

## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/112853>

Please be advised that this information was generated on 2021-01-23 and may be subject to change.

# Organisatieambidextrie: een paradox met een hybride oplossing

**In iedere organisatie worstelen managers met de spanning tussen exploitatie en exploratie. Bij het eerste ligt het accent op efficiëntie en kostenverlaging, bij het tweede op flexibiliteit en innovatie. Uit onderzoek blijkt dat voor de oplossing van deze spanning een aanpak van 'hybride ambidextrie' nodig is, waarbij managers beschikken over een breed repertoire aan eigenschappen en diverse vormen van leiderschap.**

Door toegenomen concurrentie, technologische ontwikkelingen en een kortere productlevensduur is de spanning tussen exploitatie en exploratie afgelopen decennia steeds groter geworden. De bekende ambidextriebenadering van Simsek et al.,<sup>2</sup> waarin een balans tussen exploitatie en exploratie wordt gezocht, lijkt daarvoor een oplossing te bieden. Deze benadering is echter, zo beargumenteren we, te algemeen. Het doel van dit artikel is aan te geven dat een benadering van zogeheten 'hybride ambidextrie' een meer realistische optie is.

Allereerst zal beschreven worden wat een ambidextere organisatie is, hoe de typologie van Simsek et al. voor organisatieambidextrie eruit ziet, en waarom deze typologie naar ons idee te statisch en abstract is. Daarna introduceren we de 'hybride ambidextrie'-benadering, die nodig is om te komen tot een optimale balans tussen exploitatie- en exploratieactiviteiten. We baseren ons hierbij mede op resultaten van recent onderzoek bij Philips en ingenieurs- en adviesbureau Royal Haskoning DHV.<sup>3</sup> Vervolgens wijzen we erop dat de 'hybride ambidextrie'-benadering een houding van *behavioral complexity*<sup>4</sup> vereist. Dit is het vermogen om sterk uiteenlopende situaties goed te kunnen managen, door tegenstrijdige eigenschappen te verenigen in verschillende vormen van leiderschap. Managers dienen te beschikken over een breed repertoire aan leidinggevende kwaliteiten die flexibel en adequaat moeten worden ingezet wanneer de

situatie erom vraagt. Tot slot wordt beschreven hoe te komen tot de juiste invulling van een hybride organisatie.

## De ambidextere organisatie

Niet alleen het *aantal* ontwikkelingen en veranderingen maar ook de *intensiteit* ervan confronteert organisaties in toenemende mate met de spanning tussen exploitatie en exploratie. Deze spanning mag dan tegenwoordig zijn toegenomen, veertig jaar geleden schreef Thompson al uitvoerig over de onverenigbaarheid van exploitatie en exploratie. Hij omschreef de spanning tussen beide soorten activiteiten als 'de paradox van besturen'.<sup>5</sup> Thompson stelde vast dat beide activiteiten nodig zijn om te kunnen overleven, maar hij vroeg zich af of het voor organisaties wel mogelijk is om deze beide soorten activiteiten gelijktijdig een goede invulling te geven. Het antwoord op deze vraag is belangrijk, zo blijkt uit diverse studies die aangeven dat er maar weinig organisaties op lange termijn overleven (zie bijvoorbeeld Stubbart en Knight<sup>6</sup>). Foster en Kaplan hebben gedurende vier decennia de prestaties van 1000 grote organisaties onderzocht; slechts 160 ervan overleefden de periode van 1962 tot 1998.<sup>7</sup> Inmiddels, decennia later en vele onderzoeken en praktijkstudies rijker, weten we dat organisaties die een optimale balans weten te realiseren tussen exploratie en exploitatie, op korte en lange termijn beter presteren dan organisaties die dit niet doen.<sup>8</sup>

C.L. de Kloet MSc is projectmanager en consultant bij Royal HaskoningDHV en studeerde voor zijn studie Bedrijfskunde, aan de Radboud Universiteit Nijmegen, cum laude af op het onderwerp organisatieambidextrie. Prof. dr. J.A.C.M. Doorewaard is hoogleraar Bedrijfskunde, in het bijzonder Organisatieontwikkeling, aan de Faculteit der Managementwetenschappen van de Radboud Universiteit Nijmegen.<sup>1</sup>

*1. De auteurs zijn te bereiken via [cornelis.dekloet@gmail.com](mailto:cornelis.dekloet@gmail.com) resp. [h.doorewaard@fm.ru.nl](mailto:h.doorewaard@fm.ru.nl)*  
*2. Z. Simsek, C. Heavey, J.F. Veiga & D. Souder (2009). 'A Typology for Aligning Organizational Ambidexterity's Conceptualizations, Antecedents, and Outcomes'. [Journal of Management Studies](#), 46 (5), 864-894.*

Een heel vaak genoemd voorbeeld van een falende organisatie die de balans niet wist te vinden, is Kodak.<sup>9</sup> Ondanks de jarenlange dominantie op de

## Succesvol kunnen omgaan met de dynamische complexiteit van ambidextrie vraagt om meer dan algemene modellen en theorieën

fotografiemarkt bleek Kodak niet in staat te zijn om de stap te maken van analoge naar digitale fotografie. De focus binnen Kodak bleef te eenzijdig gericht op het exploiteren van analoge fotografie. Ook Boeing

heeft een jarenlange succesvolle positie als marktleider moeten afstaan aan Airbus omdat de organisatie onvoldoende in staat is gebleken om succesvol te innoveren.<sup>10</sup> Succes op de lange termijn lijkt te zijn weggelegd voor organisaties die, naast het efficiënt exploiteren van huidige diensten en producten, continu en succesvol zoeken naar nieuwe diensten, producten, markten en distributiekanalen. Organisaties die beide activiteiten optimaal weten te combineren worden 'ambi-dextere organisaties' genoemd.

