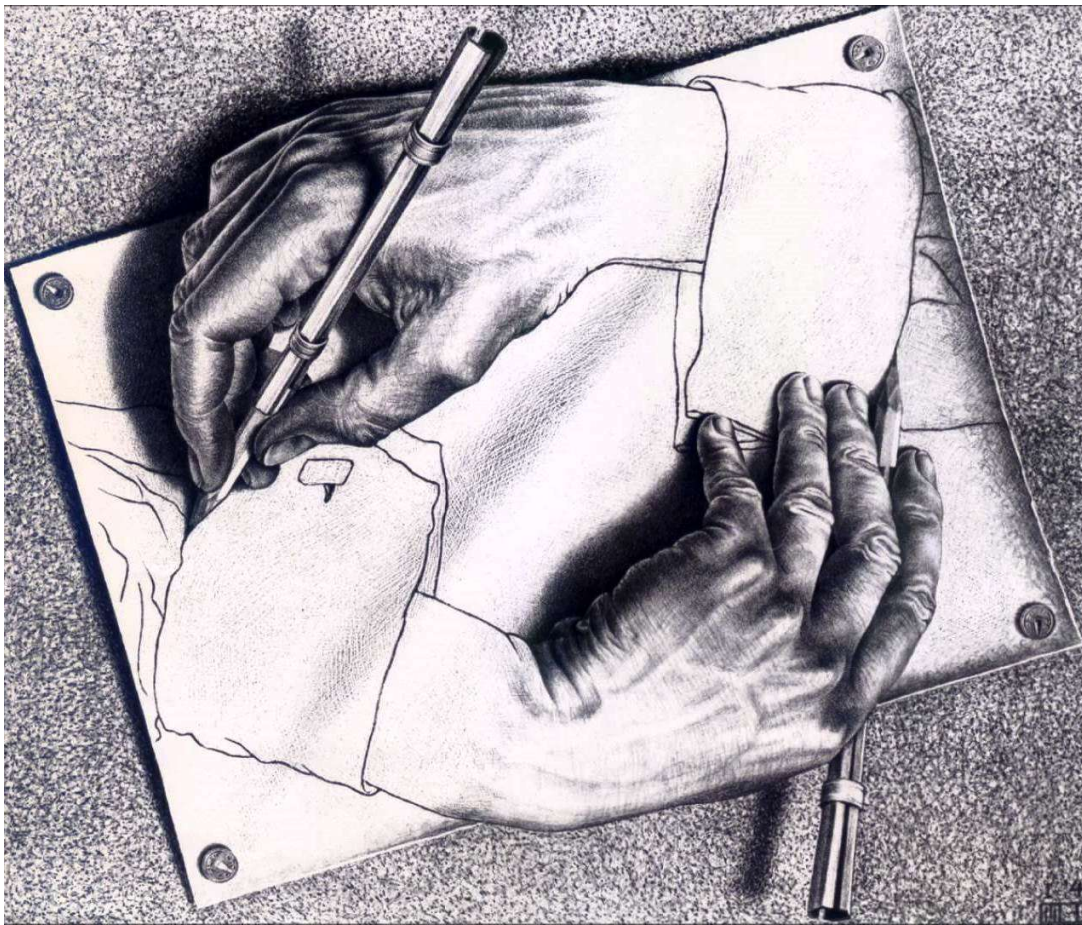


Theorie en praktijk van ambidexteriteit voor de Nederlandse Defensieorganisatie

Auteurs: Anna Herder, Hanneke Duijnhoven en Josephine Sassen
Datum: 5 December 2017



Dit paper is geschreven in het kader van het onderzoeksprogramma V1520 Human & Organizational Adaptability

Inhoud

Samenvatting	3
1 Introductie	4
2 Urgentie en actualiteit	4
3 Een adaptieve organisatie in een onzekere omgeving	6
3.1 Omgaan met onzekerheden	6
3.2 Robuuste stabiliteit	7
3.3 Wendbaarheid	8
3.4 De spagaat tussen wendbaarheid en robuustheid	9
4 Ambidexteriteit en een tweebeinige Defensieorganisatie	10
4.1 Oplossen van de spagaat: de paradox lens	12
4.2 Twee vormen van ambidexteriteit	13
4.2.1 Structurele ambidexteriteit	14
4.2.2 Contextuele ambidexteriteit	15
5 Tweebeenigheid: van theorie naar praktijk	15
5.1 Aanknopingspunten voor een tweebeinige organisatie	16
5.1.1 Common Intent: Robuust en Wendbaar	18
5.1.2 De leefwereld: adaptieve cultuur en mindset	19
5.1.3 De systeemwereld: balans tussen standaardisatie en maatwerk	19
5.2 Robuust en Wendbaar in Common Intent, Systeemwereld en Leefwereld	20
Geciteerde werken	21

Samenvatting

In dit conceptuele paper stellen wij dat ambidexteriteit een waardevol concept is dat kan bijdragen aan het waarborgen van de prestaties van de Nederlandse Defensieorganisatie in een omgeving die zich steeds meer kenmerkt als ambigue en onvoorspelbaar.

