeling									.15	.11				.46
Waargenomen invloed											.37***	.00	.24*	.01
<i>Fit</i>														
R ²	.12		.21		.12		.24		.14		.24		.35	
Adjusted R ²	.08		.16		.07		.19		.09		.20		.28	
F-waarde	2.58*	.02	4.09**	.00	2.19*	.04	4.87***	.00	2.60*	.02	4.99***	.00	5.09***	.00

Gestandaardiseerde regressie coëfficiënten; N = 116; *p < .05; ** p<.01 ***p<.001

β = gestandaardiseerde coëfficiënten

H4 stelt dat de bereidheid van een medewerker om kennis te delen een positief verband heeft met individuele ambidexteriteit. Model V laat geen significante waarde zien. Daarnaast is het gevonden verband minimaal ($\beta = .15$, $P = .11$). Op basis van deze waarden wordt H4 verworpen.

De laatste van de eerste vijf hypothesen, H5, stelt dat er een positief verband is tussen waargenomen invloed en de ambidexter gedrag. Model VI laat een positief en significant verband zien ($\beta = .37$, $P < .001$). Hiermee is ook H5 bevestigd.

5.3 Moderatie van de ervaring van dienend leiderschap

De overige hypothesen, H6, H7 en H8, zijn gericht op de impact van dienend leiderschap op de relatie tussen de sociaal psychologische factoren en ambidexter gedrag. Alle drie de hypothesen stellen dat naarmate een werknemer dienend leiderschap meer ervaart de relatie tussen de factoren en ambidexter gedrag sterker is. Om dit te toetsen zijn interactie variabelen uitgerekend tussen de onafhankelijke variabelen en dienend leiderschap. Om de mogelijke problematische hoge multicollineariteit te vermijden met de interactieterm, zijn vooraf alle waarden gecentreerd (Aiken & West, 1991). Vervolgens is een tweede regressie uitgevoerd, waarvan de uitkomsten zijn opgenomen in tabel 6.

Tabel 6 start met model VII waarin alle controle variabelen en onafhankelijke variabelen zijn opgenomen. In model VIII is de modererende variabele dienend leiderschap toegevoegd en in model IX tot en met XIII zijn alle interactie-effecten toegevoegd. Uit de resultaten van de interactie-effecten lijkt dienend leiderschap een negatieve invloed te hebben op de relatie tussen ambidexter gedrag en geloof in zelfdoeltreffendheid en intrinsieke motivatie. De overige drie relaties zijn positief. Het interactie-effect met proactieve persoonlijkheid is significant ($\beta = .24$, $P < .01$). Dit effect is zichtbaar in model IX, dat tevens met 32% de hoogste voorspelbare waarde heeft van alle modellen in tabel 6. Door het significante interactie-effect is hypothese 6 bevestigd.

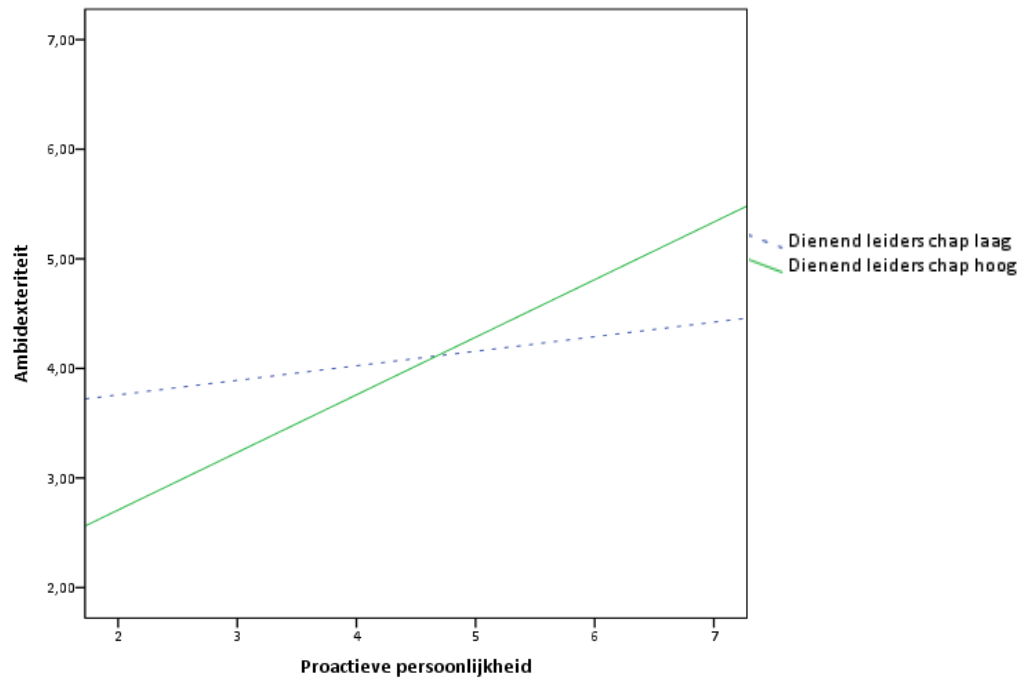
Het moderatie effect van dienend leiderschap op de relatie tussen een proactieve persoonlijkheid en ambidexteriteit is opgenomen in figuur 4. Deze figuur laat zien dat dienend leiderschap het effect van een hoge proactieve persoonlijkheid, op het vertonen van ambidexter gedrag, versterkt. De figuur laat tevens zien dat dienend leiderschap een averechts effect heeft op het vertonen van ambidexter gedrag bij medewerkers met een lage proactieve persoonlijkheid. Het kantelpunt waarbij dienend leiderschap een positieve uitwerking heeft ligt bij een proactieve persoonlijkheid van ongeveer 4,7. Een medewerker dient dus een bovengemiddelde proactieve persoonlijkheid te bezitten, om dienend leiderschap de uitkomst op ambidexteriteit positief te laten beïnvloeden.

Tabel 6: Regressieanalyse Modererende Variabelen

	VII		VIII		IX		X		XI		XII		XIII	
	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.			β	Sig.
<i>Controle variabelen</i>														
Geslacht	.03	.76	.02	.82	.06	.49	.04	.65	.02	.81	.03	.74	.03	.74
Leeftijd	-.02	.85	-.02	.87	-.05	.61	-.02	.88	-.02	.86	-.01	.92	-.04	.71
Laag opgeleid	-.12	.17	-.12	.17	-.11	.18	-.13	.15	-.12	.17	-.12	.17	-.12	.15
Middelbaar opgeleid	-.20*	.03	-.20*	.02	-.18*	.04	-.19*	.04	-.20*	.02	-.20*	.02	-.20*	.03
Dienstjaren Ricoh	.03	.77	.04	.75	.03	.76	.03	.80	.04	.71	.03	.81	.03	.80
Functiejaren	-.03	.82	-.02	.84	.02	.86	-.02	.89	-.03	.81	-.02	.89	-.01	.92
<i>Onafhankelijke variabelen</i>														
Proactieve persoonlijkheid	.21*	.02	.20*	.02	.27**	.00	.21**	.02	.21*	.02	.21*	.02	.22*	.01
Geloof in zelfdoeltreffendh.	-.12	.17	-.12	.17	-.16	.06	.30	.34	-.11	.20	-.12	.16	-.16	.07
Intrinsieke motivatie	.26**	.01	.24*	.01	.23*	.02	.24*	.01	.37	.18	.25**	.01	.25**	.01
Bereidheid tot kennisdeling	.06	.46	.06	.46	.08	.35	.06	.49	.06	.48	-.28	.44	.06	.50
Waargenomen invloed	.24*	.01	.23*	.02	.26**	.01	.26**	.01	.23**	.02	.23	.02	-.36	.32
<i>Modererende variabelen</i>														
Dienend leiderschap (DL)			.06	.51	.07	.39	.94	.15	.27	.55	-.68	.37	-.44	.15
<i>Interactietermen</i>														
Proactieve persoonlijkheid*DL					.24**	.01								
Geloof in zelfdoeltreffendh.*DL							-1.01	.17						
Intrinsieke motivatie*DL									-.28	.63				
Bereidheid tot kennisdeling*DL											.85	.33		
Waargenomen invloed*DL													.86	.09
<i>Fit</i>														
R ²		Sig.		Sig.		Sig.		Sig.		Sig.		Sig.		Sig.
R ²	.35		.35		.40		.36		.35		.36		.37	
Adjusted R ²	.28		.28		.32		.28		.27		.28		.29	
F-waarde	5.09***	.00	4.67***	.00	5.24***	.00	4.49***	.00	4.30***	.00	4.38***	.00	4.62***	.00

Gestandaardiseerde regressie coëfficiënten; N = 116; *p < .05; ** p<.01 ***p<.001, β = gestandaardiseerde coëfficiënten

Figuur 4: Interactie-effect van dienend leiderschap



Hypothese 7 stelde dat de mate waarin een werknemer dienend leiderschap ervaart een positieve impact heeft op de relatie tussen motivatie en het vertonen van ambidexter gedrag. Motivatie is hierbij opgebouwd uit geloof in zelfdoeltreffendheid en intrinsieke motivatie. De interactie-effecten van dienend leiderschap met geloof in zelfdoeltreffendheid enerzijds en intrinsieke motivatie anderzijds, zijn niet significant. Hierdoor wordt hypothese 7 verworpen.

De interactie-effecten die gebruikt zijn in hypothese 8, bereidheid tot kennisdeling en waargenomen invloed, zijn beide positief, maar niet significant. Daarom wordt ook hypothese 8, wat een modererend effect van de mogelijkheden van een medewerker voorspelden, verworpen.

6. Discussie en conclusies

Ambidexteriteit leidt tot betere prestaties (Auh and Menac, 2004; Jansen et al., 2009; Mom et al., 2009) en in een turbulente bedrijfsomgeving is ambidexteriteit een noodzaak (Raisch & Birkinshaw, 2008; Tushman & O'Reilly, 1996). Ambidexteriteit op individueel niveau is mogelijk (Birkinshaw & Gibson, 2004), maar welke factoren voorspelen het vertonen van ambidexter gedrag op individueel niveau?

