

# De ambidextere organisatie: optimaliseren én innoveren

**Bedrijven zijn genoodzaakt te excelleren in de operationele bedrijfsvoering, c.q. het exploiteren van transformatieprocessen en voortbrengingssystemen. Tegelijkertijd moeten ze ook steeds sneller nieuwe producten en diensten op de markt brengen die waarde toevoegen voor de klant van de klant. Ze moeten optimaliseren én innoveren. Hoe kunnen ze daaraan het beste vorm geven?**

Zowel in industriële bedrijven als in de professionele dienstverlening worstelen veel managers met de vraag hoe ze hun bedrijf tegelijkertijd efficiënt en innovatief kunnen laten zijn. Dat staat namelijk haaks op wat men geleerd heeft van de populaire managementmodellen en -theorieën die het maken van duidelijke keuzes voor het een of het ander centraal stellen. Deze modellen gaan ervan uit dat bedrijven die geen duidelijke keuzes maken zich niet onderscheiden van hun concurrentie, wat leidt tot strategisch verval. Een voorbeeld van een dergelijk model is het model van waardedisciplines van Treacy & Wiersema<sup>2</sup>: je concurreert of op lage kosten ('cost leadership'; 'operational excellence' & exploitatie) of op maatwerk ('customer intimacy'; waarde-innovatie & exploratie) of op technologie- en producteigenschappen ('productleadership'). Deze managementmodellen – en met name de wijze waarop ze gehanteerd worden – dwingen tot het maken van een (te) eenzijdige keuze en moeten daarom worden herzien. Dit blijkt ook uit het feit dat er diverse Nederlandse bedrijven zijn die een leidende positie hebben in hun markt op het gebied van zowel productinnovatie als klantbinding en die ook nog eens efficiënt produceren. Voorbeelden zijn Philips DAP, Stork PMT en DAF.

Er verschijnen steeds meer publicaties waarin de paradox tussen exploratie (zoeken naar innovaties) en exploitatie (optimaliseren van de operationele bedrijfsvoering) wordt besproken;<sup>3</sup> weinig auteurs beschrijven echter *hoe* bedrijven zich kunnen organiseren en structureren om gelijktijdig te excelleren

in exploitatie én exploratie. In deze bijdrage proberen we antwoord te geven op deze vraag. Daartoe gaan we eerst in op de begrippen exploitatie en exploratie. Vervolgens laten we zien dat er vijf relevante organisatievormen zijn voor het organiseren van exploitatie én exploratie. De ambidextere organisatie is de ultieme organisatievorm voor het gelijktijdig en op dezelfde plaats organiseren van zowel exploitatie als exploratie; in deze bijdrage gaan we dieper in op deze organisatievorm.

## Exploratie én exploitatie: een relatie!

Al in de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw werd gewezen op de uitdaging voor bedrijven om een balans te vinden tussen exploratie en exploitatie.<sup>4</sup> Exploratie is gericht op het zoeken en ontdekken van innovaties en wordt gekenmerkt door variatie, flexibiliteit, effectiviteit en het nemen van risico's.<sup>5</sup> Exploitatie is gericht op verfijning en beheersing en wordt gekenmerkt door selectie, uniformiteit en stabiliteit, efficiëntie en het mijden van risico's. Alle economische activiteiten, zelfs de meest creatieve, bevatten zowel creatieve als repetitieve elementen. In de meeste gevallen verrichten bedrijven beide soorten werkzaamheden; een bedrijf dat alleen maar creatief is, zal nooit oogsten. Een bedrijf dat niet innoveert, raakt uiteindelijk achterop. Pine & Gilmore bieden inzicht in het feit dat men in alle functies in toenemende mate met creatieve elementen te maken heeft.<sup>6</sup> Tegelijkertijd moeten bedrijven wel de vruchten van creativiteit (blijven) plukken. Ze moeten dus gericht zijn op zowel exploratie als

De auteurs zijn adviseur bij Berenschot. Daarnaast is Marcel van Assen docent aan de RSM Erasmus University, vakgroep Management van Technologie en Innovatie.<sup>1</sup>

1. De auteurs Marcel van Assen, Gerben van den Berg en Jan Joost Wobben zijn te bereiken via respectievelijk: [mqa@berenschot.com](mailto:mqa@berenschot.com), [gub@berenschot.com](mailto:gub@berenschot.com) en [jjw@berenschot.com](mailto:jjw@berenschot.com).

2. M. Treacy & F. Wiersema, *The discipline of market leaders, choose your customers, narrow your focus, dominate your market*, Addison-Wesley, Reading, 1995.

3. Zie bijvoorbeeld D. Jacobs, 'Creativiteit en de economie', *Holland Management Review* 107, 2006, p. 17-27. F.A.J. van den Bosch, J.J.P. Jansen & H.W. Volberda, 'Strategische vernieuwing van ondernemingen: het managen van innovatie en efficiency', *M&O, Tijdschrift voor Management & Organisatie* 57 (6), 2003, p. 25-36.

4. K.E. Weick, *The social psychology of organizing*, Addison-Wesley, Reading, 1979.

**Figuur 1. Verschillen tussen exploitatie en exploratie**

Exploitatie	Exploratie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nadruk op beheersing/repetitie</li> <li>• Streven naar uniformiteit en stabiliteit</li> <li>• Geleidelijk en beheerst</li> <li>• Maken en doen</li> <li>• Eenduidigheid (selectie)</li> <li>• Aanpassen (adaptatie)</li> <li>• Verbeteren van hetzelfde, bestaande concept</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nadruk op creativiteit</li> <li>• Streven naar chaos en energie</li> <li>• Discontinu en disruptief</li> <li>• Zoeken en proberen</li> <li>• Variëteit</li> <li>• Leren (adaptie)</li> <li>• Vernieuwen: ander, nieuw concept</li> </ul>

exploitatie. Beide begrippen zijn met elkaar verbonden, maar hebben tegelijkertijd – ogenschijnlijk – tegenstrijdige kenmerken; zie figuur 1.