Hoewel Defensie zich terdege bewust is dat de wereld niet stabiel en voorspelbaar is, is de manier van werken binnen Defensie nog sterk gericht op een voorspelbare wereld waarin eenduidige keuzes gemaakt kunnen worden. Het perspectief op onzekerheid dat hierbij dominant is richt zich op het zoveel mogelijk beheersen en reduceren van onzekerheid (robuuste oriëntatie). Een tweebenig perspectief kan helpen om in aanvulling op de kracht van deze robuuste oriëntatie ook een andere manier van denken te omarmen waarin ruimte is voor ambiguïteit en waarbij er een breder palet aan handelingsperspectieven wordt herkend om met de inherente onzekerheid wendbaar om te gaan (wendbare oriëntatie).

Ambidexteriteit of tweebenigheid is een organisatievorm die organisaties in staat stelt om twee ogenschijnlijk tegenstrijdige visies op – in dit geval – het omgaan met onzekerheid te verenigen. In het paper wordt uitgelegd wat ambidexteriteit betekent, hoe dit het spanningsveld tussen robuuste stabiliteit en wendbaarheid kan oplossen en waarom dit een relevant perspectief biedt op de vraag hoe een organisatie adaptiviteit kan bereiken. Ook wordt ingegaan op de het belang van de integratie van deze tweebenige strategie in drie kerngebieden van de organisatie: common intent, systeemwereld en leefwereld.

1 Introductie

De wereld is vol in beweging: De ontwikkeling van disruptieve technologieën, cyberdreigingen, een roerig mondiaal politiek landschap, geopolitieke ontwikkelingen, een toename in abrupt en ontwrichtend terroristisch geweld en een onoverzichtelijk ‘strijdtoneel’ met veel verschillende actoren dat de geïntegreerde inzet van meerdere militaire en niet-militaire middelen (diplomatiek, economisch, digitaal, desinformatie en beïnvloeding) herbergt, dragen bij aan de continue stroom van strategische shocken op het wereldtoneel (Gelton, et al., 2016; 't Hart, et al., 2016). Kenmerkend zijn de onvoorspelbaarheid, de ambiguïteit en het disruptieve karakter van deze ontwikkelingen. De hierbij gehanteerde zogenoemde ‘hybride dreigingen’ vormen veiligheidsimplicaties die vaak ongrijpbaar of zelfs ondefinieerbaar zijn. Vaak gaat het gepaard met misleiding, dubbelzinnigheid en ontkenning van de acties (Gelton, et al., 2016). Men spreekt in deze context van fundamentele onzekerheid ofwel ‘*deep uncertainty*’. De minister van Defensie formuleerde het als: “Onzekerheid is de enige constante geworden in de wereld” (Ministerie van Defensie, 2017).

Politieke onrust, spanning die ontstaat door schaarste van grondstoffen in de wereld die leiden tot instabiliteit, globalisering waardoor de wereld klein is en conflicten dichtbij zijn. Deze gebeurtenissen maken dat de context waarin Defensie zich bevindt onvoorspelbaar is.

De Defensieorganisatie moet met deze constant veranderende en turbulente omgeving kunnen omgaan. Wat daarvoor nodig is, is een organisatie die dusdanig ingericht is dat zij kan omgaan met een onzekere en onvoorspelbare omgeving.

2 Urgentie en actualiteit

Defensie is in volle gang zichzelf te moderniseren om optimaal te kunnen blijven presteren in een sterk veranderende omgeving. De uitdaging hierbij is om te midden van alle dreigingen en de onvoorspelbare context waarin zij zich bevindt, te overzien welke moderniseringsslagen gaan leiden tot het vermogen om blijvend op hoog niveau te presteren. Daarom stuurt Defensie in haar beleidsontwikkeling aan op wetenschappelijk onderbouwde innovatieve hervormingen die de adaptiviteit van de organisatie optimaliseren. Dit is een veelomvattende exercitie met de nodige complexiteit.

De Nederlandse politiek alloceert momenteel toenemende middelen om te investeren in een optimaal werkend Defensie apparaat. Dit toenemende belang blijkt ook door de extra financiële middelen die voor Defensie beschikbaar zijn gesteld in de afgelopen kabinetsperiode