Het begrip 'ambidextere organisatie' is in 1976 door Duncan geïntroduceerd. Ambidexter komt van het Latijn ambos, 'beide', en dexter, 'rechts' (als tegenovergestelde van links) en betekent zowel links als rechts even goed zijn. Sindsdien is het be-

grip wijdverbreid geraakt, maar wordt het wel in verschillende contexten op verschillende wijzen gebruikt. Dat maakt het er niet duidelijker op. Vanuit een perspectief van organisatievorming en -opleiding, bijvoorbeeld, spreekt men over organisatieambidextrie als het exploiteren van huidige competenties en het exploreren naar nieuwe competenties. Op het gebied van technische innovatie wordt organisatieambidextrie wel omschreven als het vermogen om zowel stapsgewijze als radicale innovaties tot stand te brengen. In de context van organisatieontwerp wordt organisatieambidextrie gebruikt als aanduiding voor de mate waarin een organisatie verschillende organisatiestructuren weet te combineren.

### Organisatieambidextrie

Om te komen tot een meer algemeen toepasbare definitie van organisatieambidextrie hebben Simsek et al. in 2009 een typologie van ambidextrie gemaakt op basis van twee dimensies.<sup>11</sup>

De eerste dimensie is tijd. Worden exploitatie en exploratie achtereenvolgens of gelijktijdig nagestreefd? De oorsprong van deze dimensie ligt in de *punctuated equilibrium*-benadering van Gersick.<sup>12</sup> Perioden van stabiliteit (exploitatie) worden afgewisseld met korte flitsende perioden van flexibiliteit en verandering (exploratie). De tweede dimensie is

3. C.L. de Kloet (2012).

*The Ambidextrous*

*Organization.*

*Leadership and the administration paradox of modern organizations.*

Masterscriptie, Radboud Universiteit Nijmegen.

Tè raadplegen op <https://docs.google.com/file/d/0B-hwmInh1O2SHNoekdZSE9lWX.M/edit?pli=1>

4. K.S. Cameron, R.E. Quinn & J. DeGraff (2006).

*Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations.* Cheltenham: Edward Elgar.

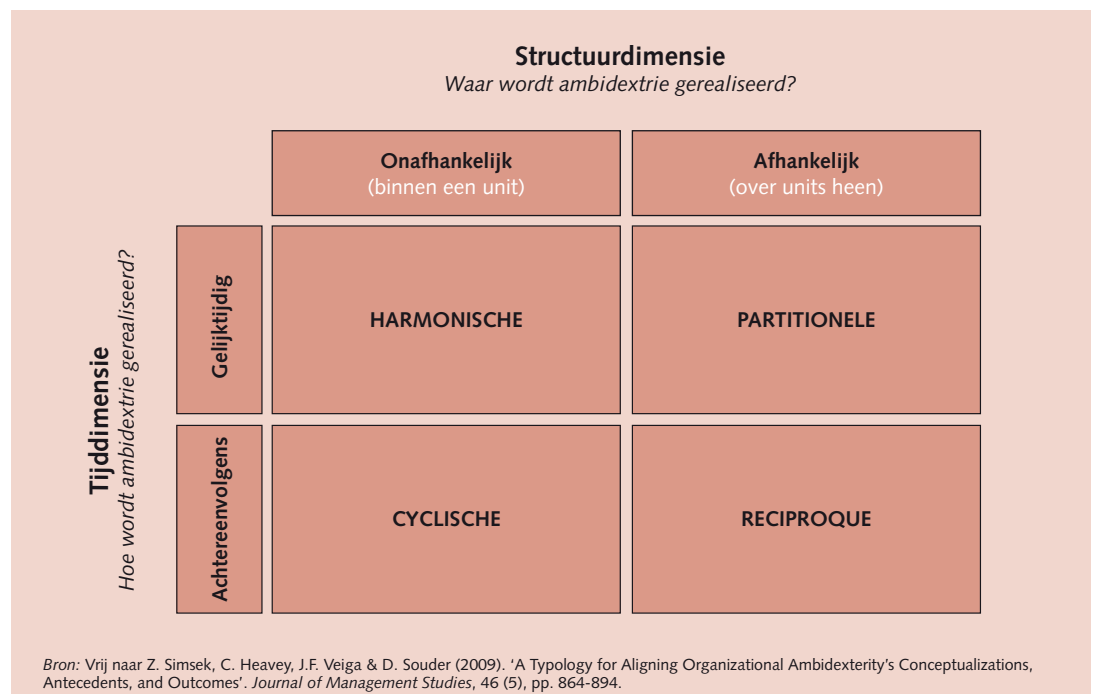
5. J.D. Thompson (1967). *Organizations in Action.* New York: McGraw-Hill.