In de praktijk zijn de initiatieven om exploratie en exploitatie gelijktijdig in hetzelfde bedrijf te verenigen schaars. Implementatie- en veranderprojecten zijn vaak uitsluitend gericht op het verbeteren van efficiëntie óf het verbeteren van effectiviteit. Het management beschouwt deze projecten als wederzijds uitsluitend, temeer daar de aandacht verdeeld raakt over de verschillende projecten wanneer ze gelijktijdig worden uitgevoerd. Hoewel veel bedrijven de keus tussen exploitatie en exploratie nog als ‘fact of life’ accepteren, zoeken steeds meer bedrijven naar manieren om de ogenschijnlijke paradox tussen exploratie en exploitatie te doorbreken.

#### **Vormgeven van exploitatie én exploratie**

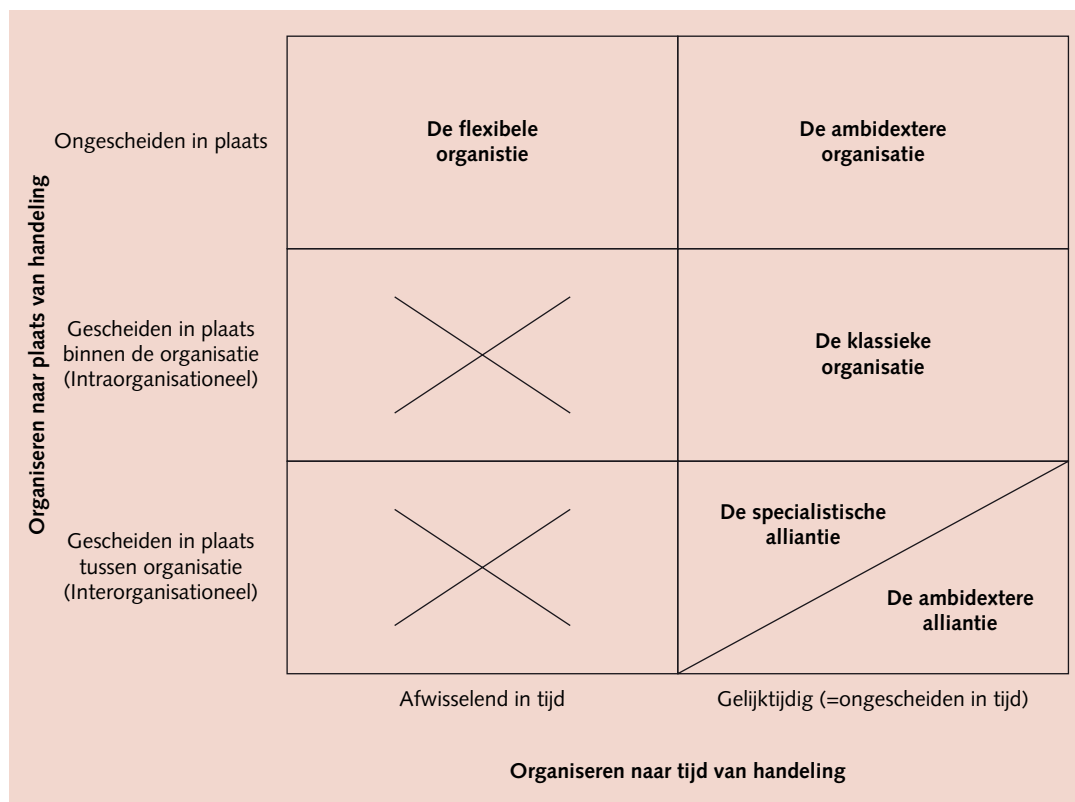
Het vinden van een balans tussen exploitatie en exploratie is een dilemma voor veel mensen en bedrijven. Er zijn mechanismen beschreven waarmee bedrijven exploitatie en exploratie kunnen nastreven.<sup>7</sup> Volberda beschrijft de twee belangrijkste mechanismen, namelijk het organiseren van exploitatie en exploratie naar *tijd* van handeling (volgtijdelijkheid) en naar *plaats* van handeling.<sup>8</sup> Organiseren naar tijd van handeling betekent het al dan niet in de tijd verdelen van de aandacht tussen exploitatie en exploratie. Volgtijdelijkheid (afwissel-

ing in de tijd) betekent dat nu eens aandacht gegeven wordt aan exploratie, dan weer aan exploitatie, maar nooit aan beide tegelijk. Organiseren naar plaats van handeling houdt in het al dan niet fysiek scheiden van alle exploitatie- en exploratieactiviteiten binnen een organisatie (intraorganisatieel) of zelfs tussen verschillende organisaties (interorganisatieel). Bij fysieke scheiding worden alle exploitatieactiviteiten op een andere locatie uitgevoerd dan alle exploratieactiviteiten. Op basis van de kenmerken wel/geen locatiescheiding en wel/geen volgtijdelijkheid lijken er vier manieren te zijn om de balans tussen exploitatie en exploratie vorm te geven: 1) de interorganisatiele modus, 2) de intraorganisatiele modus, 3) de sequentiële modus, en 4) de gelijktijdige modus.

Exploratie en exploitatie kunnen weldegelijk gelijktijdig worden georganiseerd op dezelfde plaats, dus ongescheiden in tijd en plaats. Organiseren naar plaats van handeling leidt immers tot drie mogelijkheden: ongescheiden, intraorganisatieel gescheiden en interorganisatieel (gescheiden) organiseren. Door de basismechanismen te combineren, ontstaan er geen vier maar vijf zinvolle basisvormen voor het organiseren van exploitatie en exploratie; zie Figuur 2. Hierbij merken we op dat twee combinaties zijn weggelaten omdat ze weinig zinvol zijn, namelijk het combineren van het mechanisme van de sequentiële modus (afwisselend organiseren van de exploitatie- en exploratieactiviteiten in de tijd) met de intraorga-

5. J.G. Scharpf, *The pursuit of organizational intelligence*, Blackwell Publishers Ltd, Oxford, 1999.  
 6. J. Pine & J. Gilmore, *The experience economy: work is theatre and every business a stage*, Harvard University Press, Boston, 1999.  
 7. J. Jansen, 'Ambidextrous Organizations: A multi-level study of absorptive capacity, exploratory and exploitative innovation, and performance', PhD Thesis, Erasmus University Rotterdam, 2005.  
 8. H.W. Volberda, *Building the flexible firm: how to remain competitive*, Oxford University Press, Oxford, 1998.