(Ministerie van Defensie, 2017). Maar het is duidelijk dat extra financiële impulsen niet de enige oplossing zijn. Zoals de Minister van Defensie stelde tijdens het congres over de Adaptieve Krijgsmacht op 15 juni 2017: “De afgelopen 25 jaar zijn we voortdurend bezig geweest met bezuinigen, maar groei is niet het omgekeerde van bezuinigen. Het vraagt om een andere manier van denken” (Ministerie van Defensie, 2017). Het spanningsveld tussen de jarenlange bezuinigingen en de druk om desondanks taken te vervullen lijkt veel invloed te hebben gehad op de huidige manier van denken binnen defensie. Enerzijds wordt hierin duidelijk dat de organisatie alles in het werk stelt om taken gedaan te krijgen (‘can-do mentaliteit’) en daarin laat ze een grote mate van wendbaarheid zien. Anderzijds heeft het klimaat van bezuinigingen geleid tot een organisatie waarin robuustheid en efficiëntie een dominante plaats hebben ingenomen. Het spanningsveld tussen deze twee uitersten lijkt bij Defensie te hebben geleid tot een cultuur waarin men genegen is te kiezen voor het een of het ander (óf-óf denken). Dit kan leiden tot situaties waar doelstellingen niet gehaald worden omdat de verplicht te doorlopen processen te rigide of tijdrovend zijn. Maar andersom ook tot situaties waar internationale samenwerking, zakelijke overeenkomsten, veiligheidsmaatregelen, of bestedingsruimte in het geding komen omdat de te rigide processen omzeild moeten worden.

Verandering is nodig in de manier waarop Defensie georganiseerd is en daarmee ook de manier waarop de Defensieorganisatie zich oriënteert op de onvoorspelbare en complexe buitenwereld. Ook vanuit de politiek is hier erkenning voor. Tijdens het congres Adaptieve Krijgsmacht op 15 juni 2017 zei de minister van Defensie: “Wel is duidelijk wat we willen, en dat is beter ingespeeld raken op deels nog onbekende ontwikkelingen. De huidige regelgeving, de manier van werken, de cultuur van de organisatie is daar niet op ingericht en moet veranderen, op alle niveaus” (Ministerie van Defensie, 2017).

De vraag die centraal staat is *hoe* de Nederlandse Defensieorganisatie om kan gaan met een omgeving waar zoveel elementen onzeker zijn. Daarom wordt in dit paper vanuit een organisatiekundig perspectief verkend welke organisatievorm past bij de context waarin de huidige Defensieorganisatie zich bevindt en welke inzichten dit geeft om als organisatie beter om te kunnen gaan met onzekerheden. Het volgende hoofdstuk gaat in op deze context. Daarna wordt de organisatievorm ambidexteriteit (ook wel ‘tweebenigheid’) geïntroduceerd en beschreven. Tot slot wordt gekeken welke inzichten van deze organisatievorm voor Defensie van toepassing zijn en hoe dit er uit komt te zien aan de hand van drie gebieden: common intent, de leefwereld en de systeemwereld.

3 Een adaptieve organisatie in een onzekere omgeving

Vanuit evolutionair perspectief wordt gesteld dat om te overleven, organismen zich aan veranderende omstandigheden in de omgeving moeten kunnen aanpassen. Vanuit het vermogen om zich aan te passen aan wat de omgeving vraagt, oftewel door adaptief te zijn, is het organisme in staat om te overleven. De definitie van adaptiviteit die hierbij hoort voor organisaties is dan ook: “Het vermogen van een systeem om op effectieve wijze te anticiperen op (on)voorziene veranderingen, deze veranderingen te identificeren en te interpreteren, en er tijdig op te reageren zo dat de optimale prestatie gehandhaafd wordt” (’t Hart, et al., 2016).

Hoewel de context waarbinnen Defensie opereert bijzonder is, is het probleem van het omgaan met een dynamische en onzekere omgeving een bekend vraagstuk voor veel organisaties. In de organisatiewetenschappen wordt al decennia lang onderzoek gedaan naar de factoren die bijdragen aan het succes van organisaties. Een belangrijke basis voor onderzoek op dit vlak is gelegd in de contingentietheorie (Burns & Stalker, 1961; Lawrence & Lorsch, 1967; Mintzberg, 1981). Deze theorie benadrukt dat een organisatie geen gesloten systeem is, maar een open systeem die in hoge mate interacteert met haar omgeving. Dat betekent dat er een relatie is tussen de eigenschappen van een organisatie (taak, leiderschapsstijl, cultuur, structuur, strategie) en de eisen vanuit de omgeving waarin deze opereert (mate van complexiteit, dynamiek, markt, eisen vanuit stakeholders etc.). Er bestaat dus geen ideale blauwdruk om een organisatie in te richten of aan te sturen, maar de meest geschikte vorm is afhankelijk van de specifieke omstandigheden (Mintzberg, 1981; Scott, 1981). Voor Defensie betekent dit dat de hoge mate van onzekerheid en ambiguïteit in de omgeving van invloed zijn op de manier waarop de organisatie het beste ingericht kan worden. Echter, op dit moment lijkt de organisatie nog gebaseerd te zijn op een omgeving waarbij wel onzekerheid aanwezig is, maar waar die wel beter te beheersen valt omdat er meer eenduidigheid is in wat er mogelijk kan gaan gebeuren. Door de toenemende ambiguïteit en bijbehorende onvoorspelbaarheid is het nodig om voor de Nederlandse Defensieorganisatie te zoeken naar een vorm waardoor de ruimte ontstaat om deze onzekerheid en onvoorspelbaarheid te hanteren.