Dit onderzoek richt zich primair op de vraag welke sociaal-psychologische factoren ambidexter gedrag van individuele werknemers verklaren. Deze vraag is ontstaan door het beperkte inzicht in individuele ambidexteriteit en de oproep deze leemte te vullen (Nosella et al., 2012). In vervolg op recent onderzoek (Kauppila & Tempelaar, 2016; Lee^a & Lee^b, 2016; Zacher et al., 2014) heeft dit onderzoek als doel hier een bijdrage aan te leveren. Een tweede vraag is de mate waarin dienend leiderschap effect heeft op de relatie tussen de sociaal-psychologische factoren en het vertonen van ambidexter gedrag. Dit heeft geleid tot de volgende onderzoeksvraag: "Welke sociaal-psychologische factoren verklaren ambidexter gedrag van medewerkers op individueel niveau, en welke invloed heeft dienend leiderschap hierop?".

Om de onderzoeksvraag en deelvragen te kunnen onderzoeken, zijn eerst de begrippen ambidexteriteit en dienend leiderschap onderzocht en zijn op basis van HRM literatuur en het AMO-model gekeken naar de wijze waarop organisaties gedrag kunnen sturen. Op basis hiervan zijn vijf sociaal-psychologische factoren geselecteerd en uitgewerkt in een conceptueel model. Het conceptueel model is geoperationaliseerd in een enquête en uitgezet binnen een technologisch bedrijf in een dynamische omgeving: Ricoh Nederland BV. De dynamiek van de omgeving en het potentieel tot ambidexter gedrag is getoetst door middel van een interview met de sales director van Ricoh en een test naar de organisatie context (Ghoshal & Bartlett, 1997). Hieruit bleek dat er sprake was van een performance context waarin ruimte is voor ambidexter gedrag. In totaal hebben 117 medewerkers de enquête volledig ingevuld, wat heeft geresulteerd in een bruikbare dataset van 116 medewerkers.

6.1 Belangrijkste resultaten

Uit de analyse van de resultaten wordt geconcludeerd dat er een positief en significant verband is tussen een proactieve persoonlijkheid, intrinsieke motivatie en waargenomen invloed op het vertonen van ambidexter gedrag. Deze factoren kunnen het vertonen van ambidexter gedrag voorspellen. Hypothese 1, 3 en 5 zijn hiermee aangetoond. De overige factoren hebben geen voorspelbare waarde.

De 2^e hypothese in dit onderzoek veronderstelde een positieve relatie tussen het geloof in zelfdoeltreffendheid en ambidexter gedrag. Dit onderzoek concludeert dat deze relatie er niet is, terwijl Kauppila en Tempelaar (2016) wel een positieve relatie vinden. Mogelijke verklaring zit hem in het technische gedeelte van het onderzoek. Beide onderzoeken hanteren dezelfde schaal (Mom et al., 2007) om het construct ambidexteriteit uit te vragen. Echter hanteren Kauppila en Tempelaar (2016) een multiplicatieve schaal voor ambidexter gedrag en is in dit onderzoek uitgegaan van een additieve methode (Jansen et al., 2009; Lubatkin et al., 2006). Dit kan effect hebben op de gemeten impact van het construct ambidexteriteit. Tevens verschillen de schalen voor het geloof in zelfdoeltreffendheid. Vervolgonderzoek in de vorm van longitudinaal onderzoek kan mogelijk definitief de relatie tussen geloof in zelfdoeltreffendheid en ambidexter gedrag vaststellen. Naast deze technische punten verschillen onderzoekspopulaties van elkaar. In dit onderzoek bestaat de populatie uit medewerkers in servicegerichte organisatie binnen een dynamische markt in de technologische branche. Deze is specifiek gekozen vanwege het dynamische karakter van de markt, waarbij ambidexteriteit van groot belang is. Het onderzoek van Kauppila en Tempelaar (2016) bestrijkt tien verschillende branches, en ongeveer 30% van de respondenten was afkomstig uit de maakindustrie. Het is goed mogelijk dat de veronderstelde relatie in hypothese 2 in deze context anders werkt.

Hypothese 4 voorspelde een positieve relatie tussen de bereidheid tot kennisdeling en het vertonen van ambidexter gedrag. Deze relatie is in dit onderzoek niet aangetoond. In eerder onderzoek (Lee^a & Lee^b, 2016) is er wel een verband gevonden tussen informatie vaardigheden van een individu en ambidexter gedrag. Volgens Lee^a en Lee^b (2014) bestaan informatie vaardigheden uit de mate waarin individuen in staat zijn om informatie te zoeken, te selecteren, toe te passen, te bewaren en up-to-date te houden. In dit onderzoek is niet gekeken naar de informatie vaardigheid zelf, maar naar de bereidheid. De verwachting was dat deze bereidheid een positief effect zou hebben op ambidexter gedrag, omdat het individu dan meer kans heeft deel te nemen aan waardevolle netwerken en kortere communicatie lijnen (Argyris & Schön, 1996; Minbaeva, 2013) en vanwege het eerder gevonden positieve verband tussen kennisstromen en ambidexter gedrag (Mom et al., 2006). Mogelijk zegt de bereidheid of wens om kennis te delen niets over de effectiviteit van deze kennisdeling en de waarde van het netwerk waarin wordt deelgenomen. Mogelijk zijn sociale vaardigheden hierop van invloed. Een andere verklaring is dat kennisdeling geen invloed heeft op ambidexter gedrag, maar alleen op explorerend gedrag. Dit omdat deelname aan een netwerk op werkvloer niveau waarschijnlijk voornamelijk bijdraagt aan bottom-up leerprocessen, die primair zijn gerelateerd aan exploratie (Lubatkin et al., 2006; Wooldridge & Floyd, 1989).

Naast de sociaal-psychologische factoren is het modererende effect van dienend leiderschap onderzocht. De resultaten laten een positief en significant verband zien van dienend leiderschap op de relatie tussen proactieve persoonlijkheid en ambidexter gedrag. Hypothese 6 is daarmee bevestigd. Hoe het gevonden verband precies werkt en of het gelijk is aan de verwachte beschrijving uit paragraaf 3.4, is onduidelijk. Wel is bekend dat dienend leiderschap het effect van een hoge proactieve persoonlijkheid, op het vertonen van ambidexter gedrag, versterkt. Een bovengemiddelde mate van proactieve persoonlijkheid is daarbij essentieel, anders werkt dienend leiderschap juist averechts, en heeft het een verzwakkend effect op het vertonen van ambidexter gedrag. Dienende leiders empoweren en ontwikkelen mensen (Asag-Gau & Van Dierendonck, 2011). Mogelijke verklaring is dat dienend leiders hierbij de reeds aanwezige talenten en karakteristieken van de volgers helpen te versterken en worden karakteristieken die van nature minder aanwezig zijn onderbelicht. Zo ook bij proactieve persoonlijkheid. Indien dit aspect niet aanwezig is bij het individu, zal de aandacht, energie en ontwikkeling gericht zijn op andere factoren. Het gaat om de wisselwerking tussen volger en leider. De verwachting is dat de hulpvraag van de volger met een lage mate van proactieve persoonlijkheid op andere vlakken zal liggen.

Hypothese 7 veronderstelde dat de mate waarin een werknemer dienend leiderschap ervaart een positieve invloed heeft op de relatie tussen motivatie van de werknemer (geloof in zelfdoeltreffendheid en intrinsieke motivatie) en het vertonen van ambidexter gedrag. Bij zowel geloof in zelfdoeltreffendheid als intrinsieke motivatie is geen significant effect aangetroffen. Mogelijk is dit gekoppeld aan de beperkte mate waarin iemands geloof in zelfdoeltreffendheid kan worden beïnvloed. Via verbale overtuigingen kan een manager een aansporing geven, maar de waarde hiervan op iemands geloof in zelfdoeltreffendheid kan beperkt zijn (Bandura, 1986). Daarnaast kan een aansporing een negatieve impact hebben op iemands geloof in zelfdoeltreffendheid als blijkt dat de persoon niet slaagt in het succesvol uitvoeren van een taak (Bandura, 1986). Een andere mogelijke verklaring voor het ontbreken van het modererende effect van dienend leiderschap is dat dienend leiderschap mogelijk niet de relatie beïnvloedt tussen intrinsieke motivatie en ambidexter gedrag, maar een direct effect heeft op intrinsieke motivatie. De relatie tussen intrinsieke motivatie en ambidexter gedrag (H3) is wel significant. De correlatieanalyse (Tabel 4, paragraaf 5.1) geeft een correlatie tussen dienend leiderschap en intrinsieke motivatie ($r = .285$, $p < .01$). De mate waarin een werknemer dienend leiderschap ervaart heeft mogelijk een positieve impact op zijn of haar intrinsieke motivatie, wat weer een positieve relatie heeft op het vertonen van ambidexter gedrag.

Hypothese 8 veronderstelde dat de mate waarin een werknemer dienend leiderschap ervaart een positieve impact heeft op de relatie tussen zijn mogelijkheden en het vertonen van ambidexter gedrag. Mogelijkheden is in dit onderzoek opgebouwd uit bereidheid tot kennisdeling en waargenomen invloed. Er is bij beide elementen geen modererend effect van dienend leiderschap aangetroffen. De directe relatie tussen waargenomen invloed en ambidexter gedrag was wel significant. Ook hier geldt dat dienend leiderschap geen modererend effect heeft, maar mogelijk een direct effect op waargenomen invloed. De correlatieanalyse (Tabel 4, paragraaf 5.1) geeft een correlatie tussen dienend leiderschap en intrinsieke motivatie ($r = .208, p < .05$). Een mogelijke verklaring is dus dat dienend leiderschap indirect impact heeft op ambidexter gedrag, doordat het de waargenomen invloed (H5) en intrinsieke motivatie (H3) van medewerkers verhoogt. Die twee aspecten zijn wel significant en positief gerelateerd aan ambidexter gedrag.

6.2 Theoretische implicaties

Dit onderzoek kent vier primaire implicaties voor de literatuur over ambidexteriteit. De eerste bijdrage is een reactie op de oproep om ambidexteriteit op individueel niveau meer vorm te geven (Nosella et al., 2012). Het onderzoek levert hieraan een bijdrage door niet te kijken naar onderlinge verschillen tussen organisaties, maar naar individuen. In het onderzoek is wel gelet op een juiste organisatie context waarin ambidexter gedrag kan gedijen (Gibson & Birkinshaw, 2004), maar het is specifiek gericht op sociaal-psychologische factoren op individueel niveau.