6. C.I. Stubbart & M.B. Knight (2006). 'The case of the disappearing firms: Empirical evidence and implications.' *Journal of Organizational Behavior*, 27 (1), pp. 79-100.

7. R. Foster & S.

Kaplan (2001). *Creative Destruction.* New York, NY: Currency.

**Figuur 1. Vier typen van organisatieambidextrie**



de structuur. Vinden exploitatie- en exploratieactiviteiten gescheiden plaats in verschillende onderdelen van de organisatie, of worden beide juist gecombineerd in een en hetzelfde onderdeel? Scheiding heeft tot gevolg dat er twee soorten organisatie-onderdelen ontstaan: onderdelen die zich richten op innovatie, vernieuwing en flexibiliteit (bijvoorbeeld een afdeling onderzoek en ontwikkeling) en onderdelen die meer gericht zijn op efficiëntie en stabiliteit (bijvoorbeeld een verkoopafdeling). Simsek et al. hebben beide dimensies samengevoegd in een matrix (zie figuur 1) en vervolgens vier verschillende typen van organisatieambidextrie gedefinieerd. Bij *harmonische ambidextrie* worden exploratie- en exploitatieactiviteiten gelijktijdig nagestreefd door en in een en hetzelfde onderdeel van de organisatie. *Cyclische ambidextrie* houdt in dat exploratie- en exploitatieactiviteiten achtereenvolgens worden nagestreefd, maar wel bij hetzelfde onderdeel van de organisatie. *Partitione ambidextrie* is het gelijktijdig nastreven van exploratie- en exploitatieactiviteiten, maar in twee van elkaar gescheiden onderdelen van de organisatie. *Reciproque ambidextrie*, ten slotte, betekent dat exploitatie- en exploratieactiviteiten achtereenvolgens en gescheiden van elkaar in verschillende onderdelen van de organisatie plaatsvinden.

Dit lijkt een mooi model en vanuit theoretische overwegingen is het zeer overtuigend. De praktijk echter is weerbarstiger. Recent verkennend onderzoek in verschillende organisaties laat een aantal facetten van deze weerbaarheid zien.<sup>13</sup> We zien allereerst dat combinaties van deze vier typen van organisatieambidextrie vaak gelijktijdig voorkomen. Verder blijkt de praktijk erg dynamisch te zijn. De eens gekozen samenstelling van typen van ambidextrie is voortdurend aan verandering onderhevig, onder invloed van allerlei interne en externe factoren. Succesvol kunnen omgaan met deze invloeden en de dynamische complexiteit van ambidextrie vraagt om kennis en aandacht die verder strekt dan algemene modellen en theorieën. Voor iedere organisatie is de complexiteit en dynamiek uniek. Daarom zijn steeds andere accenten in leiderschap en management nodig, teneinde een organisatie te kunnen realiseren die op korte en lange termijn succesvol is.

Het presenteren van een matrix met daarin vier typen van organisatieambidextrie lijkt te zwart-wit. Goed inzicht in en grip op een balans tussen exploitatie- en exploratieactiviteiten in organisaties kan enkel ontstaan door organisatieambidextrie te benaderen vanuit een andere invalshoek.

Vereist is namelijk aandacht voor de complexiteit van vormen van ambidextrie en de dynamiek ervan. Deze invalshoek noemen we, in aansluiting op Güttel et al., de ‘*hybride ambidextrie-benadering*’.<sup>14</sup>

### De ‘hybride ambidextrie’-benadering

Hybriditeit als uitgangspunt voor organisatieontwikkeling is niet nieuw. Elke organisatie is continu bezig om, in mindere of meerdere mate, vanuit meerduidige invalshoeken te komen tot een organisatie-model dat past bij de balans die op dat moment nodig is. Ook het concept hybride ambidextrie is niet nieuw. Güttel et al. gebruiken het om vanuit het perspectief van *organisatietraining en -opleiding* drie manieren van organisatorisch leren te analyseren. Zij onderscheiden enkelvoudig leren (binnen één enkel onderdeel van de organisatie), tweevoudig leren (over de interne grenzen of ‘schotten’ in de organisatie heen) en hybride leren (combinatie van de vorige twee). Net als Simsek et al. presenteren Güttel et al. echter alleen maar abstracte en statische ideaaltypen.

Onze benadering van hybride ambidextrie is concreter en dynamischer. Op de eerste plaats bestaan er ons inziens diverse hybride tussenvormen van organisatieambidextrie, dat wil zeggen vormen tussen de verschillende typen ambidextrie die in het model van Simsek et al. worden onderscheiden. Voorts vragen we aandacht voor de invloed van interne en externe factoren die zorgen voor de dynamiek en verschuivingen van deze tussenvormen. Tot slot wijzen we op de verschillende eisen die aan management en leiderschap worden gesteld in de dagelijkse dynamiek van voortdurend veranderende hybriditeit (zie figuur 2).