3.1 Omgaan met onzekerheden

Er worden in de literatuur grofweg twee oriëntaties onderscheiden op het omgaan met onzekerheid (Grote, 2009; Weick & Sutcliffe, 2011). Aan de ene kant kan men proberen onzekerheid te reduceren. Dit is vaak een dominante oriëntatie omdat mensen van nature de behoefte hebben om onzekerheid te reduceren. Dit komt omdat het niet-weten en niet-kennen

tot onrust leidt. Mensen willen uiteindelijk kunnen weten wat er aan de hand is zodat zij een definitieve betekenis kunnen geven aan een situatie (Grote, 2009). Dit betekent ook dat mensen sneller geneigd zijn om een onbekende situatie te vergelijken met voor hen bekende gebeurtenissen en daarin herkenbare aanknopingspunten of verbanden zoeken. Dit kan ervoor zorgen dat er voorbarige interpretaties worden gegeven waardoor er suboptimale beslissingen worden genomen (Grote, 2009; Weick & Sutcliffe, 2011). Het is dan ook belangrijk om te beseffen dat onzekerheidsreductie niet altijd mogelijk is. Daarvoor is dan ook de tweede oriëntatie op het omgaan met onzekerheden belangrijk. Hierbij gaat het niet om het reduceren van de onzekerheid, maar het gaat erom juist de omgang met onzekerheid onderdeel te maken van het normale gedrag (Grote, 2009). Planvorming is hierbij niet gericht op het uitstippelen van exacte stappen maar organisatieprocessen worden uitgewerkt in meer flexibele routines, waardoor er ruimte overblijft om situationeel te reageren op onbekende gebeurtenissen zonder deze exact in een bestaand hokje zijn te vatten (Grote, 2009).

Wanneer we het omgaan met onzekerheden beschouwen vanuit de historie van Defensie, zien we dat er voornamelijk geleund wordt op onzekerheids-reductie. Van oudsher is Defensie een organisatie met een sterke hiërarchische structuur met duidelijke taken en functieomschrijvingen en het vermogen om te kunnen terugvallen op vastomlijnde procedures en regels. Deze manier van organiseren biedt stabiliteit, snelheid, efficiëntie, en eenduidige onderlinge afstemming waardoor de organisatie het vermogen heeft om in het gevecht te komen tot escalatie dominantie. Wij kenmerken deze kracht als 'robuust'. Deze robuustheid is een grote kracht van de Defensieorganisatie; de stabiele ruggengraat die de organisatie in staat stelt snel en effectief te handelen.

3.2 Robuuste stabiliteit

In een stabiele omgeving past een robuuste organisatie. In de literatuur wordt het ook wel een rigide (Burns & Stalker, 1961; Volberda, 1996) of een mechanistische (Lawrence & Lorsch, 1967) organisatie genoemd. Dit houdt in dat er een hoge mate van centralisatie en formalisatie bestaat in de organisatie. Structuren zijn hiërarchisch ingericht, processen worden sterk gereguleerd door uitgebreide planning en control systemen, en er is een hoge mate van specialisatie in taken (Volberda, 1996). In de organisatie passen leiders voornamelijk een directieve leiderschapstijl toe en er zijn veel ongeschreven regels als een resultaat van sterke discipline dominantie, socialisatieprocessen en een lage tolerantie voor ambiguïteit (Volberda, 1996) met als resultaat een sterke, homogene identiteit in een conservatieve cultuur. Deze

robuuste organisatievorm maakt dat een organisatie onzekere factoren in de omgeving reduceert doordat de organisatie een stabiele en onveranderlijke vorm heeft. Als resultaat bestaat er een minimale mate van wendbaarheid en zal zij dus niet gemakkelijk meebewegen met onverwachte veranderingen. Organisaties die al lange tijd bestaan en organisaties die groot zijn, worden vaak gekenmerkt als robuust, waarbij de organisatie een specifieke niche heeft waarin haar activiteiten plaatsvinden. Bij deze organisaties ligt de focus vaak voornamelijk op het optimale presteren van de bestaande activiteiten en niet zozeer het vernieuwen van de activiteiten. Om optimaal te presteren zijn vaste afspraken nodig, en een hiërarchische structuur ondersteunt daarbij om beleid door de hele organisatie uit te voeren.