De tweede bijdrage is gekoppeld aan het niveau binnen de organisatie waarop ambidexteriteit is onderzocht. Bestaande literatuur op individueel niveau is veelal direct gericht op management niveau (Mom et al., 2007; Jansen et al., 2009) en nog beperkt op het meer uitvoerende niveau (Junni et al., 2013). Op basis van de onderzochte sociaal-psychologische factoren toont dit onderzoek aan dat proactieve persoonlijkheid, intrinsieke motivatie en waargenomen invloed belangrijke voorspellers zijn van ambidexter gedrag onder medewerkers. Hiermee is het onderzoek een aanvulling op recente literatuur van Lee^a en Lee^b (2016) waar cognitieve, informatie en sociale vaardigheden positief geassocieerd zijn met ambidexter gedrag en onderzoek van Kauppila en Tempelaar (2016) waar zelfdoeltreffendheid direct en positief is gerelateerd aan ambidexter gedrag. In het onderzoek van Kauppila en Tempelaar (2016) is er een mediërende rol voor leeroriëntatie: de mate van iemands toewijding om zijn of haar competenties te ontwikkelen en taken te beheersen (Eliot en Church, geciteerd in Kauppila en Tempelaar, 2016). Dit onderzoek toont aan dat de link tussen geloof in zelfdoeltreffendheid en ambidexter gedrag niet vanzelfsprekend is. Een mogelijke verklaring is een verschil in leeroriëntatie binnen de onderzoekspopulaties van de twee onderzoeken. Voor een solide verklaring is additioneel onderzoek wenselijk.

Een derde contributie is de combinatie van ambidexter gedrag en dienend leiderschap. Waar Kauppila en Tempelaar (2016) stellen dat medewerkers meer ambidexter gedrag laten zien als hun manager paradoxaal leiderschap vertoont, is de link tussen dienend leiderschap en ambidexter gedrag nog niet verkend. Dit onderzoek laat zien dat dienend leiderschap de relatie tussen een bovengemiddelde mate van proactieve persoonlijkheid en individuele ambidexteriteit positief versterkt. Daarnaast laat het onderzoek zien dat dienend leiderschap alleen in dat geval een positief significant effect heeft.

Tot slot geeft het onderzoek een contributie aan de stelling van Wang & Rafiq (2012) dat een verandering van managementmentaliteit nodig is om via een bottom-up aanpak meer ruimte te creëren voor een passende organisatiecultuur. Het onderzoek geeft geen direct antwoord op de wijze waarop deze verandering zou moeten worden vormgegeven, maar geeft met de gevonden relaties en het AMO-model handvatten aan managers om ambidexter gedrag op de werkvloer te vergroten. Hiermee draagt het onderzoek bij aan de concretisering van de bevindingen dat managers een grote invloed hebben op ambidexteriteit (Mom et al., 2007) en dat managers een belangrijke rol vervullen in de sturing van ambidexter gedrag (Zacher et al., 2014).

6.3 Praktische implicaties

Het onderzoek laat zien dat er een positief verband bestaat tussen een proactieve persoonlijkheid, intrinsieke motivatie en waargenomen invloed op het vertonen van ambidexter gedrag. Organisatie en managers kunnen dit inzicht gebruiken om ambidexteriteit onder medewerkers te verhogen. Het AMO-model biedt hiervoor de kaders om houding en gedrag van medewerkers te beïnvloeden (Boselie, Dietz & Boon, 2005). Zo kan er in het werving en selectiebeleid extra aandacht worden gelegd op het selecteren van proactieve persoonlijkheden. Bij nieuwe vacatures kan deze factor worden uitgevraagd en middels assessments getoetst. Door dit structureel toe te passen kan het totale vermogen van mensen met een proactieve persoonlijkheid binnen de organisatie worden verhoogd. Daarnaast kunnen managers het proactieve gedrag van individuele teamleden promoten. Een toename van proactieve persoonlijkheden onder medewerkers kan een organisatie helpen om zich aan te passen aan de omgeving in onzekere tijden (Trošt et al., 2016).

Intrinsieke motivatie is een ander aspect waar management extra aandacht aan kan geven om ambidexter gedrag te verhogen. Daarbij lijkt het raadzaam de intrinsieke motivatie vooral onder jongere medewerkers te toetsen, daar de onderzoeksresultaten een positief verband laten zien tussen intrinsieke motivatie en leeftijd. Des te ouder de werknemer, des te hoger de intrinsieke

motivatie. Bij een dienende leiderschapsstijl zet de manager een medewerker centraal en krijgen de intrinsieke drijfveren aandacht. Een organisatie kan deze leiderschapsstijl promoten om de intrinsieke motivatie van haar medewerkers te verhogen.

Om individuele ambidexteriteit te creëren kan een organisatie zorgen dat de waargenomen invloed van medewerkers hoog is. Het is van belang dat een medewerker de resultaten ziet van zijn of haar acties en ervaart dat hij of zij invloed heeft om zaken binnen de organisatie te veranderen.

6.4 Beperkingen en aanbevelingen vervolgonderzoek

Het onderzoek kent enkele beperkingen. Ten eerste betreft het een cross-sectioneel onderzoek waarbij elk individu op grofweg hetzelfde tijdstip een enquête heeft ingevuld. Hiermee is het niet mogelijk om causale verbanden aan te tonen. Vervolg onderzoek kan dit oplossen door een longitudinaal onderzoek op te zetten.

De tweede beperking is gekoppeld aan de onderzoekspopulatie Ricoh Nederland. De organisatie kent de kenmerken van een organisatie in een dynamische markt, en er is een juiste performance context aangetoond. Een goede voedingsbodem voor het onderwerp individuele ambidexteriteit. De organisatie kent echter ook specifieke kenmerken die deels opgaan voor branchegeenoten, maar niet opgaan voor partijen buiten de branche. Ricoh Nederland is vooral een marketing, verkoop- en serviceorganisatie. Productie en R&D vinden primair buiten Nederland plaats onder regie van de Japanse moederorganisatie. Ondanks het feit dat het een Nederlands bedrijf is, is de invloed van het Europese hoofdkantoor en de Japanse cultuur zichtbaar en mogelijk onvergelijkbaar met andere organisaties. Het is daarom interessant het onderzoek in andere markten te herhalen. Tevens is het interessant om het onderzoek niet bij één, maar bij meerdere bedrijven te herhalen, zodat de specifieke invloed van de organisatiecontext wordt verminderd.

Een andere beperking is gerelateerd aan de onderzoeksomgeving. Door de dynamische omgeving en veranderende markt was Ricoh Nederland ten tijde van het onderzoek gedwongen een reorganisatie te starten. Mogelijk was een nog betere response-rate mogelijk als dit niet had plaatsgevonden. Daarnaast werd, mogelijk mede door de reorganisatie, geen toegang verleend tot de meest recente medewerkersadministratie. Deze was wenselijk om de opbouw in de steekproef te vergelijken met de populatie. Wel is er gebruik gemaakt van een lijst uit 2013. Op basis van deze lijst was een grote overlap tussen de steekproef en de totale populatie zichtbaar (Tabel 3, paragraaf 4.3).

Praktische beperkingen zijn eveneens zichtbaar in het onderzoek. Om een hoge response te krijgen op de enquête is bewust gekozen om het aantal te onderzoeken factoren te beperken tot vijf. Eveneens is bewust gekozen om de schaal voor het construct dienend leiderschap kort te houden. Er is gebruik gemaakt van de schaal van Ehrhart (2004), in plaats van de uitgebreide Servant Leadership Survey van Van Dierendonck (2011). Deze laatste schaal had met 30 vragen, en acht onderliggende constructen, meer inzicht kunnen geven in de werking van dienend leiderschap en welke elementen nu specifiek impact hebben op ambidexter gedrag. De modererende effecten van dienend leiderschap zijn slechts beperkt aangetroffen. De theorie liet echter een veelbelovende match zien tussen dienend leiderschap en de theoretische context waarin ambidexter gedrag kan gedijen. Het nader onderzoeken van de relatie tussen dienend leiderschap en ambidexter gedrag wordt dan ook aanbevolen.

De vijfde beperking van het onderzoek heeft betrekking op de meting van ambidexteriteit. Er is een bewezen en veelgebruikte schaal gehanteerd opgesteld door Mom et al. (2007). De respondenten is gevraagd om bij het beantwoorden van de vragen uit te gaan van hun werkzaamheden van het afgelopen jaar. Sommige respondenten zijn in deze periode mogelijk van functie gewisseld of nog niet zo lang in dienst binnen de organisatie. Daarbij hebben ze mogelijk alleen exploitatieve of exploratieve activiteiten uitgevoerd ten behoeve van het leerproces van de functie. Daarnaast is het mogelijk dat medewerkers voor een langere periode exploratieve of exploitatieve werkzaamheden uitvoeren en na verloop van tijd hiertussen wisselen. Dit kan de beantwoording beïnvloeden. Dit onderzoek biedt hier geen inzicht in.

Mogelijke beperking in vergelijking met andere onderzoeken is dat het effect van ambidexter gedrag is gemeten op basis van de multiplicatieve methode (Jansen et al., 2009; Lubatkin et al., 2006). Voor uniformiteit en het makkelijk vergelijken pleiten Junni et al. (2013) ervoor om multiplicatieve en absolute afwijking te gebruiken. In het één op één vergelijken van de directe onderzoeksresultaten biedt de variatie in methode een probleem. De gebruikte data kunnen wel beschikbaar worden gesteld voor vervolgonderzoek, zodat de andere methoden kunnen worden toegepast en een vergelijking mogelijk is.

Op basis van de resultaten en ondanks de genoemde beperkingen biedt het onderzoek aanknopingspunten voor verder onderzoek. Voordehand liggend is longitudinaal onderzoek om te toetsen of de gevonden relaties stand houden. Tevens is het interessant om te kijken wat het effect is op de relaties buiten een servicegerichte organisatie in de technologisch sector. Bijvoorbeeld in de maakindustrie.

Dit onderzoek biedt tevens aanknopingspunten om verder onderzoek te doen naar dienend leiderschap en de relatie met de twee factoren intrinsieke motivatie en waargenomen invloed. De resultaten wijzen namelijk op een mogelijk verband waarbij dienend leiderschap via de beïnvloeding van intrinsieke motivatie en waargenomen invloed ambidexter gedrag versterkt.

In dit onderzoek laten de resultaten zien dat pas bij een boven gemiddelde mate van proactieve persoonlijkheid dienend leiderschap een positieve impact heeft op het vertonen van ambidexter gedrag. Om de precieze werking te bepalen is vervolgonderzoek nodig. Dit geldt eveneens voor de werking van dienend leiderschap op een persoon met een lage mate van proactieve persoonlijkheid. Hoe zit de relatie tussen dienend leiderschap en proactieve persoonlijkheid precies in elkaar? Kwalitatief onderzoek kan meer inzicht in geven.