**Figuur 2. Vijf organisatievormen om te excelleren in exploitatie én exploratie**



nisatieel gescheiden respectievelijk met de inter-organisatiele modus. In beide gevallen worden de exploitatiehandelingen en de exploratiehandelingen niet alleen in de tijd afgewisseld, maar bovendien op verschillende locaties uitgevoerd. Dit betekent dat afdeling/bedrijf A zich eerst bezighoudt met exploitatie en afdeling/bedrijf B met exploratie, en na een bepaalde periode andersom. Het is evident dat een dergelijke afwisseling van de taken weinig efficiënt is; zie Figuur 2.

Als een bedrijf opteert voor het afwisselend in de tijd organiseren van exploitatie- en exploratieactiviteiten, dan kiest het er impliciet ook voor om de exploitatie- en exploratieactiviteiten niet te scheiden naar plaats van handeling. Deze vorm wordt de *flexibele organisatie* genoemd.

Als een bedrijf exploitatie en exploratie gelijktijdig wil aanpakken (ongescheiden in de tijd), maar wel de exploitatie- en exploratiehandelingen intern naar plaats scheidt, dan heeft ze de vorm van een *klassieke organisatie* (middelste rechtercel in Figuur 2). Een voorbeeld hiervan is dat de productieafdeling zich richt op exploitatie en de afdeling R&D zich richt op exploratie.

Bedrijven die exploitatie en exploratie gelijktijdig en op één locatie willen uitvoeren, moeten een echte balans weten te vinden. Deze vorm noemen we de *ambidextere organisatie* (rechtsboven in Figuur 2).

Rechtsonder in Figuur 2 worden twee situaties afgebeeld, namelijk de *specialistische alliantie* en de *ambidextere alliantie*. Bij een *specialistische alliantie* deelt een bedrijf exploitatie en exploratie met partnerbedrijven. In het algemeen worden de handelingen tussen de bedrijven verdeeld naar functie en kan elk bedrijf zich volledig specialiseren. Hierdoor ontstaat een samenwerking tussen twee of meer specialistische bedrijven die gezamenlijk exploitatie en exploratie nastreven. Vooral als een bedrijf zich wil richten op waarde-innovatie zal het een groot deel van de standaardproductie verplaatsen naar lagelonenlanden (offshoring) – het klassieke motief van uitbesteden, waarbij het bedrijf vanuit het oogpunt van kostenreductie niet-essentiële activiteiten uitbestedt aan een of meer andere bedrijven.

**Steeds meer bedrijven zoeken naar manieren om de ogenschijnlijke paradox tussen exploratie en exploitatie te doorbreken**

9. R.B. Duncan, 'The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation', in: R. Kilman & L. Pondy (eds.), *The Management of Organizational Design*, New York: North Holland, 1976, p. 167-188; C.B. Gibson & J. Birkinshaw, 'The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity', *Academy of Management Journal* 47, 2004, p. 209-226; J. Jansen, 'Ambidextrous Organizations: A multi-level study of absorptive capacity, exploratory and exploitative innovation, and performance', PhD Thesis, Erasmus Universiteit Rotterdam, 2005.
10. C. Christensen & M. Raynor, *The innovator's solution*, Harvard Business School Press: Boston, 2003.
11. K.E. Weick, 'Management of organizational change among loosely coupled elements', In: P.S. Goodman (ed.), *Change in organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1982, p. 375-408.
12. M. Tushman & C.A. O'Reilly, 'Evolution and revolution: mastering the dynamics of innovation and change', *California Management Review* 38, 1996, p. 8-30.
13. C.W.L. Hill & F.T. Rothaermel, 'The performance of incumbent firms in the face of radical technological innovation', *Academy of Management Review* 28, 2003, p. 257-274.

Het grote domein van exploitatie en exploratie kan ook worden opgeknipt in subdomeinen. Vervolgens kan een balans gevonden tussen alle benodigde exploitatie- en exploratiehandelingen in dat domein doordat verschillende ambidextere bedrijven zich elk toeleggen op exploitatie en exploratie binnen één subdomein. Er ontstaat dan een netwerk van gefocuste ambidextere organisaties, ofwel de *ambidextere alliantie*. Vaak is er enige overlap tussen de subdomeinen. Bedrijf A houdt zich bijvoorbeeld bezig met exploitatie en exploratie op het gebied van mechatronica, terwijl bedrijf B hetzelfde doet op het gebied van 'embedded' software. Gezamenlijk brengen ze een mechatronisch systeem op de markt. De klassieke organisatie, de flexibele organisatie en de specialistische alliantie voor het organiseren van de exploitatie- en exploratieactiviteiten zijn uitgebreid in de wetenschappelijke en vaktechnische literatuur beschreven. Dat geldt niet voor de ambidextere organisatie,<sup>9</sup> een moderne organisatievorm die in de academische literatuur niet wordt ontkend, maar men stelt dat dergelijke organisaties snel verworden tot een flexibele organisatie<sup>10</sup> of een specialistische alliantie.<sup>11</sup> Daarbij worden de volgende redenen genoemd:

1. Het nastreven van de oplossing van beide vraagstukken zou vragen om een tegenstrijdige organisatiestructuur.<sup>12</sup>
2. Het verdelen van managementaandacht over beide soorten activiteiten om deze gelijktijdig uit te voeren zou leiden tot falen van één van beide of van beide soorten activiteiten.<sup>13</sup>
3. Het combineren van beide soorten activiteiten zou onmogelijk zijn door de intrinsieke beperkingen van organisatorische processen en het management.<sup>14</sup>

Uit onderzoek in samenwerking met de Erasmus Universiteit Rotterdam blijkt dat er inmiddels voldoende voorbeelden van bedrijven zijn die een aantal blijvende kenmerken delen met de ambidextere organisatie, waaronder Philips DAP en NXP.<sup>15</sup>