3.3 Wendbaarheid

Tegenover een robuuste organisatie staat een organisatie die zich kenmerkt als wendbaar¹. In een turbulente context kan een organisatie met een meer organische vorm namelijk effectiever handelen (Burns & Stalker, 1961; Lawrence & Lorsch, 1967; O'Reilly & Tushman, 2013). De organisatievorm die bij deze omstandigheden past, heeft juist eigenschappen die tegenstrijdig zijn aan de hiervoor genoemde robuuste organisatie. Zo zit er flexibiliteit in zowel structuur als strategie, waarbij weinig routines of strak omliggende en duidelijke gedefinieerde taken bestaan. Planning en controlesystemen zijn prestatiegericht en gaan niet uit van voorgeschreven regels (Volberda, 1996). De manier van organiseren is weinig formeel, waarbij gebruik wordt gemaakt van laterale coördinatiemechanismen (Burns & Stalker, 1961; O'Reilly & Tushman, 2013). Er is ruimte voor experimenten en intuïtie, en daarmee ook voor ambigue informatie en er bestaat een heterogene identiteit (Volberda, 1996). Door deze eigenschappen is een organisatie in staat om te veranderen en kan zij meebewegen met haar omgeving. Wanneer er onzekerheden bestaan in de omgeving is een wendbare organisatie in staat om hiermee om te gaan door steeds een nieuwe 'fit' te vinden met haar turbulente omgeving. Deze organisatievorm wordt ook wel gekoppeld aan jonge organisaties als start-ups waarbij het essentieel is om snel kansen te zien, te kunnen inspelen op ontwikkelingen en mee te kunnen gaan met trends in de samenleving en deze om te kunnen zetten in concrete diensten. Tegelijkertijd moet zij producten of activiteiten afstoten wanneer deze niet snel genoeg waarde opleveren. Daarvoor is het essentieel om een organisatievorm te hebben met een platte

¹ In de wetenschappelijke literatuur wordt de term 'flexibel' meestal gebruikt als tegenhanger van robuust. Omwille van de vertaalslag naar de Nederlandse Defensie context zullen wij de term 'wendbaar' hanteren in plaats van flexibel omdat de connotatie van het woord 'wendbaar' beter bleek te passen bij de beleving.

structuur zodat beslissingen snel omgezet kunnen worden in acties, en zo min mogelijk vaste processen zodat zij goed kan veranderen.

3.4 De spagaat tussen wendbaarheid en robuustheid

De organisatiestructuur en inrichting van Defensie is sterk hiërarchisch en heeft kenmerken van een traditionele (machine) bureaucratische structuur (Mintzberg, 1981). Dit heeft onder andere te maken met de bijzondere positie en taken van de Defensieorganisatie. De grote investeringen die zij moet doen in materieel, de lange termijn planning die vereist wordt voor de operationele taken, het gebruik van publieke middelen onder politiek gezag, en het unieke mandaat om geweld te gebruiken zorgen ervoor dat het van oudsher van groot belang is dat de organisatie al haar activiteiten kan verantwoorden en rechtvaardigen. Juist door de robuuste processen en structuren was de organisatie in staat om vanuit haar lange termijn plannen, snel en effectief in te spelen op de actuele conflictsituaties overal ter wereld.

Echter, wanneer we vanuit een organisatiekundig perspectief naar de Defensieorganisatie kijken, zien we dat deze traditionele bureaucratische manier van organiseren al vanaf na de koude oorlog (Morgan, 2015; Rid & Hecker, 2009; Robb, 2007) steeds minder goed aansluit bij de dynamische omgeving waarin de krijgsmacht zich bevindt. De organisatiestructuur die gericht is op het beheersen en controleren van onzekerheid lijkt niet meer volledig aan te sluiten op de context van ‘deep uncertainty’ waar de onvoorspelbaarheid, complexiteit en ambiguïteit een verdergaande mate van wendbaarheid vergen dan de huidige vorm lijkt toe te staan. Daardoor is er in toenemende mate geen goede afstemming meer tussen de hoe Defensie georganiseerd is en de uitdagingen waar zij voor staat, waardoor het functioneren niet altijd meer optimaal is. Vanuit de huidige omstandigheden waarin Defensie opereert is het nodig om meer wendbaarheid te laten zien, om mee te kunnen bewegen met de snel veranderende en dynamische omgeving.

Vanuit de historie en aard van de organisatie zit robuustheid diepgeworteld in de organisatie, maar door de veranderende eisen uit de omgeving is Defensie gedwongen om vanuit de sterke ‘can-do’ mentaliteit haar vermogen te benutten om ook flexibel in te spelen op nieuwe eisen. De organisatievorm (processen, regels, structuur, cultuur) is hier echter niet op ingericht omdat de wendbare oriëntatie onderontwikkeld/onderbelicht is. Hierdoor ontstaan spanningsvelden die tot uiting komen in de hele organisatie. Op strategisch niveau worstelt Defensie met vraagstukken die bijvoorbeeld gaan over het enerzijds een transparante koers zetten waarmee maatschappelijke en politieke verantwoording afgelegd kan worden, en anderzijds de realiteit