Daarnaast is verder onderzoek naar de relatie tussen ambidexter gedrag en geloof in zelfdoeltreffendheid wenselijk. Daar waar Kauppila en Tempelaar (2016) de relatie wel aantreffen is de relatie in dit onderzoek niet gevonden. Het is interessant om in een andere onderzoeksomgeving het effect van geloof in zelfdoeltreffendheid op ambidexter gedrag verder te ontwikkelen. Welke elementen uit de context bepalen dat het effect wel of niet aanwezig is?

7. Bibliografie

- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational Learning II*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Alagaraja, M. (2012). HRD and HRM Perspectives on Organizational Performance: A Review of Literature. *Human Resource Development Review*, Vol. 12 (2), pp. 117-143
- Amit, R. & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 33-46
- Andriopoulos, C. & Lewis, M. (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.L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off*, London: ILR Press.
- Asag-lau, L., Van Dierendonck, D. (2011). The impact of servant leadership on organisational commitment among the highly talented: the role of challenging work conditions and psychological empowerment. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 26, No. 3 (September 2011), pp. 249-267
- Ashforth, B. E. (1989). The experience of powerlessness in organizations, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, pp. 207-242.
- Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the capability-rigidity paradox in new product innovation, *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 4 (Oct., 2005), pp. 61-83
- Auh, S., Menguc, B. (2004). Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity, *Journal of Business Research*, 58 (2005) 1652- 1661
- Bandura, A. (1986). *The social foundation of thought and action*. Pearson Education (Us), pp. 390-453
- Bandura, A. (2000). Exercise of human agency through collective efficacy, *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 9, No.3 (Jun., 2000)
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates, *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118
- Birkinshaw, J., & C. Gibson. (2004). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 45, pp. 47-55
- Blumberg, M., & Pringle, C.D. (1982). The missing opportunity in organizational research: some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review*, Vol. 7, No. 4 (Oct., 1982), pp. 560-569
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G. & Lee, J. N. (2005). Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational

Climate, *MIS Quarterly*, Vol. 29, No. 1, Special Issue on Information Technologies and Knowledge Management (Mar., 2005), pp. 87-111

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, No. 1, pp. 21-33.

Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, Vol 15, No.3, pp. 67-94.

Brysbaert, M. (2006). *Psychologie*, Academia Press, p. 42

Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhan, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, Vol 20, No. 4, pp. 781-796.

Chandrasekaran, A., Linderman, K., Schroeder, R. (2012). Antecedents to ambidexterity competency in high technology organizations, *Journal of Operations Management*, Vol 30, 2012, pp. 134-151

Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, Vol 22, pp. 20-47

Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological bulletin*, Vol. 125(6), pp. 627-668

DeVellis, R.F. (2003). *Scale development: Theory and applications*. 2nd ed., Sage Publications, pp 95-96

Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In L. R. P. R. H. Kilmann, & D. Slevin (Ed.), *The management of organization design: Strategies and implementation*, New York: North Holland, pp. 167-188.

Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behaviour. *Personnel Psychology*, Vol 57, pp. 61-95.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Beliefs, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, MA, 1975.

Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aube, C., Morin, E. & Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages. *Educational and psychological measurement*, Vol 70(4), pp 628-646

Ghoshal, S., & Bartlett, C. (1994). Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality in management, *Strategic Management Journal*, Vol 15, pp 91-112

Ghoshal, S., & Bartlett, C. (1997). *The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management*. New York, HarperBusiness, pp. 141-177

Gibson, C.B, Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *The Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 2 (Apr., 2004), pp. 209-226

Gist, M.E., Mitchell, T.R. (1992). Self-efficacy: a theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, Vol 17 (2), pp. 183-211

- Good, D., & Michel, E. J. (2013). 'Individual ambidexterity: exploring and exploiting in dynamic contexts', *The Journal of Psychology*, Vol. 147 (5), pp. 435–453
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Newton Centre, MA: Robert K. Greenleaf Center.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, Vol. 50, pp. 327–347
- Guest, D.E. (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, Vol 21 (1), pp. 3-13
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B. J. & Anderson, R.E. (2014). *Multivariate data analysis*. 7th edition. Pearson Education Limited, pp. 197-201
- Hak T. & van der Veer K. & Jansen H. (2004). *The Three-Step Test-Interview (TSTI): An observational instrument for pretesting self-completion questionnaires*, Erasmus Research Institute of Management (ERIM) - report series research in management
- 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
- Hoaglin, D. C., Iglewicz, B. (1987). Fine-Tuning Some Resistant Rules for Outlier Labeling, *Journal of the American Statistical Association*, Vol. 82, No. 400, Dec., 1987, pp. 1147-1149
- 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. <http://dx.doi.org/10.2307/256741>
- Hutchinson, S. (2013). *Performance Management: Theory and Practice*. London, UK: Chartered Institute of Personnel & Development
- Jansen, J.P., Tempelaar, M., van den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W. (2009). Structural differentiation and ambidexterity: the mediating role of integration mechanisms. *Organization Science*, Vol 20 (4), pp. 797–811
- Jansen, J. J. P., van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2005). Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: The impact of environmental and organizational antecedents. *Schmalenbach Business Review*, Vol. 57, pp. 351-363
- Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 78, pp. 573-579
- Junni, P., Sarala, R.M., Taras, V. & Tarba, S.Y. (2013) Organizational ambidexterity and performance: a meta-analysis. *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 27, No. 4, pp. 299-312
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, Vol. 29(3), pp. 440-458
- Kang, S., & Snell, S. (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*, Sep. 2016, Vol. 53 (6)
- 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. (2014). Linking people management and extra-role behaviour: results of a longitudinal study. *Human Resource Management Journal*, Vol 24, no 1, 2014, pp. 57-76
- Krech, D., Crutchfield, R. S. & Ballachey, E. L. (1962). *Individual in society, a textbook of social psychology*, McGraw-Hill Book Company, pp. 486-530
- Laub, J. A. (1999). Assessing the servant organization; Development of the Organizational Leadership Assessment (OLA) model. *Dissertation Abstracts International*, Vol 60 (02)
- Leavitt, H. (1988). *Managerial psychology: Managing behavior in organizations*, 5th edition, The university of Chicago Press, Ltd., London, pp. 270–279, pp. 325-327
- Lee, Y-J., Lee, J-H. (2016). Knowledge workers' ambidexterity: conceptual separation of competencies and behavioural dispositions. *Asian Journal of Technology Innovation*, Vol 24 (1), pp. 22-40
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 25, pp. 217–271
- Levinthal, D., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 95-112
- Lewis M. (2000). Exploring paradox: toward a more comprehensive guide, *Academy of Management Review*, Vol. 25 (4), pp. 760-776
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership quarterly*, Vol. 19 (2), pp. 161-17 – Apr. 2008
- Lord, R. G., Brown. D. J., & Freiberg S. J. (1999). Understanding the Dynamics of Leadership: The Role of Follower Self-Concepts in the Leader/Follower Relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 78 (3), June 1999, pp. 167-203
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small- to mediumsized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 29, pp. 241–256
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, Vol. 2 (1), pp. 71-87
- MacInnis, D.J., & Jaworski, B.J. (1989). Information Processing from Advertisements: Toward an Integrative Framework, *Journal of Marketing*, Vol. 53 (4), 1. <http://dx.doi.org/10.2307/1251376>

- Marin-Garcia, J. A., Thomas, J. M. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *OmniaScience*, July 2016
- Minbaeva, D.B. (2013). Strategic HRM in building micro-foundations of organizational knowledge based performance. *Human Resource Management Review*, Vol. 23 (4), pp. 378-390
- Mom, T.J.M., Van Den Bosch F.A.J. & Volderba H.W. (2007). Investigating Managers' Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Top-Down, Bottom-Up, and Horizontal Knowledge Inflows, *Journal of Management Studies*, Vol 44 (6), sept. 2007
- 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 (4), pp. 812-828
- Nishii, L., Lepak, D. and Schneider, B. (2008). 'Employee attributions of the 'why' of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviours, and customer satisfaction'. *Personnel Psychology*, Vol 61 (3), pp. 503-545.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: theory and practice*, 6th edition. SAGE Publications. pp. 219 - 252
- Nosella, A., Cantarello, S. & Filippini, R. (2012). The intellectual structure of organizational ambidexterity: A bibliographic investigation into the state of the art. *Strategic Organization*, jan. 2012
- Parker, S. K. (2000). From passive to proactive motivation: The importance of flexible role orientations and role breadth self-efficacy. *Applied Psychology: An International Review*, Vol 49, pp. 447-469
- Parker, S. K., & Sprigg, C. A. (1999). Minimizing strain and maximizing learning: The role of job demands, job control, and proactive personality. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84 (6), pp. 925-939
- Parker, S. K., Collins, C. G., (2010). Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors, *Journal of Management*, Vol. 36, No. 3, May 2010, pp. 633-662
- Reichers, A. E., & Schneider, B. (1990). *Climate and culture: An evolution of constructs In organizational climate and culture*, Jossey-Bass Inc., Publishers, San Francisco, pp. 5-39
- Riggs, M. L., Warka, J., Babasa, B., Betancourt, R. & Hooker, S. (1994). Development and Validation of Self-Efficacy and Outcome Expectancy Scales for Job-Related Applications. *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 54 (3), Sep. 1, 1994
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *Leadership Quarterly*, Vol. 22, pp. 956-974.
- Raisch, S. & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators, *Journal of Management OnlineFirst*, March, 14, 2008, DOI 10.1177/0149206308316058
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, Jan. 2000