Begrip van en inzicht in deze drie elementen van hybride ambidextrie – hybriditeit, de invloed van interne en externe factoren respectievelijk managementeisen – is van belang in zowel grote als kleine organisaties. Managers en beleidsmedewerkers zijn door inzicht in deze drie elementen beter in staat om proactief de spanning tussen exploitatie en exploratie te herkennen en te beïnvloeden.

In het vervolg van deze paragraaf gaan we in op de eerste twee elementen, hybriditeit en de invloed van interne en externe factoren.

### Hybride vormen van organisatieambidextrie

Zoals gezegd zien we dat organisaties in de praktijk gebruik maken van hybride vormen van organisa-

8. M.L. Tushman & C.A. O'Reilly (1996). 'Evolution and Revolution: Mastering the Dynamics of Innovation and Change'. *California Management Review*, 38 (4), pp 8-30; J. Birkinshaw & S. Raisch (2008). 'Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators'. *Journal of Management*, 34 (3), pp. 375-409.
9. M.L. Tushman & C.A. O'Reilly (2004). 'The Ambidextrous Organization'. *Harvard Business Review*, 82 (4), pp. 74-81.
10. Tushman & O'Reilly, 2004; zie noot 8.
11. Simsek et al., 2009; zie noot 1.
12. C.J.G. Gersick (1991). 'Revolutionary Change Theories: A Multi-Level Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm'. *Academy of Management Review*, 16 (1), pp. 10-36.

tieambidextrie. Organisaties bevinden zich vaak op een continuüm tussen verschillende vormen van organisatieambidextrie. De hybride vorm bevindt

**Een door aandeelhouders afgedwongen focus op exploitatie kan tot achterstand leiden in de exploratie, waar dan weer een inhaalslag nodig is**

zich dus ergens op de lijn met de naar links respectievelijk rechts wijzende pijl in figuur 2. Neem bijvoorbeeld een verkooporganisatie die verschillende producten aanbiedt. Voor productgroep I geldt dat de verkoop van het product

(exploitatie) en het onderzoek naar nieuwe vergelijkbare producten (exploratie) gelijktijdig plaatsvinden in afdeling A. We spreken dan van *harmonische ambidextrie*. Maar de verkoop en ontwikkeling van productgroep II vindt gescheiden plaats: de verkoop in afdeling A en het onderzoek naar nieuwe producten in afdeling B (partitionele ambidextrie). In dit geval moeten we afdeling A typeren als een hybride vorm tussen harmonische en partitionele ambidextrie. Waar het betreffende organisatie-onderdeel zich bevindt op het continuüm van hybride ambidextrie, in het hier gegeven voorbeeld tussen harmonische en partitionele ambidextrie, hangt af van de mate waarin de desbetreffende vormen (harmonisch, cyclisch, partitioneel, reciproque) van organisatieambidextrie worden toegepast.

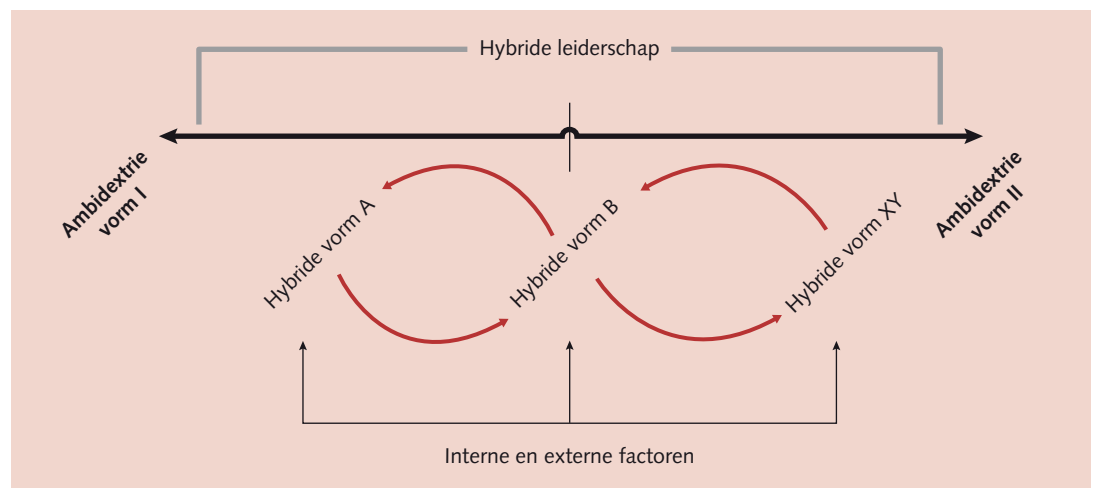
*Interne en externe factoren*

De positie van een organisatie en daarmee de vorm van hybride ambidextrie op het continuüm