dat de uitgezette koers al achterhaald is nog voor men begonnen is met het uitvoeren ervan. Op bestuurlijk niveau ervaart men bijvoorbeeld een pijnlijke spagaat tussen de vastomlijnde (inkoop-)procedures die belangrijk zijn voor het kosteneffectief en veilig inkopen van materieel maar die tegelijkertijd het werk voor operationele eenheden enorm vertragen. Op operationeel niveau wil men gedegen en goed op de taak afgestemde materialen en middelen gebruiken, maar men wil tegelijkertijd ook mee met de nieuwste technologische ontwikkelingen die zich in een razend tempo aandienen. Op eenheidsniveau wordt opgeleid met in het achterhoofd het belang van groepscohesie en levensreddende skills and drills. Tegelijkertijd worden eenheden continu geconfronteerd met last minute samenstellingen en de noodzaak tot afwijken van hetgeen ze geleerd is ten behoeve van een beter passende oplossing voor de betreffende situatie. En uiteraard ook op individueel niveau kampen militairen met de spanningsvelden tussen robuust en wendbaar: commandanten en leidinggevendenden bijvoorbeeld worstelen met de tegenstellingen van enerzijds het sturen en beheersen, en anderzijds het loslaten en geven van autonomie.

Spanningsvelden tussen robuust en wendbaar worden op alle niveaus van de organisatie dus ervaren. Ze lijken elkaar te bijten en kiezen voor het één gaat dan ten koste van het ander. Echter, beide kanten, zowel wendbaarheid als robuustheid, zijn essentieel voor het goed presteren van de Defensieorganisatie. Centraal binnen het denken over adaptiviteit staat dan ook de vraag hoe een organisatie de vermogens van wendbaarheid en robuustheid inzet en hoe de organisatie om moet gaan met het inherente spanningsveld tussen de twee. Om als Defensieorganisatie adaptief te zijn - en dus situationeel en afhankelijk van wat de situatie en omgeving vraagt te handelen - is dus een organisatievorm nodig waarbinnen de organisatie zich zowel wendbaar als robuust kan opstellen. Daarom is de vraag die hier beantwoord wordt: Hoe kan een organisatie tegelijkertijd twee (ogenschijnlijk) tegengestelde oriëntaties of configuraties in huis laten bestaan?

4 Ambidexteriteit en een tweebeinige Defensieorganisatie

Het vermogen van een organisatie om tegelijkertijd twee tegenstrijdige activiteiten uit te voeren, wordt vanuit de organisatieliteratuur ook wel *ambidexteriteit* genoemd. Letterlijk betekent de term ambidexteriteit: aan beide kanten (ambi) rechtshandig (dextrous). Ambidexteriteit refereert aan de individuen die even behendig zijn met beide handen en daardoor beter presteren dan anderen die een voorkeur hebben voor de linker óf rechter hand (Birkinshaw & Gupta, 2013). Deze term is binnen de organisatiewetenschappen overgenomen

als het vermogen van de organisatie om met een snel veranderende omgeving om te kunnen gaan door de capaciteit te ontwikkelen om twee onverenigbare doelen even goed uit te voeren of na te streven (Birkinshaw & Gupta, 2013; Simsek, et al., 2009). Juist in veranderende omstandigheden draagt ambidexteriteit (ook wel tweebeinigheid genoemd) bij aan het verbeteren van de prestatie van een organisatie (Lewis, 2000), omdat in dergelijke omstandigheden de tegenstellingen meer zichtbaar worden (het oude is niet meer afdoende, en het nieuwe is nog onvoldoende ontwikkeld). Ambidexteriteit is dus een organisatievorm die een organisatie in staat stelt om verschillende tegenstrijdige activiteiten uit te voeren waarbij de combinatie van activiteiten meer waarde oplevert dan het afzonderlijk uitvoeren van deze activiteiten alleen (Gibson & Birkinshaw, 2004).

De ambidexteriteit literatuur richt zich voornamelijk op de tegenstelling van exploratie en exploitatie, geïntroduceerd door March (1991). Maar de ambidexteriteit literatuur heeft een bredere toepassing dan alleen deze dualiteit (Hahn, et al., 2015). Andere dualiteiten die in de literatuur genoemd worden zijn bijvoorbeeld winst versus sociale verantwoordelijkheid (Margolis & Walsh, 2003), sociale initiatieven die instrumenteel versus moreel gedreven zijn (Hahn, et al., 2015), sturen op vrijheid versus verantwoordelijkheid, coöperatie versus competitie (Nalebuff, et al., 1996; Raza-Ullah, et al., 2014), en activiteiten binnen versus buiten de organisatie houden. Hoewel de tegenstelling tussen wendbaarheid en robuustheid enerzijds en exploration en exploitation anderzijds wel degelijk iets met elkaar te maken hebben, (zo gaat exploitatie over efficiëntie, het vergroten van productiviteit, controle, zekerheid en variantie reductie, terwijl exploratie gaat over zoeken, ontdekken, autonomie, innovatie en het omarmen van variatie (O'Reilly & Tushman, 2008), bestaat er ook een duidelijk verschil. Het spanningsveld tussen exploratie en exploitatie gaat over waar een organisatie zich op richt qua (primaire) activiteiten: zich focussen op primaire producten en diensten of het ontwikkelen van en zoeken naar nieuwe producten en diensten. Het spanningsveld tussen robuustheid en wendbaarheid gaat niet alleen over de activiteiten zelf, maar over de manier waarop een organisatie zich opstelt ten opzichte van de omgeving (met andere woorden de oriëntatie op de onzekerheid en ambiguïteit in deze omgeving). Dit omvat meer dan de primaire processen alleen en het spanningsveld tussen exploratie en exploitatie kan daar een onderdeel van zijn. Een robuuste oriëntatie van een organisatie kan dus wel een accent op exploitatie tot gevolg hebben en een wendbare oriëntatie kan bijdragen aan een nadruk op exploratie.