- Sarikwal, L., & Gupta, J. (2013). The Impact of high performance Work practices and organisational citizenship Behaviour on Turnover Intentions. *Journal of Strategic Human Resource Management*, Vol. 2 (3), pp. 11-19
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, Vol. 28, pp. 447-479
- Schneider, B. (1983). Work climates: An interactionist perspective. In: N. W. Feimer & E. S. Geller (Eds), *Environmental psychology*, pp. 106–128, New York: Praiger
- Siemsen, E., Roth, A. V., Balasubramanian, S. (2007). How motivation, opportunity, and ability drive knowledge sharing: The constraining-factor model. *Journal of operations management*, Vol. 26, (2008), pp. 426-445
- Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, Vol. 46 (4), pp. 597-624
- Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., & Souder D. (2009). 'A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes', *Journal of Management Studies*, Vol. 46, pp. 864-893
- Smith, K. G., Collins, C. J. and Clark, K. D. (2005). 'Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms'. *Academy of Management Journal*, Vol. 48, pp. 346-57.
- Smith, W. K., Binns, A. & Tushman, M.L. (2010). Complex Business Models: Managing Strategic Paradoxes Simultaneously, *Long Range Planning* (2010), doi:10.1016/j.lrp.2009.12.003
- Spears, L. C. (2002). Tracing the past, present, and future of servant-leadership. In L. C. Spears & M. Lawrence (Eds.), *Focus on leadership: Servant-leadership for the 21st century*, pp. 1-16. New York: John Wiley & Sons
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 1442-1465.
- Trošt, J. K., Škerlavaj, M. & Anzengruber J., (2016). The ability–motivation–opportunity framework for team innovation: efficacy beliefs, proactive personalities, supportive supervision and team innovation. *Economic and Business Review*, Vol. 18 (1), pp. 77-102
- Turner, T., Pennington III, W. W. (2015). Organizational networks and the process of corporate entrepreneurship: how the motivation, opportunity, and ability to act affect firm knowledge, learning, and innovation, *Small Bus Econ*, Vol. 45, pp.447-463, DOI 10.1007/s11187-015-9638-0
- Tushman, M. L. & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, Vol. 38 (4), pp. 8-30.
- Wang, C.L. & Rafiq, M. (2012). Ambidextrous Organizational Culture, Contextual Ambidexterity and New Product Innovation: A Comparative Study of UK and Chinese High-tech Firms. *British Journal of Management*, Jan. 2012
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, Vol. 37 (4), pp. 1228-1261

Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 26, pp. 249-267

Volberda, H.W., (2004). *De flexibele onderneming. Strategieën voor succesvol concurreren*, Vakmedianet / Kluwer, Deventer

Williams, H. M., Parker, S. K., & Turner, N. (2010). Proactively performing teams: The role of work design, transformational leadership, and team composition, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 83 (2), pp. 301-324

Wood, S.J. & Wall, T.D. (2007). Work enrichment and employee voice in human resource management-performance studies, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18 (7), pp. 1335-1372

Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (1989). Strategic process effects on consensus. *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp. 295-302

Zacher, H., Robinson, A.J., Rosing, K. (2014). Ambidextrous Leadership and Employees' Self-Reported Innovative Performance: The Role of Exploration and Exploitation Behaviors. *The Journal of Creative Behavior*, Vol. 50, Iss. 1, pp. 24-46

Bijlage I: Vragenlijst

Individuele ambidexteriteit

Medewerkers' exploratie activiteiten:

Mom et al. (2007)

In welke mate heb je vorig jaar werkzaamheden verricht die als volgt kunnen worden gekenmerkt:

- Activiteiten die een beetje aanpassingsvermogen van je hebben vereist
- Activiteiten waarvoor je nieuwe vaardigheden of kennis hebt moeten leren
- Activiteiten die (nog) niet passen bij het bestaande bedrijfsbeleid
- Focus op sterke vernieuwing van producten/ diensten of processen
- Het zoeken naar nieuwe mogelijkheden voor de organisatie - met betrekking tot producten/ diensten, processen of markten.
- Evaluatie van diverse keuzes - met betrekking tot producten/ diensten, processen of markten.

Medewerkers' exploitatie activiteiten:

Mom et al. (2007)

In welke mate heb je vorig jaar werkzaamheden verricht die als volgt kunnen worden gekenmerkt:

- Activiteiten waarbij je veel nieuwe ervaring voor jezelf hebt opgebouwd
- Activiteiten gericht op bestaande (interne) klanten en bestaande diensten/ producten
- Activiteiten waarvan het voor u duidelijk is hoe u ze kunt uitvoeren
- Activiteiten die vooral zijn gericht op het bereiken van korte termijn doelen
- Activiteiten die u goed kunt uitvoeren door gebruik te maken van uw huidige kennis en kunde.
- Activiteiten die duidelijk passen bij het bestaande bedrijfsbeleid

Alles is gemeten op een 7-punts Likert schaal van "nooit" tot "altijd"

Sociaal-psychologische factoren

Proactieve persoonlijkheid

Bateman & Crant (1993)

-
- Wat de kans ook is, als ik in iets geloof, zal ik het laten gebeuren
 - Ik houd ervan om mijn ideeën uit te dragen, zelfs tegen de oppositie van anderen
 - Ik blink uit op het identificeren van kansen
 - Als ik in een idee geloof, zal geen obstakel me verhinderen het te realiseren
-

Alles is gemeten op een 7-punts Likert schaal van "helemaal mee oneens" tot "helemaal eens"

Geloof in zelfdoeltreffendheid

Riggs, Warka, Babasa, Betancourt & Hooker (1994)

-
- Ik heb vertrouwen in mijn vermogen om mijn functie goed uit te voeren
 - Er zijn een aantal taken binnen mijn functie die ik niet zo goed kan
 - Als mijn prestatie slecht is, is het te danken aan mijn gebrek aan vaardigheden
 - Ik twijfel aan mijn vermogen om mijn functie goed uit te voeren
 - Ik heb alle vaardigheden die nodig zijn om mijn functie heel goed uit te voeren
 - De meeste mensen in mijn vakgebied kunnen dit werk beter dan ik
 - Ik ben een expert in mijn werk
 - Mijn toekomst in deze functie is beperkt door mijn gebrek aan vaardigheden
 - Ik ben erg trots op mijn werkvaardigheden en kunde
 - Ik voel me bedreigd als anderen me zien terwijl ik aan het werk ben
-

Alles is gemeten op een 7-punts Likert schaal van "helemaal mee oneens" tot "helemaal eens"

Intrinsieke motivatie

Gagné, Forest, Gilbert, Aube, Morin, & Malorni, (2010)

Waarom doe je of zou je inspanningen verrichten in je huidige baan?

-
- Omdat ik heel erg van dit werk geniet
 - Omdat deze baan mij een bepaalde levensstandaard biedt*
 - Omdat ik plezier heb met mijn werk
 - Omdat ik mij veel geld kan verdienen*
 - Ik doe deze baan voor het salaris*
 - Voor de momenten van plezier dat deze baan mij geeft
-

Alles is gemeten op een 7-punts Likert schaal van "helemaal mee oneens" tot "helemaal eens"

Bereidheid tot kennisdeling

Gee-Woo Bock, Robert W. Zmud, Young-Gul Kim and Jae-Nam Lee (2005) op basis van: Constant et al. (1994), Dennis (1996), Feldman & March (1981), Fishbein & Ajzen (1981)

Intenties tot expliciete kennisdeling

- Ik deel mijn werkverslagen en officiële werkdocumenten met direct collega's.
- Ik stel mijn werkmethode, methodieken en modellen beschikbaar aan collega's.

Intenties tot impliciete kennisdeling

- Ik deel mijn ervaring of kennis uit het werk vaker dan andere organisatorische leden dat doen.
 - Op verzoek van collega's deel ik altijd waar of bij wie men informatie kan vinden.
 - Mijn expertise uit opleidingen en trainingen deel ik met andere organisatorische leden op een effectieve manier
-

Alles is gemeten op een 7-punts Likert schaal van "helemaal mee oneens" tot "helemaal eens"

Waargenomen invloed

Janssen (2005) op basis van Spreitzer (1995)

- Ik heb een belangrijke invloed op wat er gebeurt in mijn afdeling.
 - Ik heb veel controle over wat er gebeurt in mijn afdeling.
 - Mijn impact op wat er in mijn afdeling gebeurt is groot.
-

Alles is gemeten op een 7-punts Likert schaal van "helemaal mee oneens" tot "helemaal eens"

Dienend leiderschap

Dienend leiderschap

Ehrhart (2004)

- Mijn manager besteedt de tijd om een goede relatie met mij en andere teamleden te vormen.
 - Mijn manager creëert een gevoel van gemeenschap binnen het team.
 - De beslissingen van mijn manager worden beïnvloed door de input van andere afdelingen.
 - Mijn manager probeert consensus tussen teamleden te bereiken over belangrijke beslissingen.
 - Mijn manager is sensitief voor de verantwoordelijkheid van zijn teamleden buiten de werksfeer om.
 - Mijn manager maakt een prioriteit voor de persoonlijke ontwikkeling van mij en de andere teamleden.
 - Mijn manager hanteert hoge ethische normen voor zichzelf en de teamleden.
 - Mijn manager komt zijn beloftes na.
 - Mijn manager heeft een goede balans tussen aandacht voor de dagelijkse operatie en aandacht voor toekomstige ontwikkelingen.
 - Mijn manager toont uitgebreide kennis en interesses om oplossingen te vinden voor werkproblemen.
 - Mijn manager geeft me het gevoel dat ik met hem/ haar werkt, en niet voor hem / haar.
 - Mijn manager werkt hard om anderen te helpen om het beste uit zichzelf te halen.
 - Mijn manager stimuleert teamleden om zich in te zetten voor vrijwilligersactiviteiten buiten werk.
 - Mijn manager benadrukt het belang om een bijdrage te leveren aan de gemeenschap
-

Alles is gemeten op een 7-punts Likert schaal van "helemaal mee oneens" tot "helemaal eens"

Bijlage II: Interview

Interview met Dhr R. Dekker, Director Major & Strategic Accounts, Ricoh Nederland
Maandag 27 maart 2017

Het interview heeft als doel een generiek beeld te vormen van de organisatie Ricoh Nederland, haar strategie en het management / leiderschap.

De organisatie en de markt

Kern business van de organisatie bestaat uit het afzetten van printapparatuur in de vorm van koop en lease met services. De producten zijn te typeren als een commodity. Ricoh Nederland biedt de producten daarom voornamelijk aan in de vorm van marketing concepten, in de vorm van printoplossingen. Daarbij zit de toegevoegde waarde in service rondom het apparaat. Vanuit de keten beredeneerd wil de moederorganisatie in Japan zoveel mogelijk printers verkopen. Het is aan de organisatie in de landen om te bepalen hoe ze dat doen. In Italië gebeurt dat voornamelijk via resellers en in Nederland hanteert Ricoh primair het directe kanaal. In Nederland zijn ook diverse partijen op de markt actief die wel kiezen voor het indirecte kanaal. De concurrentie in de markt is erg hoog. Concurrentie gaat vooral om service en prijs. Ricoh Nederland zit momenteel in een transitie. Daar waar de focus eerst primair lag op klantgerichtheid met extra diensten en services, komt de nadruk nu meer te liggen op een organisatie die uitblinkt in operational excellence. Uiteraard gaat daarbij de aandacht voor klantgerichtheid niet geheel verloren. De markt kent geen nieuwe toetreders in de afgelopen jaren. Verwachting was dat er vanuit China nieuwe partijen de markt zou betreden, maar dat is tot zover nog niet gebeurt. De concurrenten bestaan vooral uit traditionele partijen (Jaap; Canon, Xerox, HP, Konica Minolta, Kyocera Mita). Er zijn wel innovaties gericht op een andere manier van printen. Een voorbeeld is een techniek in ontwikkeling door de TU Delft waarbij tekst wordt ingebrand op papier. Dit kan nog alleen met zwart tinten, en nog niet in kleur. De techniek is nog niet op de markt. De markt kent wel diverse substituten in de vorm van digitalisering. Dit heeft impact op het printvolume dat de afgelopen jaren sterk is gedaald.