### Vormgeven van de ambidextere organisatie

De mens (medewerker en leidinggevende) is een cruciale factor bij het organiseren van de ogenschijnlijke tegenstrijdigheid tussen exploitatie en exploratie. Managers lijken niet gemaakt om met een dergelijke schijnbare tegenstrijdigheid om te gaan. Hun hoofdtaak lijkt immers nog steeds te bestaan uit plannen, controleren en problemen oplossen. Het reduceren van de complexiteit en de variatie en daarmee het beheersbaar maken van de organisatie staat centraal in het managementdenken. In een duidelijk gemar-

keerd en gestructureerd veranderingsproces zien managers het toelaten van enige variatie (of beter: de onvoorspelbaarheid die nodig is voor de verandering) nog wel zitten. In de dagelijkse gang van zaken is dit in hun ogen echter onwenselijk; het doet afbreuk aan de beheersbaarheid van de organisatie en daarmee aan het te verwachten succes van de organisatie. Ondernemers gaan daar in het algemeen soepeler mee om.

Willen we de ambidextere organisatie daadwerkelijk begrijpen, dan moeten we afrekenen met deze dominante, efficiëntiegeoriënteerde managementopvatting. In de organisatiekunde hebben verschillende auteurs langs de inzichten van chaos- en complexiteitstheorie getracht aan te geven hoe organisaties deze ogenschijnlijke tegenstrijdigheden handen en voeten kunnen geven (zie kader Ontwikkeling van de chaos- en complexiteitstheorie in de wetenschap).<sup>16</sup>

## Ontwikkeling van de chaos- en complexiteitstheorie in de wetenschap

De ontwikkeling van de complexiteitstheorie kan worden opgedeeld in drie fasen: de chaostheorie, de theorie van de dissipatieve structuren en de theorie van de complexe adaptieve systemen. In de eerste fase richt men zich voornamelijk op wiskundige beschrijvingen van gedefiniëerde systemen, die deels voorspelbaar en deels chaotisch gedrag laten zien. Hierbij kan gedacht worden aan weer- en populatiemodellen (simulaties). Deze fase in de theorieontwikkeling levert vooral een bewustwording van en een inzicht in chaotische verschijnselen (versnelde groei die overgaat in chaos) en niet-lineaire oorzaak-gevolgrelaties op. De tweede fase richt zich op de dissipatieve structuren. Met de beschrijving van deze systemen wordt een voorheen in de wetenschap onderbelichte vorm van orde vastgelegd. Dit betreft een dynamische ordening als gevolg van toenemende dynamiek in de omgeving, waarbij sprake is van een enorme doorstroom en dissipatie (verkwisting) van energie. De derde fase is de ontwikkeling van een interdisciplinaire theorie over het gedrag van complexe systemen (waaronder organisatiekunde). Aan de hand van verder interdisciplinair onderzoek en de kennis van complexe systemen uit de voorgaande fasen van de ontwikkeling van de theorie tracht men tot een model te komen dat inzicht verschaft in complexe adaptieve systemen (zowel op actor- als op systeemniveau).

Ze introduceren begrippen die in andere manage-

mentconcepten nauwelijks voorkomen: ruimte bieden aan zelfordening, omgaan met onvoorspelbaarheid en toelaten van variatie. Een bekende Nederlandse auteur op dit gebied is Rob Zuijderhoudt.<sup>17</sup> De door hem beschreven adaptieve organisatie vormt een goed vertrekpunt voor de beschrijving van de ambidextere organisatie. Het concept van de adaptieve organisatie maakt ons bewust van de processen binnen de ambidextere organisatie. Het waarschuwt managers niet alleen oog te hebben voor voorspelbare en maakbare processen, maar ook voor de meer creatieve processen. Die laatste zijn belangrijk voor het ontstaan van nieuwe competenties en dus voor de toegevoegde waarde van de organisatie op de lange termijn.

In deze bijdrage beschrijven we de ambidextere organisatie aan de hand van de (bedrijfs)processen, de besturing, de strategievorming, het leiderschap en de organisatie-inrichting.

### Processen

De ambidextere organisatie is net als de adaptieve organisatie te zien als een systeem dat selectief invloeden van buitenaf toelaat; zie Figuur 3. De organisatie maakt in haar transformatieprocessen gebruik van middelen, mensen en methoden voor het realiseren van toegevoegde waarde voor haar klanten. Actoren (medewerkers en leidinggevendenden) dragen bij in de uitvoering en verbetering van de bestaande transformatieprocessen (de huidige 'core' van de organisatie), maar moeten tevens in de gelegenheid worden gesteld bij te dragen aan de meer creatieve, onvoorspelbare zoekprocessen die via implementatie moeten leiden tot vernieuwing. Voor het (her)ontwerpen en inrichten van processen in de ambidextere organisatie is het van belang om zich bewust te zijn van de verschillende typen processen die nodig zijn om exploitatie en exploratie gelijke kansen te geven. Globaal kunnen we drie typen processen onderscheiden bij het combineren van exploitatie en exploratie: creatie, implementatie en kapitalisatie.

De eerste twee (creatie en implementatie) zijn gericht op exploratie als onderdeel van het totale innovatieproces. Creatie duidt op een juiste manier interpreteren van onverwachte voorvallen en vervolgens de (h)erkenning van deze nieuwe ordening als een nieuw idee of een nieuwe competentie (op het betreffende niveau in de organisatie). Implementatie duidt op het projectmatig realiseren (benutten) van de nieuwe competentie, dikwijls voorafgegaan door een doorbraak van bestaande opvattingen en werkwijzen.

Een veelvoorkomende valkuil bij het inrichten van innovatieprocessen is het 'wegorganiseren' van innovatie. Veel managers proberen innovatie alleen te organiseren in het projectmanagementproces, met als gevolg dat de creatiefase onvoldoende kans krijgt. Men dient onderscheid te maken tussen creatie- en implementatieprocessen en deze processen dienen dus ook

verschillend georganiseerd en benaderd te worden. De creatiefase valt niet volledig te vangen in procedures, zoals de meeste managers dat vanuit het beheersdogma graag zouden willen. Toch kan aan de inrichtingskant wel iets gedaan worden om de processen in de creatiefase te stimuleren. Bijvoorbeeld de juiste voorwaarden scheppen door mensen, middelen en methoden blijvend beschikbaar te stellen.