zal in de loop van de tijd regelmatig in min of meerdere mate veranderen. Immers, organisaties zijn continu onderhevig aan allerlei factoren die bewust of onbewust, van binnen of buiten de organisatie, zorgen voor een veranderende balans tussen exploitatie- en exploratieactiviteiten. Het gevolg is dan ook dat organisaties niet vast te pinnen zijn op het continuüm. De mate waarin een organisatie er bijvoorbeeld voor kiest om verkoop en innovatie door één en hetzelfde bedrijfs onderdeel (harmonische ambidextrie) of door verschillende bedrijfs onderdelen (partitionele ambidextrie) te laten doen, is wellicht iets wat onbewust plaatsvindt maar ontstaat vrijwel nooit zonder oorzaak. In figuur 2 zijn deze oorzaken zichtbaar gemaakt als interne en externe factoren die de hybride vormen op het continuüm beïnvloeden. Onder interne factoren worden al die factoren geschaard die vanuit de organisatie zelf ontstaan en daarmee ook te beïnvloeden zijn. Denk hierbij aan de missie en visie, het type dienst of product, de gekozen werkwijze, de beoordelings- en beloningsstructuur enzovoort. Externe factoren, daarentegen, zijn vaak niet of slechts beperkt te beïnvloeden. Denk bijvoorbeeld aan de economische omstandigheden, marktontwikkelingen en de invloed van aandeelhouders.

Beide groepen factoren zijn van invloed op de manier waarop een organisatie omgaat met de spanning tussen exploitatie- en exploratieactiviteiten. Wanneer de nadruk bijvoorbeeld ligt op het vergroten van de aandeelhouderswaarde op korte termijn, zullen de bedrijfs onderdelen geneigd zijn om zich meer toe te leggen op verkoop en minder op

**Figuur 2. 'Hybride ambidextrie'-benadering**



- 13. De Kloet, 2012; zie noot 2.
- 14. W.H. Güttel, C. Garaus, S. Konlechner, H. Lackner & B. Müller (2011). 'Heads in the Clouds ... Feet on the Ground: A Process Perspective on Organizational Ambidexterity'. Working Paper 2011-1. Linz, Austria: Johannes Kepler University.

innovatie. Immers, de opbrengsten van innovatie-activiteiten hebben voor de aandeelhouders een hoger onzekerheidsgehalte.

### Hybride ambidextrie in de praktijk

Hoe ziet hybride ambidextrie er nu in de praktijk uit? We beschrijven de resultaten van een verkennend onderzoek bij Philips en ingenieurs- en adviesbureau Royal HaskoningDHV.<sup>15</sup>

De onderzochte cases tonen aan dat de genoemde vier typen van Simsek et al. weliswaar een goed vertrekpunt vormen voor inzicht in organisatie-ambidextrie, maar dat ze onvoldoende inzicht geven in de precieze verhouding tussen de exploitatie- en exploratieactiviteiten. De onderzochte cases bevonden zich op een continuüm tussen verschillende vormen van organisatie-ambidextrie.

#### Philips

Bij Philips komen we elk van de vier typen van organisatieambidextrie tegen. Tot eind jaren negentig was Philips vooral gericht op *harmonische ambidextrie* voor consumentenproducten met een korte levensduur, en op *cyclische ambidextrie* voor producten met lange onderzoek- en ontwikkel-fasen, bijvoorbeeld medische apparatuur. Zowel exploitatie- als exploratieactiviteiten werden binnen dezelfde divisies uitgevoerd. Nadat echter in 2001 'Philips Incubators' in het leven was geroepen, werden binnen elke divisie ook *partitionele ambidextrie* en *reciproque ambidextrie* toegepast. Deze incubators – ook wel 'kweekvijvers' genoemd – bestaan uit verschillende 'ventures' die als autonome eenheden tot doel hebben om nieuwe producten en markten te ontwikkelen en radicale innovaties te realiseren. Philips heeft zich tot deze aanpak laten inspireren door IBM, dat al in 2000 startte met het 'Emerging Business Opportunities (EBO)'-programma. Dit programma werd geïnitieerd door CEO Lou Gerstner en had als doel om systematisch nieuwe markten, verdienmodellen en kansen te onderzoeken en te ontwikkelen. Directe aanleiding voor het programma was een intern onderzoek van de IBM Strategy Group, waaruit bleek dat veel markt- en productkansen gemist werden door een eenzijdige focus op exploitatie. Het EBO-programma leverde uiteindelijk tussen 2000 en 2005 achttien succesvolle nieuwe markten en producten op, wat resulteerde in 15,2 miljard dollar aan extra omzet.<sup>16</sup>

Interessant is te zien hoe bepaalde vormen van hybride ambidextrie bij Philips tot stand zijn gekomen. Een van de 'incubators' liet zien dat het

type product hiervoor bepalend was. Producten met een korte levenscyclus werden *partitioneel* georganiseerd. Er was een continue en intensieve samenwerking tussen de verschillende bedrijfs-onderdelen die verantwoordelijk waren voor de exploitatie respectievelijk de exploratie. Door een *exploratie-unit* ontwikkelde nieuwe producten werden vrij snel overgedragen aan een *exploitatie-unit*. Maar productmodificaties en productvarianten werden eerst weer in de *exploratie-unit* ontwikkeld en daarna overgedragen. Producten met een langere levensduur (bijvoorbeeld medische apparatuur) werden op een andere manier georganiseerd. Deze producten werden eerst in de *exploratie-unit* uitgebreid ontwikkeld en gedurende lange perioden (soms jaren) getest. In deze situaties was er geen sprake van gelijktijdige exploitatie en exploratie. Pas na een lange periode van exploitatie door een verkoopunit werden er nieuwe exploratieactiviteiten opgestart voor aanpassingen of verbeteringen. Deze producten werden daarmee typisch *reciproque* ontwikkeld.