Vanuit de literatuur over adaptiviteit wordt gesteld dat organisaties op lange termijn succesvol zijn vanwege de 'dynamic capability' die hun in staat stelt om aan de veranderende eisen uit

de omgeving te voldoen (Gibson & Birkinshaw, 2004). Ambidexteriteit of tweebenigheid kan vanuit die optiek worden gezien als een ‘dynamic capability’, waarbij wordt gesteld dat dit juist in veranderende omstandigheden een positief effect heeft (Simsek, et al., 2009; O'Reilly & Tushman, 2008). De verbetering in prestatie is een resultaat van het vermogen van de organisatie om adaptief te zijn aan de omgeving (Schad, et al., 2016).

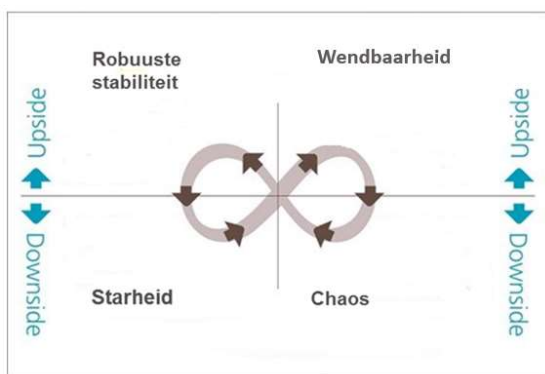
4.1 Oplossen van de spagaat: de paradox lens

Ten grondslag aan het concept ambidexteriteit ligt het kunnen verenigen van twee tegenstrijdige perspectieven of activiteiten. Om hier grip op te krijgen baseren de wetenschappers die zich met ambidextere organisaties bezig houden, zich op theorieën over paradoxen. In deze literatuur komt naar voren dat twee elementen die ervaren worden als tegenstelling of dilemma (wat impliceert dat er gekozen moet worden voor één van de twee), ook op een andere, meer zinvolle, manier benaderd kunnen worden. Door de twee elementen te benaderen als een paradox, wordt de oplossing gezocht in het integreren van de twee elementen en niet het kiezen voor één van de twee (Lewis, 2000). Paradoxen (‘para’ – indruist tegen; ‘doxa’, gangbare opvatting) worden gedefinieerd als schijnbare tegenstellingen. Smith & Lewis hanteren de volgende definitie voor paradoxen: “tegenstrijdige, en toch verwante elementen die tegelijkertijd bestaan en over tijd blijven bestaan in een dynamisch evenwicht” (Smith & Lewis, 2011). De verbondenheid tussen de twee uitersten maakt dat ze elkaar niet hoeven uitsluiten maar juist tegelijkertijd kunnen bestaan. Dit houdt in dat er niet noodgedwongen gekozen hoeft te worden tussen het een of het ander, maar dat een organisatie tegelijkertijd de twee elementen van een tegenstelling of spanningsveld kan vormgeven. Om die reden vormt de paradox-lens de basis voor veel van de literatuur over ambidexteriteit (Andriopoulos & Lewis, 2009; Papachroni, et al., 2016). Het is een manier om met ambiguïteit en complexiteit om te gaan.

De paradoxale benadering vergt dat de twee tegenstellingen worden gezien als tegenpolen die in elkaars verlengde liggen. Zoals bijvoorbeeld licht en donker niet zonder elkaar kunnen bestaan, zo zijn ook robuust en wendbaar met elkaar verbonden. Vanuit robuuste stabiliteit kan een organisatie zich juist meer wendbaarheid permitteren. Door te focussen op de interafhankelijkheid van de twee tegenpolen, kunnen deze gelijktijdig ingezet worden in de organisatie (Smith & Lewis, 2011). Vanuit deze paradoxale benadering kan Defensie tegelijkertijd de tegengestelde eisen vanuit robuust en wendbaar benaderen (Smith & Lewis, 2011).