Naast creatie- en implementatieprocessen onderscheiden we een derde processtype, namelijk, de kapitalisatie. In de kapitalisatiefase wordt de innovatie via excellente operationele processen gekapitaliseerd. Voor de inrichting van excellente operationele processen waarbinnen exploitatie vorm krijgt, verwijzen we naar het boek *Operational Excellence nieuwe stijl*.<sup>18</sup> Exploitatie betreft optimalisatie van het bestaande werkproces; hiervoor gelden de regels van plannen, beheersen en continu verbeteren.

Bij de inrichting van de drie verschillende processen dient het management zich telkens af te vragen of er in de organisatie voldoende ruimte voor is. Zijn de verschillende processen voldoende vertegenwoordigd en worden ze juist benaderd?

### Besturing

De drie processen in de ambidextere organisatie hebben elk hun eigen kenmerken en vragen daarom ook om een specifieke besturing; zie Figuur 4.

*Besturing van het creatieproces: sturen op input en faciliteren van het innovatieklimaat.*

Samenwerking en in contact staan met diverse partijen in de omgeving zijn succesfactoren voor innovatie.<sup>19</sup> Het hebben van externe relaties is essentieel voor het opdoen van prikkels en ideeën. Bedrijven moeten leren nieuwe ontwikkelingen te ontdekken en deze zo nodig ook kunnen adopteren. Ambidextere organisaties beseffen dat de behoefte aan innovatief vermogen niet door de organisatie wordt

## Willen we de ambidextere organisatie daadwerkelijk begrijpen, dan moeten we afrekenen met de dominante, efficiëntiegeoriënteerde managementopvatting

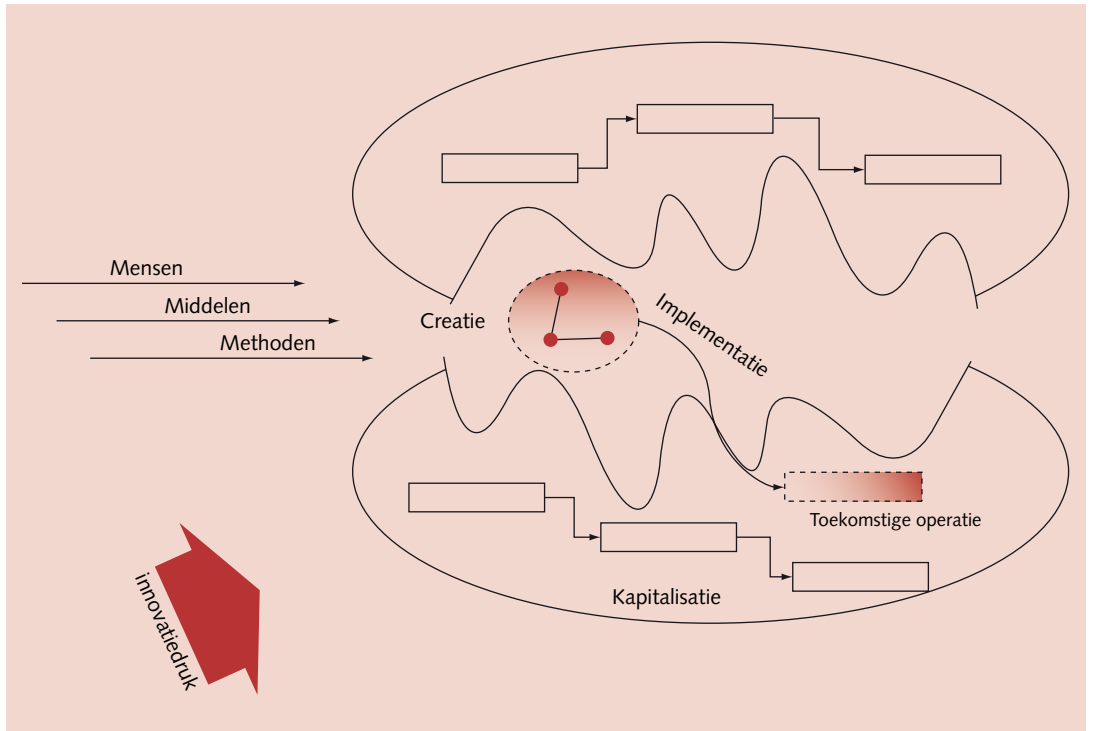
14. W.A. Sheremata, 'Centrifugal and centripetal forces in radical new product development under time pressure', *Academy of Management Review* 25, 2000, p. 389-408.

15. M.F. van Assen, G.J.J.B. van den Berg & J.J. Wobben, *Excelleren = Optimaliseren en Innoveren. Hoe doe je dat?*, Berenschot Fundatie / Van Gorcum, Assen, 2008.