De onderzochte divisies en 'incubators' lieten ook zien dat andere factoren een rol spelen bij het tot stand komen van vormen van hybride ambidextrie. Bijvoorbeeld het belang van de aandeelhouders. Vrijwel alle ondervraagde personen gaven aan dat de druk van de aandeelhouder regelmatig zorgt voor een eenzijdige focus op exploitatie-activiteiten. Na een dergelijke periode van eenzijdig exploiteren moet er flink wat exploratie plaatsvinden om aansluiting te blijven behouden bij de markt. In deze situatie bevindt men zich op het continuüm dicht bij *cyclische ambidextrie*.

#### Royal HaskoningDHV

Ingenieurs- en adviesbureau Royal HaskoningDHV, een dienstverlenende organisatie, maakt ook gebruik van verschillende typen van organisatieambidextrie, maar voornamelijk van *harmonische ambidextrie* en *cyclische ambidextrie*. Slechts in één geval vond het managen van exploitatie- en exploratieactiviteiten plaats over de interne grenzen in de organisatie heen, en wel in de vorm van *partitionele ambidextrie*. De voorkeur voor harmonische en cyclische ambidextrie wordt deels verklaard door de overheersende mening bij Royal HaskoningDHV dat exploitatie- en exploratie-

---

## Het concept van hybride ambidextrie biedt goede handvatten om tot een beter presterende organisatie te komen

---

15. De Kloet, 2012; zie noot 2.

16. M.L. Tushman, J.B. Harrell & C.A. O'Reilly (2009). 'Organizational Ambidexterity: IBM and Emerging Business Opportunities'. *California Management Review*, 51 (4), pp. 75-99; D.A. Garvin, & L.C. Lynne (2005). 'Emerging Business Opportunities at IBM'. *Harvard Business Review*, 28, februari, pp. 1-20.

kennis verenigd dienen te zijn in één en dezelfde persoon en niet gescheiden kunnen worden. Daarnaast was de wijze waarop de financiële ver-

---

## Het aansturen van exploitatie- en exploratieactiviteiten over *units* heen vraagt om specifieke leiderschaps- en managementvaardigheden

---

antwoording geregeld was van invloed. Bij verschillende afdelingen van Royal Haskoning-DHV waren budgetten, *targets* en beoordeling gericht op het eigen afdelingsresultaat. Voor zowel lijnmanagement als

medewerkers was het hierdoor niet aantrekkelijk om exploitatie- en exploratieactiviteiten te ondernemen over de grenzen van hun eigen afdeling heen. Dit leidde ertoe dat vrijwel alle onderzochte afdelingen bij Royal Haskoning-DHV een vorm van hybride ambidextrie lieten zien waarbij exploitatie en exploratie plaatsvinden in één en dezelfde afdeling (*unit*).

Behalve deze interne factoren waren ook marktontwikkelingen sterk bepalend. Een van de afdelingen, die zowel *harmonisch* als *cyclisch* georganiseerd was, had jarenlang een sterk eenzijdige focus op haar exploitatieactiviteiten. Deze eenzijdige focus werd veroorzaakt door de financiële crisis van 2007 en de daarop volgende economische recessie. Verkoop- en budget*targets* moesten gehaald worden. Maar na verloop van tijd droogden de exploitatieactiviteiten op – met als gevolg dat de focus vervolgens sterk kwam te liggen op exploratieactiviteiten. Er moest worden nagedacht over nieuwe producten en nieuwe markten om te kunnen overleven. Een periode van voornamelijk exploratie brak aan. De onderzochte afdeling verschoof daarmee op het continuüm van een vooral *harmonische* naar een sterk *cyclische* organisatie.

Ook de situatie in een andere afdeling laat zien hoe bepalend de markt kan zijn. Deze afdeling streefde gelijktijdig exploitatie- en exploratieactiviteiten na, zowel intern (*harmonisch*) als over de afdelingsgrenzen heen (*partioneel*). De *partionele ambidextrie* was het gevolg van het feit dat deze afdeling onder druk van de markt afhankelijk was geworden van kennis en kunde waarover ze zelf intern niet beschikte. Klanten vroegen meer en meer om integrale oplossingen voor hun problemen, zogeheten *turn-key oplossingen*. De verschillende benodigde disciplines voor dit soort opdrachten waren verspreid over de organisatie van Royal Haskoning-DHV aanwezig. Door de unit ten dele *partioneel* te organiseren, was men in staat om de benodigde kennis- en productvernieuwingen te re-

aliseren en daarmee aan te sluiten bij de marktontwikkelingen.

### 'Behavioural complexity': de sleutel tot hybride ambidextrie

Uit de beschreven praktijkvoorbeelden blijkt dat hybride ambidextrie een complex en dynamisch fenomeen is. Managers moeten continu nagaan op welke manier er invulling wordt gegeven aan exploitatie- en exploratieactiviteiten en welke factoren hierop van invloed zijn. Wat vraagt de markt of de aandeelhouder? Hoe vertaal ik dit in een optimale balans? Wil ik kennisontwikkeling binnen of over *units* heen? Hoe voorkom ik dat interne concurrentie mijn exploratievermogen verstoort?