Onderscheidende competenties

Ricoh onderscheidt zich in de markt met klantgerichtheid en het denken vanuit de marktbehoefte. Ricoh Nederland is altijd een voorloper met nieuwe concepten en diensten, zoals PPP (onderzoek naar printstromen, efficiënt printgebruik, kosten reductie en milieu impact), solutions, e-facturatie en business model vernieuwing. Dit laatste in de vorm van het aanbieden van printvoorziening als een serviceconcept. De innovatie op services concepten is door andere partijen in de markt door de jaren heen overgenomen

Cultuur binnen de organisatie

De organisatiecultuur werd altijd gekenmerkt door Helden die het de organisatie binnen en buiten hebben uitgedragen. Dit gebeurde onder andere de voormalige directeuren, de Bosschere en Dona. Dit creëerde een cultuur met succes. Deze cultuur is veranderd en de verandering zal ongeveer 3 jaar geleden hebben plaatsgevonden. De huidige cultuur wordt meer beïnvloed door de grotere globale organisatie, die steeds centrale opereert. Dit heeft invloed om de vrijheid en lokaal ondernemerschap van Ricoh Nederland. Lokaal ondernemerschap was voorheen 80% en nu 20%. De autonomie is daarmee verlaagd. Ook op individueel niveau. Er is nog steeds wel ruimte, maar in vergelijking met 2 a 3 jaar geleden is dat ingekrompen. Echter ten opzichte van andere grote beursgenoteerde ondernemingen is de autonomie relatief hoog. Bij Canon, Dell (en andere corporate IT gerelateerde ondernemingen) ziet dhr Dekker minder ruimte om lokale de eigen kleur te bepalen. De centralisatie van de organisatie gaat gepaard met meer controle. Voorheen had ieder land zijn eigen informatiesysteem. Dat is gelijk getrokken binnen Europa. Hierdoor is het zelfs mogelijk dat het Europese hoofdkantoor van Ricoh eerder inzicht heeft in de prestaties van Ricoh Nederland dan Ricoh Nederland zelf.

Leiderschapstijl

De leiderschapstijl binnen de organisatie is als informeel en laagdrempelige te typeren. Dit is onder andere zichtbaar in het feit dat de directieleden ook volgens het Nieuwe Werken concept werken, waarbij niemand een eigen persoonlijke werkkamer heeft. De leiders binnen de organisatie stellen zich kwetsbaar op en organiseren Town-halls om ruimte te bieden aan medewerkers om vragen te stellen en kennis te delen. Er is geen harde of directe stijl van management. Recent aangenomen managers zijn gericht op het ontwikkelen van mensen, business en klanten.

Strategie vormgeving

De strategievorming volgt een nauwgezet plan dat vanuit Japan wordt geïnitieerd. Dit driejaren plan start met een productontwikkeling en vervolgens de go-to-market aanpak. De sturing vindt plaats op drie pijlers; omzet, trading profit en marktaandeel. Dit laatste is van belang voor de gehele keten. Als Ricoh Nederland een goed marktaandeel behaalt met een lage trading, kunnen de resultaten nog wel positief zijn voor de gehele Ricoh keten. De doelen zijn volledig financieel gestuurd. Er is wel focus op R&D, maar dat ligt meer bij Ricoh Japan. De sturing van de marktaanpak wordt zuiver gestuurd op cijfers en duidelijke KPI's.

Communicatie

Strategie vertaling naar medewerkers heeft een verandering ondergaan. Waar in het verleden aandacht was voor het “gevoel”, nieuwe concepten en interne programma’s is er nu duidelijk één KPI. En dat is winst. De organisatie moet weer in een winstgevende situatie terechtkomen. Dat is het enige doel. Alles daaromheen (de afstemming met de OR en de bonusplannen) is daar op gericht. De huidige leiderschap stijl is duidelijk, zakelijk en doelgericht. De nadruk liggen op de prestaties (Performance) en lijkt op het eerste blik minder op sociale elementen te zijn gericht. Al zit er wel een sociaal doel achter. Iedereen die na de reorganisatie binnen Ricoh werkt moet het goed weer hebben. De organisatie heeft een beweging gemaakt van Country Club naar Performance Context, en moet eindigen in een High Performance context. Daarin herkent Dhr Dekker de organisatie ontwikkeling die Ricoh doormaakt.

Commercieel actieve mensen

Dhr Dekker spreekt eerst zijn eigen visie uit. Naar zijn mening moet iedereen in een bedrijf commercieel acteren vanuit zijn of haar niveau. Een proces kan nooit heilig zijn, altijd vertrekken vanuit een klant. De ambitie moet zijn om wendbaarheid te krijgen om aan klantvraag te voldoen. Dat moet je met elkaar bereiken. De standaard paradox in organisatie van spanning tussen sales en operatie is ook bij Ricoh Nederland aanwezig. Deze bestaat uit opportunisme aan verkoopzijde ten opzichte van de operatie die het waar moet maken. Bij het binnenhalen van een mogelijke deal is er binnen Ricoh verschil tussen de eerste poging en de tweede poging. Indien er in een commercieel traject een tweede kans wordt gekregen, dan pakt Ricoh de deal vrijwel altijd. Dan werken sales en operatie samen, zetten alles op alles. Er komen dan krachten los. Het is niet te verklaren waarom die er in eerste instantie niet zijn.

Beloning systeem van de organisatie

De organisatie is niet zwaar bonus gedreven. Er zijn zelden of nooit discussie waarbij de bonus een leidmotief is. Bijvoorbeeld in een discussie tussen sales en marketing. Wel kan het bij salesmensen voorkomen, omdat zij een groter variabele beloning kennen.

Organisatie Context

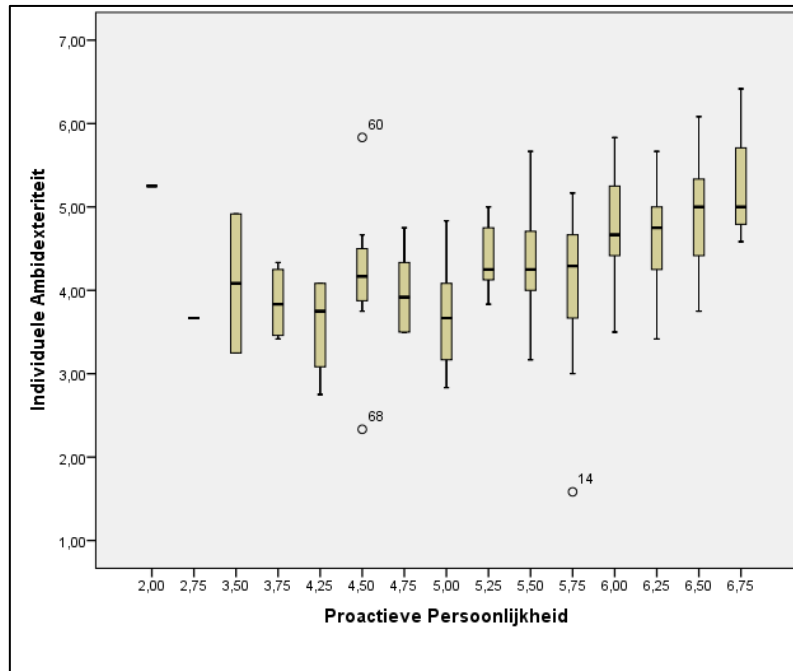
Performance Context		Score
1.	De organisatie stelt uitdagende en agressieve doelen voor de medewerkers	4,5
2.	We creëren creatieve uitdagingen voor de mensen, in plaats van eng te definiëren taken	7
3.	We benadrukken dat medewerkers moeten groeien / zichzelf moeten ontwikkelen (stretchen)	4
4.	De gehele organisatie hanteert zakelijke doelstellingen en prestatie-indicatoren	5
5.	Binnen onze organisatie houden we mensen verantwoordelijk voor hun prestaties	4,5
6.	We moedigen en belonen harde werkers door prestatiebeloning (incentives)	4
<i>Score</i>		4,8

Sociale Context		Score
1.	Geeft iedereen voldoende gezag om hun werk goed te doen -> de organisatie is in staat om best practices snel uit te rollen over de interne organisatie grenzen heen.	5
2.	Besteden aanzienlijke inspanning om de ontwikkeling van ondergeschikten / medewerkers	4
3.	Geef makkelijke toegang tot de informatie die anderen nodig hebben	4
4.	De organisatie behandelt falen als een goede gelegenheid om als een leermoment te gebruiken, niet als iets te schamen	5
5.	Stelt medewerkers in staat om verstandig risico's te nemen	4
<i>Score</i>		4,4

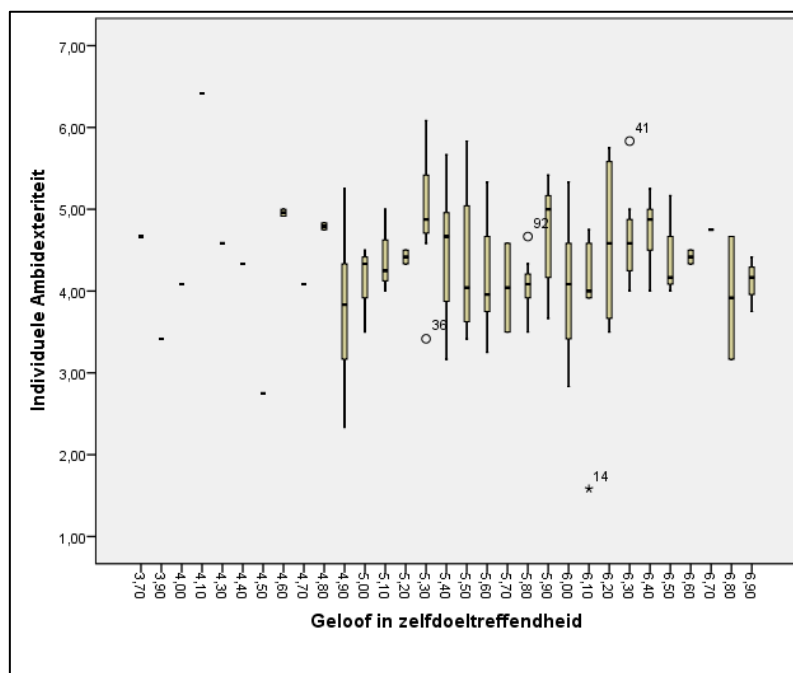
Organisatie context: Ghoshal & Bartlett, 1997