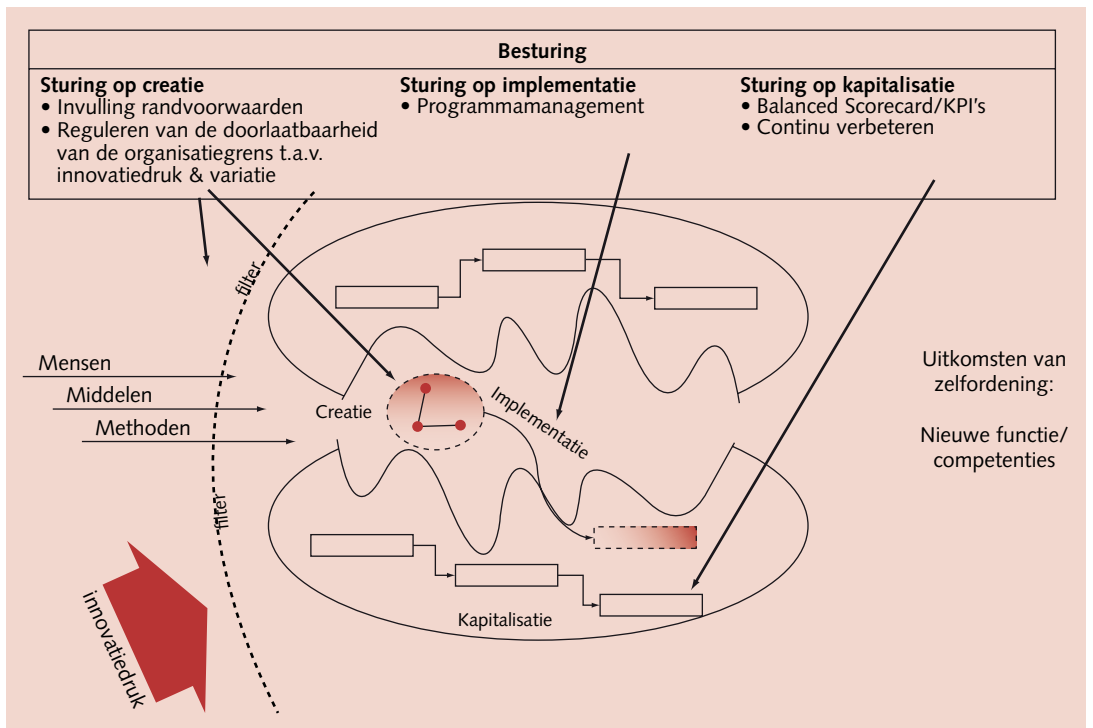
16. I. Nonaka, 'Creating organizational order out of chaos: self-renewal in Japanese firms', *California Management Review*, Spring, 1988, p. 57-73; R. Stacey, *Complexity and creativity in organizations*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1996; G. Morgan, *Images of organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, 1986.

17. R. Zuijderhoudt, 'De adaptieve organisatie', *Holland Management Review* 93, januari-februari, 2004, p. 76-84; R. Zuijderhoudt, 'Op zoek naar synergie, omgaan met onoplosbare problemen', PhD Thesis, Universiteit van Amsterdam, Nederland, 2007.

**Figuur 3. Drie typen processen in de ambidextere organisatie: creatie, implementatie en kapitalisatie**



**Figuur 4. De ambidextere organisatie: sturing op de drie typen processen: creatie, implementatie en kapitalisatie**



18. M.F. van Assen, R. Notermans & J. Wigman, *Operational Excellence nieuwe stijl*, *aanpak, instrumenten en modellen voor een excellente bedrijfsvoering*, Academic Service, Den Haag, 2007.

19. M.F. van Assen en A.P. van Hezewijk, 'De invloed van strategische conversatie op open innovatie', *Holland Management Review* 113, 2007, p. 8-11.

bepaald, maar door druk uit de omgeving. Hoe groter het externe netwerk, hoe meer prikkels de organisatie voelt, hoe meer toegang de organisatie heeft tot externe kennis en hoe groter het leervermogen van de organisatie wordt.

De besturing van het creatieproces betreft vooral de invulling van de randvoorwaarden voor het laten ontstaan van nieuwe competenties. Dit door het reguleren van de mate waarin de organisatie openstaat voor variatie, informatie en innovatiedruk. Het management kan sturing geven aan het creatieproces door te variëren in de doorlaatbaarheid van de grens van de organisatie (de organisatiegrens als een filter). Deze filter is een stuurmechanisme: welke en hoeveel innovatiedruk laat de organisatie toe? Hierbij kan gedacht worden aan het stimuleren van medewerkers om in contact te treden met klanten, concurrenten, leveranciers of organisaties uit andere sectoren en het beschikbaar stellen van marktinformatie. Door bijvoorbeeld dwarsverbanden in de organisatie (crossfunctionele teams) aan te brengen of medewerkers met een 'exotische achtergrond' (andere opleiding, andere ervaring) toe te laten, neemt de variatie toe. Het management dient coalitievorming te ondersteunen door mensen met elkaar in contact te brengen, variatie toe te laten, het creatieproces niet te frustreren door vooraf harde resultaten te benoemen, risico's toe te laten, conservatieve invloeden af te houden, initiatieven te belonen en innovatiedruk (competitie) te stimuleren.

*Besturing van het implementatieproces: sturen op proces-efficiëntie en op output.*

De implementatiefase van innovatie wordt georganiseerd als vernieuwingsproject dat wordt ondersteund met de juiste project- en programmamanagementmethode waarbij het management budgetten en resources beschikbaar stelt en competitie organiseert tussen de verschillende projecten en projectteams. Aandachtspunten hierbij zijn onder andere het op tijd 'killen' van projecten en interventies en het forceren van doorbraken op verschillende organisatieniveaus.

Programmamanagement betreft de gecoördineerde ondersteuning, planning, prioriteitstelling en bewaking van projecten om daarmee bij te dragen aan de organisatiedoelstellingen en tegemoet te komen aan veranderende eisen aan de organisatie. Programmamanagement moet bijdragen aan een grotere organisatorische effectiviteit en synergie tussen projecten en programma's onderling, maar ook aan het creëren van leereffecten in de organisatie. Het betreft hier leereffecten zowel op het inhoudelijke gebied

van de programma's als op het vlak van projectmatig werken in het algemeen en het stimuleren van intern ondernemerschap.

*Besturing van het operationele proces (kapitalisatie): sturen op resultaat.*

Kapitalisatie van de innovatie vindt plaats in de operationele processen (de operatie). De operatie wordt bestuurd volgens Operational Excellence nieuwe stijl.<sup>20</sup> Het gaat daarbij om 'operations' management met behulp van gebalanceerde scorekaarten/mijlpalen, en een combinatie van 'pull'- en 'pushbesturing'. Voor continu verbeteren binnen de bestaande operatie is een verbetercyclus ingericht waarin verbetervoorstellen snel en gestandaardiseerd toegepast kunnen worden.