Natuurlijk zijn er geen eenduidige antwoorden te geven op deze vragen. Wel kan op basis van het concept van 'hybride ambidextrie' meer inzicht worden gegeven in de benodigde leiderschaps- en managementvaardigheden. De hybriditeit van ambidextrie vereist een hybride leiderschaps- en managementstijl die dynamisch genoeg is om tijdig te sturen op de juiste balans tussen exploitatie- en exploratieactiviteiten. Als bijvoorbeeld de marktontwikkelingen vereisen dat een organisatie zichzelf opnieuw uitvindt door een langdurige periode van exploratie (cyclische ambidextrie), dan moet het management deze transitie op een juiste manier weten aan te sturen. Ook vraagt, bijvoorbeeld, het aansturen van exploitatie- en exploratieactiviteiten over *units* heen om een andere set vaardigheden dan het aansturen van beide activiteiten binnen één en dezelfde *unit*. Hybride leiderschap wordt in de praktijk zichtbaar wanneer managers – bewust of onbewust – verschillende leiderschapsstijlen tegelijkertijd toepassen. Hybriditeit moet nu eenmaal gemanaged worden door een combinatie van verschillende leiderschapsstijlen toe te passen, om zo tegenstrijdige en vaak conflicterende exploitatie- en exploratieactiviteiten dynamisch te kunnen sturen. De noodzaak van complexe leiderschapsstijlen is niet nieuw. Onderzoek van Carmeli en Halevi toonde aan dat managers in *ambidextere organisaties* moeten beschikken over een breed repertoire aan vaardigheden en diverse vormen van leiderschap.<sup>17</sup> Nieuw aan de 'hybride ambidextrie'-benadering zoals wij deze presenteren is de samenhang tussen hybriditeit, de invloed van interne en externe factoren en het belang van de juiste combinatie van leiderschapsstijlen.

Gedurende het onderzoek bij Philips en Royal Haskoning-DHV is, met behulp van het 'Competing Values Framework' van Quinn en Rohrbaugh,

17. A. Carmeli & M.Y. Halevi (2009). 'How top management team behavioral integration and behavioural complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity'. *The Leadership Quarterly*, 20, pp. 207–218.

in kaart gebracht welk soort leiderschap werd toegepast.<sup>18</sup> Geheel in lijn met de eerdere bevindingen van Carmeli en Halevi bleek in beide organisaties dat managers moeten beschikken over contraire eigenschappen om hybride ambidextrie te managen. Dit fenomeen, dat in de literatuur *behavioural complexity* wordt genoemd,<sup>19</sup> is het vermogen om sterk uiteenlopende situaties goed te kunnen managen, door tegenstrijdige eigenschappen te verenigen in verschillende vormen van leiderschap. Een voorbeeld hiervan is een manager die de nadruk weet te leggen op efficiëntie en het naleven van regels en procedures, maar tegelijkertijd ook in staat is vernieuwingen te initiëren en medewerkers te motiveren om nieuwe concepten te ontwikkelen. Het onderzoek toonde aan dat de juiste combinatie van leiderschap voor een belangrijk deel werd bepaald door de positie van de betreffende unit op het continuüm van 'hybride ambidextrie'. Een hybride vorm gericht op exploitatie- en exploratieactiviteiten binnen één en hetzelfde bedrijfsonderdeel (afdeling, werkmaatschappij/business unit, wat dan ook) vraagt om een leiderschapsstijl die medewerkers dagelijks ondersteunt in het zoeken naar de juiste balans tussen exploitatie- en exploratiewerkzaamheden. Deze balans kan beïnvloed worden door aan systemen, procedures en processen evenwichtig invulling te geven. Denk bijvoorbeeld aan een beoordelings- en beloningssysteem dat gericht is op beoordeling en beloning van zowel

het halen van productie- en verkooptargets als innovatieactiviteiten.

Hybriditeit waarbij exploitatie- en exploratieactiviteiten verdeeld zijn over verschillende *units* vraagt weer om een ander accent in leiderschap. In deze situatie moet het leiderschap gericht zijn op het creëren van een gemeenschappelijke visie tussen de verschillende *units*. Het betrokken senior management moet nadrukkelijk aandacht hebben voor het bij elkaar brengen van de soms tegenstrijdige agenda's van de verschillende bedrijfsonderdelen (*units*) waar de exploitatie- respectievelijk exploratieactiviteiten plaatsvinden. Daarvoor dient men goed op de hoogte te zijn van zowel exploitatie- als exploratieactiviteiten, dit om een optimale uitwisseling van kennis en informatie te faciliteren tussen de verschillende *units*.

Het managen van de transitie van een exploitatieperiode naar een periode van exploratie vereist weer een andere vorm van leiderschap. In deze situatie dient leiderschap gericht te zijn op veranderingsbereidheid, het creëren van teamgevoel en een hoge mate van flexibiliteit.