Bijlage III: Boxplots

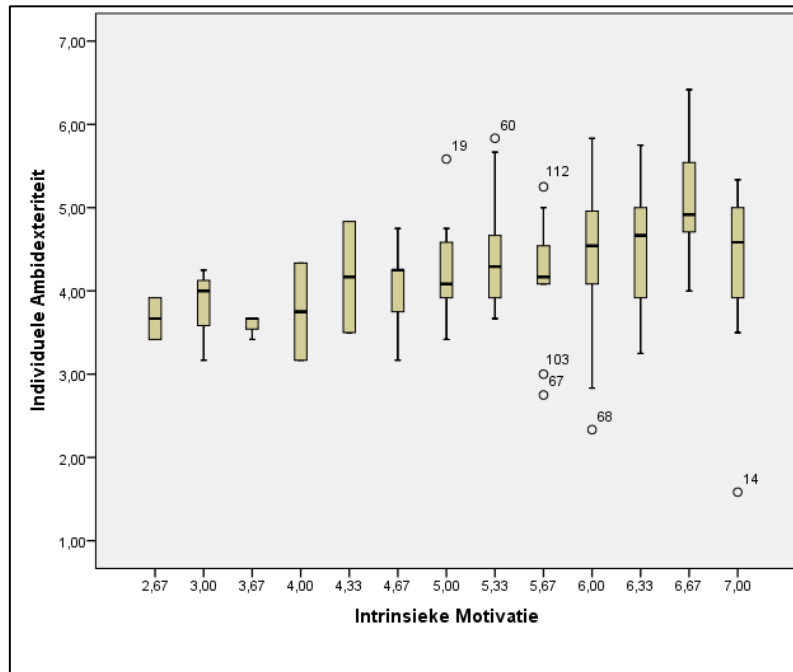
Onafhankelijke variabelen:



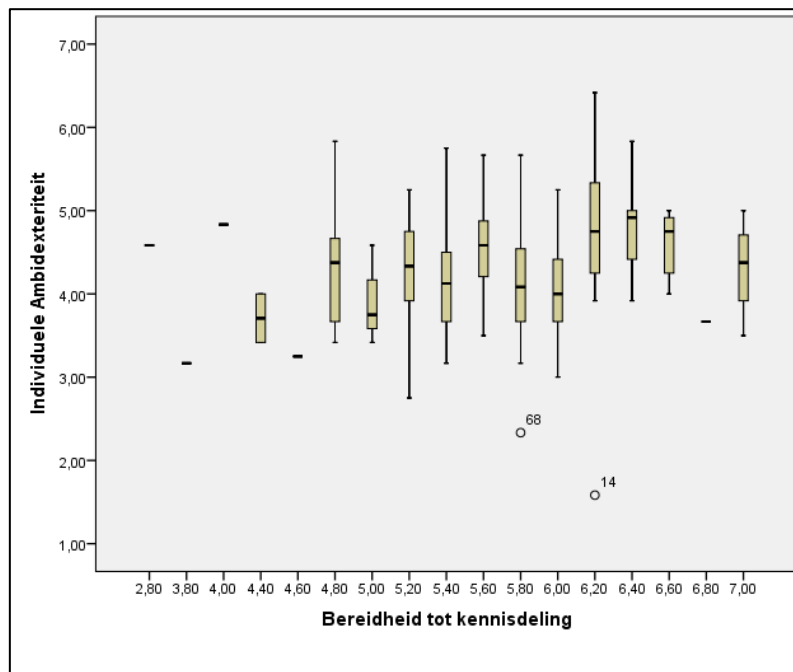
Grafiek 3.1: Boxplot Proactieve persoonlijkheid vs. Individuele Ambidexteriteit (N=117)



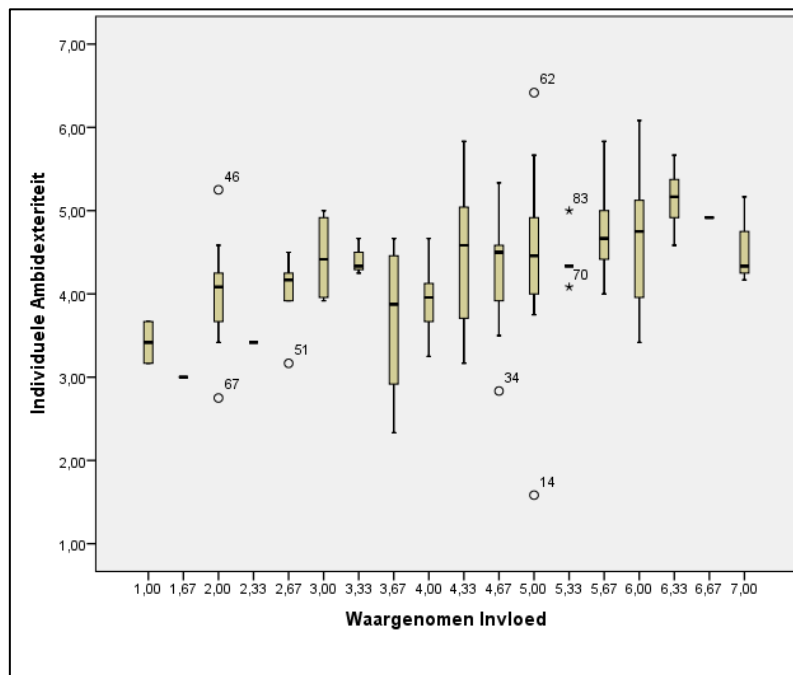
Grafiek 3.2: Boxplot Geloof in zelfdoeltreffendheid vs. Individuele Ambidexteriteit (N=117)



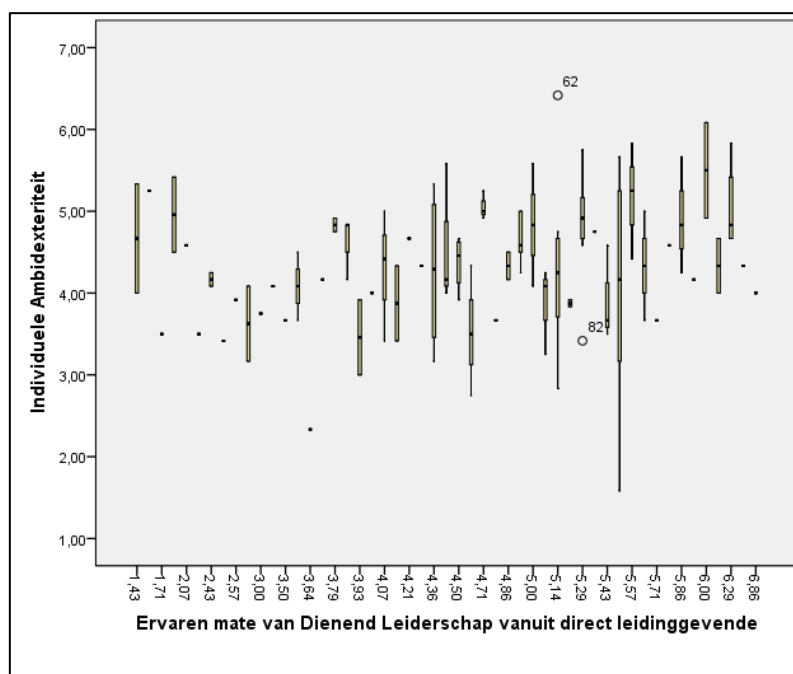
Grafiek 3.3: Boxplot Intrinsic motivatie vs. Individuele Ambidexteriteit (N=117)



Grafiek 3.4: Boxplot Bereidheid tot kennisdeling vs. Individuele Ambidexteriteit (N=117)

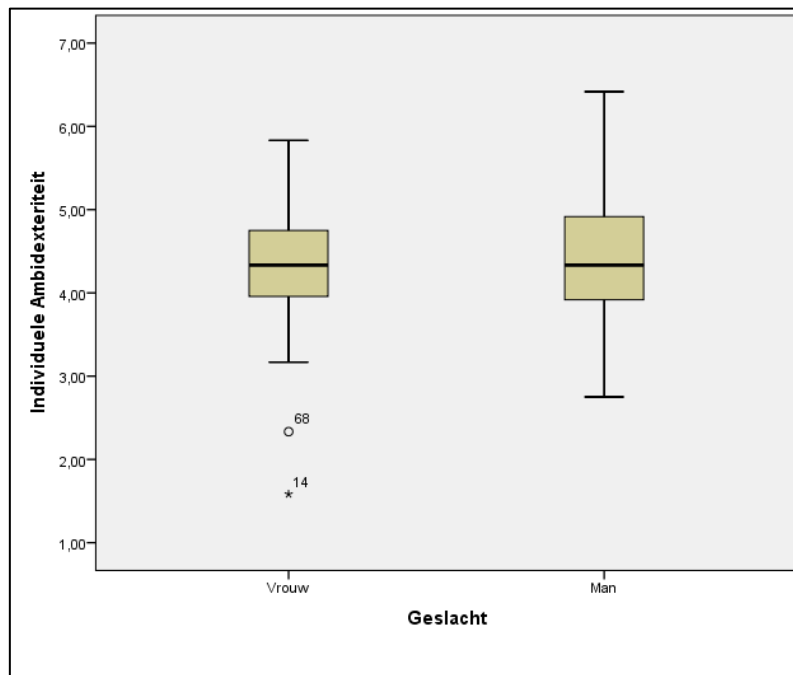


Grafiek 3.5: Boxplot Waargenomen invloed vs. Individuele Ambidexteriteit (N=117)