### Strategievorming

Volgens de theorie van adaptieve systemen en de evolutietheorie kunnen organisaties zonder strategievorming. Maar de ambidextere organisatie is geen biologisch mechanisme. Belanghebbenden kunnen het zich niet veroorloven dat de organisatie zich zonder duidelijke richting ontwikkelt. Strategieontwikkeling binnen de ambidextere organisatie kenmerkt zich door het pro-actief rekening houden met een aantal belangrijke externe en interne 'drivers' middels een strategisch leerproces. Collectief leren binnen organisaties vindt alleen plaats op basis van een collectief wereldbeeld, waarbij geldt dat bij grotere cognitieve afstand tussen de actoren er meer geleerd kan worden (de effectiviteitsdimensie) en de reductie van onzekerheid rondom het collectief wereldbeeld het leerproces effectiever maakt.<sup>21</sup> Strategieontwikkeling in een ambidextere organisatie wordt vormgegeven als een strategische conversatie: een continue dialoog tussen verschillende managers, medewerkers en externe stakeholders over enkele waarschijnlijke toekomstbeelden.<sup>22</sup> Daarbij gaat het niet om het precies voorspellen, maar om het gestructureerd verkennen van mogelijke impact en implicaties van de ontwikkelingen die leiden tot die toekomstbeelden, zodat de organisatie tijdig kan anticiperen. Hieruit kunnen nieuw te ontwikkelen competenties worden afgeleid die fungeren als strategische opties voor de organisatie. Vervolgens wordt een strategische routekaart ont-

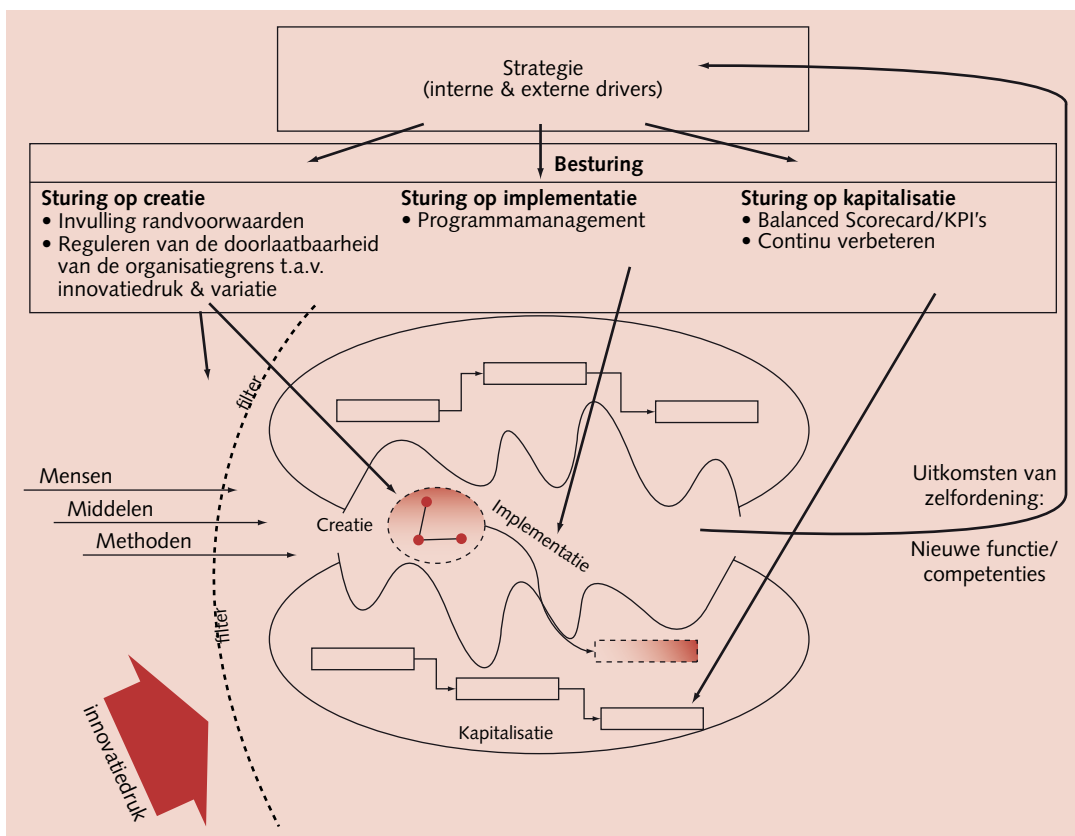
**De kunst is om van het zelfordenend vermogen van de organisatie te profiteren, dit te stimuleren en waar nodig af te remmen op basis van de toekomstbeelden van de organisatie**

20. M.F. van Assen, R. Notermans & J. Wigman, *Operational Excellence nieuwe stijl - aanpak, instrumenten en modellen voor een excellente bedrijfsvoering*, Academic Service, Den Haag, 2007.

21. B. Nooteboom, *Learning and innovation in organizations and economies*, Oxford University Press, Oxford, 2000; B. Nooteboom, *Inter-firm collaboration, learning and networks: an integrated approach*, Routledge, Londen, 2004.

22. K. van der Heijden, *Scenarios: the art of strategic conversation*, Wiley & Sons, New York, 1996.

**Figuur 5. Het belang van strategie in de ambidextere organisatie**



wikkeld met benodigde en voor de organisatie toegankelijke strategische opties. Een dergelijke routekaart geeft richting aan het creatieproces en aan het ontwikkelen van nieuwe competenties. De kunst is vervolgens om van het zelfordenend vermogen van de organisatie te profiteren, dit te stimuleren en waar nodig af te remmen op basis van de toekomstbeelden die de organisatie voor ogen heeft; zie Figuur 5.

### Leiderschap

De ambidextere organisatie vraagt om managers die weten de processen te beheersen en te optimaliseren en tegelijkertijd rekening houden en ruimte en richting kunnen bieden aan onvoorspelbare innovatieprocessen. Figuur 6 geeft concrete handvatten voor de verschillende kerntaken die elke manager in de ambidextere organisatie in de juiste verhoudingen aan zou moeten kunnen.