Omdat niet iedere manager beschikt over de juiste vaardigheden om *behavioural complexity* te verwezenlijken, maakt men bij Philips gebruik van een 'Stage-Gate-model'. In dit model (in de vorm van de S-curve) worden drie verschillende fasen onderscheiden: een exploratie-, transitie- respectievelijk exploitatiefase. Voor de eerste fase selecteert

**Figuur 3. Naar de juiste invulling van een hybride organisatie**



18. R.E. Quinn & J. Rohrbaugh (1983). 'A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organisational Analysis'. *Management Sciences*, 29 (3), pp. 363-78.

19. Cameron et al., 2006; zie noot 3.



men een manager of managementteam gericht op innovatie en creativiteit. Fase twee vereist een management dat gericht is op het optimaal faciliteren van kennisuitwisseling en het leggen van contacten in de markt. In fase 3 wordt een management aangesteld dat door middel van *targets*, regels en procedures in staat is om een goede ‘verkoopmachine’ te creëren. Op deze manier hoopt Philips telkens de juiste persoon of personen op het juiste moment te hebben aangesteld om zowel exploitatie als exploratie alsook de transitie tussen beide goed te laten verlopen.

### **Hoe te komen tot de juiste invulling van een hybride organisatie?**

Zowel bij Philips als Royal HaskoningDHV blijkt dat interne en externe factoren bepalend zijn voor de totstandkoming en de voortdurende verandering van complexe vormen van hybride ambidextrie. Daarbij dient een optimale balans te worden gevonden tussen exploitatie- en exploratieactiviteiten. Het managen van deze optimale balans vereist ‘behavioural complexity’ van leiders en managers. Verder blijkt uit het onderzoek dat de hybride vormen van ambidextrie vragen om uiteenlopende leiderschaps- en managementvaardigheden.

Voor elke organisatie is het nodig om inzicht te krijgen in de samenhang tussen interne en externe factoren, hybriditeit van ambidextrie en leiderschap en management. Hoe nu te komen tot dat inzicht en tot de juiste invulling van een hybride organisatie? De eerste stap (zie figuur 3) is het in kaart brengen van de interne en externe factoren die van invloed zijn op de exploitatie- en exploratieactiviteiten. Daarmee wordt in beeld gebracht waar de spanning zit tussen beide concurrerende activiteiten.

De tweede stap is om te bepalen waar de organisatie of business unit zich precies bevindt op het continuüm van hybride ambidextrie en – vooral – of dit de gewenste positie is. Zorgt deze positie voor een goede balans tussen de exploitatie- en exploratieactiviteiten van de organisatie? Een goede balans tussen beide activiteiten wordt bepaald door de mate waarin ze ertoe bijdragen dat de organisatie (of *unit*) op zowel korte als lange termijn kan overleven. Wil de organisatie een toekomst hebben, dan zal het management zich niet ‘blind’ mogen ‘staren’ op het optimaliseren van het marktaandeel en de omzet op de korte termijn, maar zal men ook de missie en de visie voor de lange termijn van de organisatie dienen te betrekken bij de afwegingen voor de besluitvorming.

De derde stap is om na te gaan of de organisatie beschikt over het juiste leiderschap en management. Stel vast of de aanwezige leiderschaps- en managementvaardigheden voldoende zijn om de hybride vorm(en) van ambidextrie succesvol te kunnen invullen. Of bepaal welke leiderschaps- en managementvaardigheden nodig zijn om te komen tot een andere vorm van hybride ambidextrie.

### **Tot slot**

Hybride ambidextrie als concept is een onderbelicht onderwerp in de managementliteratuur. Dat is jammer en onterecht, want het concept biedt een aantal goede handvatten om te komen tot een beter presterende organisatie. Vele onderzoeken en praktijkstudies tonen aan dat organisaties die een goede balans weten te creëren tussen exploitatie- en exploratieactiviteiten beter presteren.

Met behulp van de door ons beschreven ‘hybride ambidextrie’-benadering hopen wij meer inzicht te hebben gegeven in hoe organisatieambidextrie eruit ziet in de praktijk. Bovendien hebben we op basis van ons verkennend onderzoek kunnen vaststellen dat de complexe en hybride vormen van ambidextrie bepaald worden door interne en externe factoren en dat deze weer gevolgen hebben voor de benodigde leiderschaps- en managementvaardigheden. ‘Behavioural complexity’ dient hierbij het uitgangspunt te zijn.

Er is nog veel vervolgonderzoek nodig om aan de ‘hybride ambidextrie’-benadering verdere invulling te geven. Mogelijke onderzoeksvragen zijn onder meer: welke vormen van hybride ambidextrie komen vaker voor dan andere en in welke sectoren? Welke interne en externe factoren zijn vooral van invloed op diverse hybride vormen van ambidextrie? Is het mogelijk en wenselijk om generieke leiderschaps- en managementvaardigheden vast te stellen voor hybride vormen van ambidextrie?

Concurrentie, snel veranderende markten en technologische ontwikkelingen wachten echter niet op al dit vervolgonderzoek. Zowel interne als externe invloeden dwingen organisaties voortdurend om strategische keuzen te maken. De ‘hybride ambidextrie’-benadering kan u hierbij helpen, maar het juiste leiderschap en management zullen van u en uw managementteam moeten komen om als organisatie succesvol te kunnen overleven op korte en lange termijn. ■