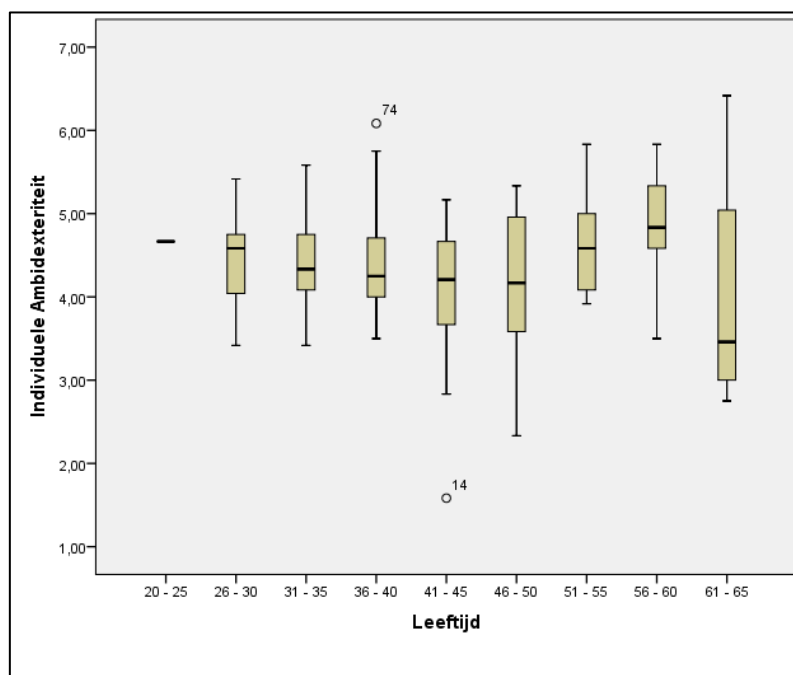


Grafiek 3.6: Boxplot Mate van Dienend leiderschap vs. Individuele Ambidexteriteit (N=117)

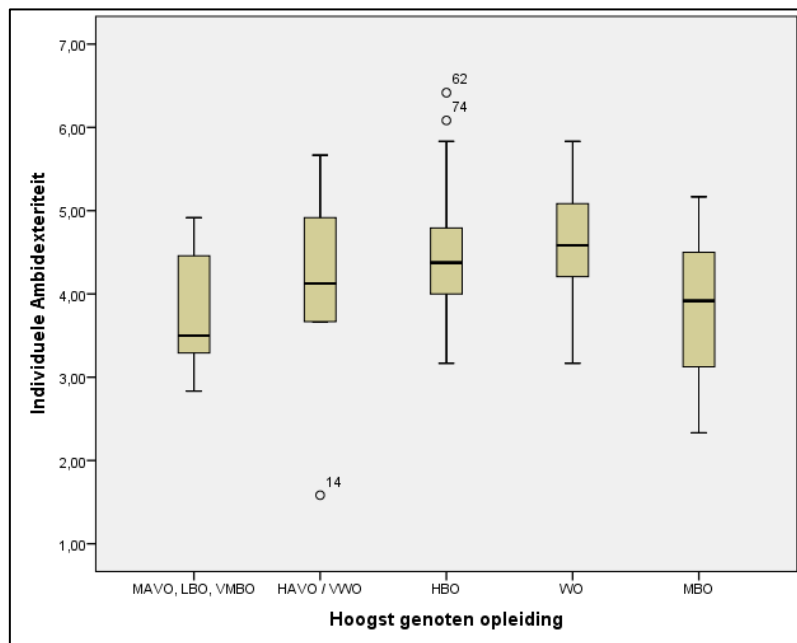
Controlevariabelen:



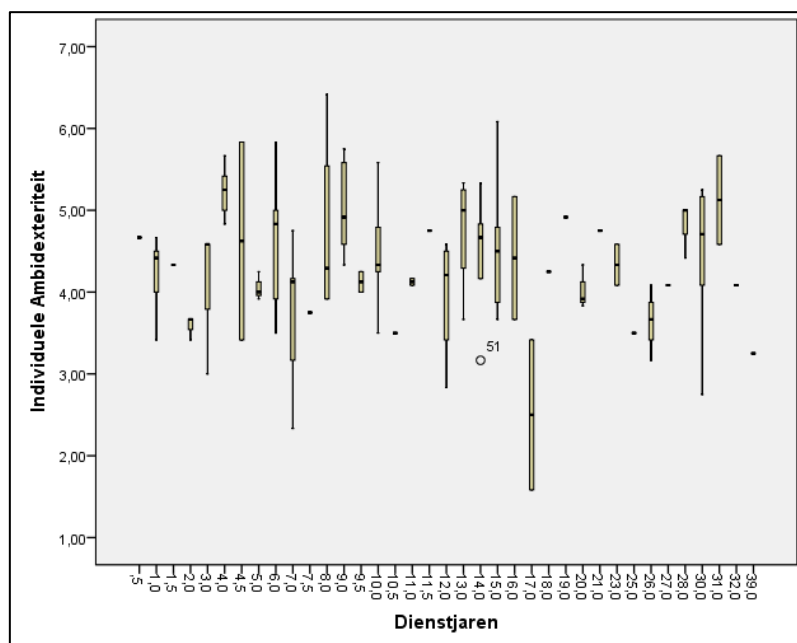
Grafiek 3.7: Boxplot Geslacht vs. Individuele Ambidexteriteit (N=117)



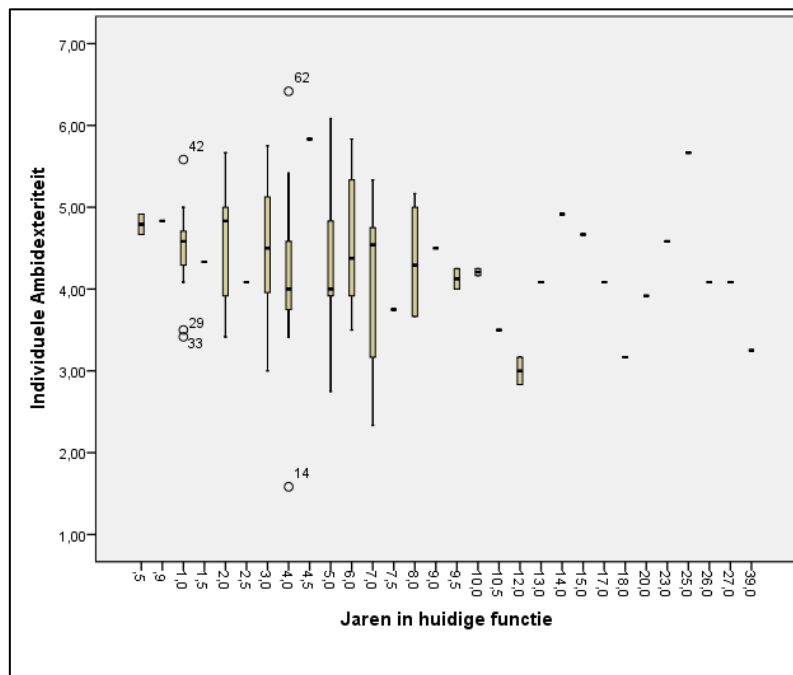
Grafiek 3.8: Boxplot Leeftijd vs. Individuele Ambidexteriteit (N=117)



Grafiek 3.9: Boxplot Hoogst genoten opleiding vs. Individuele Ambidexteriteit (N=117)

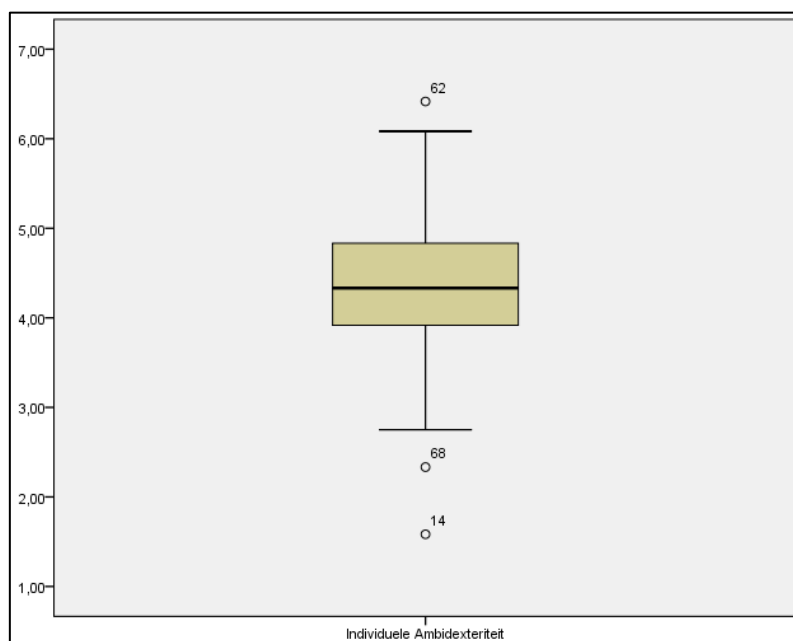


Grafiek 3.10: Boxplot Dienstjaren vs. Individuele Ambidexteriteit (N=117)

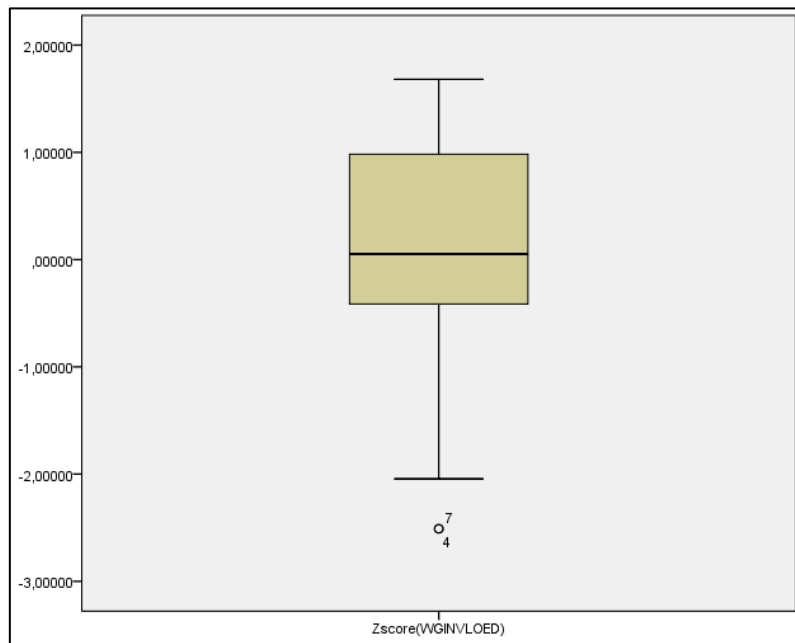


Grafiek 3.11: Boxplot Jaren in huidige functie vs. Individuele Ambidexteriteit (N=117)

Individuele ambidexteriteit:



Grafiek 3.12: Individuele Ambidexteriteit (N=117)

Waargenomen invloed:

Grafiek 3.13: Boxplot Waargenomen invloed (N=117)