In de ambidextere organisatie zijn alle medewerkers betrokken bij het realiseren van de strategie. Leiderschap richt zich op het vertalen van de strategie voor de medewerkers en het in lijn brengen van indivi-

duële belangen met het organisatiebelang, zodat elke medewerker de juiste afwegingen maakt in zijn of haar dagelijks handelen om zo het zelfordenend vermogen van de organisatie optimaal te benutten. In de formulering en doorvertaling van de strategie dient men daarom ook aandacht te besteden aan het inzichtelijk maken van datgene waar de mensen in de organisatie het voor doen. Het gaat om de combinatie van 'zingeving' en 'autonomie' (vrijheid binnen de strategische gebondenheid). Leiderschap is dan gericht op het laten voelen van de juiste noodzaak (juiste hoeveelheid externe druk) op de juiste plekken in de organisatie. Zo wordt voor alle medewerkers duidelijk welke beloning of nadelige gevolgen er zijn bij het wel of niet bijdragen aan de strategische richting. Naast het optimaliseren van processen en organisatieontwikkeling wordt er rekening gehouden met dynamiek van en tussen mensen. Dat staat bekend als 'human dynamics'.<sup>23</sup> 'Human dynamics' is het verschil tussen wat het ideale ontwerp voor exploitatie voorschrijft en de mate waarin en de reden waarom uitvoerders van dat ontwerp afwijken. Behalve om procesoptimalisatie gaat het om

23. R. Bakker & J. de Bie, 'Human dynamics, de onderschatte factor bij procesgericht werken', *Sigma* 6 (December), 2005, p. 6-7.



het managen van de dynamiek in de samenwerkingsverbanden van en tussen mensen in de tijd. 'Human dynamics' richt zich op de beheersing van die intermenselijke dynamiek in veranderingstrajecten en daarmee ook op de persoonlijke effectiviteit van leiders om implementatie van gelijktijdige exploitatie en exploratie daadwerkelijk te realiseren.

Leiders in de ambidextere organisatie beschikken over diverse leiderschapstijlen die zij afwisselend en afhankelijk van de situatie inzetten en die een positief effect hebben op de prestatie in termen van innovatie en efficiëntie van de organisatie:

- gezaghebbend: richtinggevend met een krachtige visie;
- democratisch: gericht op toewijding van het team en nieuwe ideeën genererend;
- coachend: focus op persoonlijke ontwikkeling voor de lange termijn.

### Organisatie-inrichting

Het inrichten van de organisatie betreft onder andere de verdeling van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Hierbij komen tevens inrichtingsvraagstukken als de 'span of control', de indeling van de verschillende specialismen in organisatieonderdelen en het aantal managementlagen aan de orde. Het is niet eenvoudig hierover op generieke

wijze uitspraken te doen, vooral omdat dit telkens afhankelijk is van de inrichting van de processen. Wel is duidelijk dat, wanneer organisaties zich willen richten op zowel exploitatie als exploratie, hiervan de kenmerken moeten worden teruggevonden

tot op het individuele niveau. De functieomschrijvingen van individuele managers en medewerkers moeten richting bieden om zowel met exploitatie als met exploratie bezig te zijn. Willen we een beroep doen op het probleemoplossende vermogen van de totale organisatie dan moet ieder individu een bijdrage kunnen leveren en niet geremd worden door een taakstelling die te eenzijdig aan het bestaande proces verbonden is.

Een hieraan te relateren instrument is het aanname-c.q. personeelbeleid. Door in het aannamebeleid medewerkers te selecteren op bepaalde competenties die bijdragen aan het kunnen omgaan met de dubbele focus op exploitatie en exploratie wordt het eenvoudiger om mensen te motiveren om steeds effectiever om te gaan met beide. Hierbij kan

**De ambidextere organisatie  
vraagt om managers die én  
processen weten te beheersen  
en te optimaliseren én  
rekening houden met ruimte  
én richting kunnen geven  
aan onvoorspelbare  
innovatieprocessen**

**Figuur 6. Concrete handvatten voor de verschillende kerntaken voor elke manager in de ambidextere organisatie\***

<i>Kerntaken bij management:</i>	<i>Kerntaken bij leiderschap:</i>
Plannen en budgetteren	Richting vaststellen
Organiseren en benoemen	Mensen op één lijn brengen
Controleren en problemen oplossen	Motiveren en inspireren
<i>Management:</i>	<i>Leiderschap:</i>
brengt kortetermijnresultaten tot stand	brengt verandering tot stand
leidt tot voorspelbaarheid en regelmaat	leidt tot nieuwe, verbeterde werkwijzen

\*Bron: J. Kotter, *Leading change*, Harvard Business School Press: Boston, MA 1996.

gedacht worden aan competenties als innovatievermogen, klantgerichtheid en resultaatgerichtheid. De crux van een ambidextere organisatie is gelegen in het juist formeren van (crossfunctionele) teams met daarbij een goede teamleider. Het middenkader heeft een belangrijke rol in de ambidextere organisatie omdat vooral daar de spanning tussen exploratie en exploitatie samenkomt. Hoe meer tijd teamleiders kunnen vrijmaken voor het coachen van medewerkers en het stimuleren van verbeteren en vernieuwen, hoe meer ambidexter de organisatie zal zijn. Die teamleider moet zorgen voor multidisciplinair teamwork, en daarnaast voor hoge participatie en betrokkenheid en ontwikkeling van de teamleden. Hij of zij moet ervoor zorgen dat de groep open staat voor het adopteren en ontwikkelen van nieuwe ideeën en dat gelijktijd de operatio-

nele taken superefficiënt worden uitgevoerd. Samenwerking in een team van interne en externe specialisten verschaft de mogelijkheid om snel nieuwe producten te ontwikkelen. Vanwege de toenemende complexiteit van producten, processen en waardeketens is het essentieel om problemen multidisciplinair aan te pakken waardoor kennis en kunde van exploratie daadwerkelijk wordt gecombineerd en geïntegreerd met kennis en kunde van exploitatie. De teamleider heeft de taak de verschillende ideeën en de zorgen van de teamleden te signaleren en er 'iets' mee te doen. Tot slot dienen teamleiders (het middenkader) er voor te zorgen dat er concurrentie gaat ontstaan tussen teams met betrekking tot innovatie en efficiëntie. Daarvoor dienen de teamleiders over de grenzen van het eigen functionele domein heen te kijken.