De ‘spagaat’ die wordt ervaren tussen robuust en wendbaar is gebaseerd op het denken in termen van een dilemma waarbij gekozen moet worden voor het één of het ander. Als we in plaats daarvan gaan denken en handelen in termen van tweebenigheid, worden wendbaar en robuust samenwerkende elementen die zonder elkaar niet kunnen functioneren. Door vanuit deze paradoxlens (Smith & Lewis, 2011; Lewis, 2000) naar tegenstellingen te kijken, worden de spanningsvelden benaderd vanuit een én-én mentaliteit in plaats van óf-óf. Dit biedt belangrijke perspectieven voor de Defensieorganisatie die duidelijk belang heeft bij het behouden van haar robuuste kracht maar wel méér wendbaarheid moet ontplooiën.

In de Nederlandse Defensieorganisatie bestaan spanningsvelden door de noodzaak om tegelijkertijd robuuste en wendbare vermogens in de organisatie te combineren. Dit past ook bij wat in de literatuur (Johnson, 1992; Smith, et al., 2017) beschreven wordt als *polarity mapping* en de lemniscaat die daaruit ontstaat (zie Figuur 4-1). Deze lemniscaat houdt in dat beide elementen kunnen doorslaan, maar ook elkaar gebruiken als tegenhanger. Roubuustheid kan doorslaan in rigiditeit, bureaucratie en starheid van de organisatie waardoor zij niet goed kan meebewegen met een veranderende omgeving. Een teveel aan robuust geeft een prikkel om meer wendbaarheid in te bouwen. Te veel wendbaarheid echter resulteert weer in chaos, willekeur en opportunisme. Dan geeft weer een impuls om meer robuustheid op te zoeken. De uitdaging van een organisatie is situatie-afhankelijk steeds te blijven bewegen op de lemniscaat en zo de juiste afstemming tussen robuust en wendbaar te vinden.



Figuur 4-1- Visualisatie van de lemniscaat van robuust en wendbaar²

4.2 Twee vormen van ambidexteriteit

De literatuur onderscheidt twee benaderingen over *hoe* tegenstellingen in een organisatie georganiseerd kunnen worden (Poole & Van de Ven, 1989). De eerste benadering staat bekend

² Deze visualisatie is gebaseerd op [Johnson's Polarity Management Map](#).

als ‘structurele ambidexteriteit’, waarbij de twee elementen van de tegenstelling gescheiden worden in de organisatiestructuur. Bijvoorbeeld: bij een afdeling juridische zaken in een organisatie past, vanwege de aard van werkzaamheden, een overwegend robuuste oriëntatie, terwijl een innovatie-eenheid in diezelfde organisatie beter functioneert met een sterke wendbare oriëntatie. Daarnaast onderkent men ‘contextuele ambidexteriteit’, waarbij de twee elementen van de tegenstelling niet gescheiden worden maar gelijktijdig bestaan *binnen* de organisatieonderdelen. Bijvoorbeeld: een operationele eenheid heeft tegelijkertijd zowel robuuste als wendbare elementen geïntegreerd in zijn manier van werken.

4.2.1 Structurele ambidexteriteit

“Is it possible to operate both archetypes under the same organisational roof and develop the ability to switch between them?” (Bessant, et al., 2005, p. 1374).

Bij structurele ambidexteriteit worden de twee elementen van de tegenstelling apart van elkaar georganiseerd en vinden dus ook los van elkaar plaats. Hierbij gaat het erom dat een organisatie in staat is verschillende gedifferentieerde units in te richten waar verschillende activiteiten plaatsvinden. Duale structuren helpen de organisatie om met verschillende situaties om te gaan (Burns & Stalker, 1961; Duncan, 1976; Thompson, 1967; O'Reilly & Tushman, 2008). Dit is vooral handig wanneer voor één of meerdere onderdelen een robuuste vorm het meest effectief is en voor andere onderdelen juist een flexibele vorm het meest effectief is. Het tegelijkertijd fundamenteel verschillende en inconsistente oriëntaties hanteren binnen één organisatiestructuur creëert paradoxale uitdagingen voor de organisatie (Jansen, et al., 2009). De focus bij structurele ambidexteriteit ligt dan ook op organisatieniveau (Lavie, et al., 2010) waar de coördinatie over deze organisatieonderdelen heen goed afgestemd moet worden. Het is de uitdaging voor de organisatie om afstemming tussen de verschillende onderdelen goed te laten verlopen, door bijvoorbeeld de allocatie van middelen te coördineren (Jansen, et al., 2009).

Er worden ten minste twee manieren beschreven waarop scheiding of differentiatie van organisatieonderdelen op een structurele manier kan plaatsvinden. Dat is temporele en spatiale scheiding (Volberda, 1996). Temporele scheiding, of scheiding in tijd, houdt in dat twee elementen van de tegenstelling samen bestaan in hetzelfde organisatiedeel maar op verschillende momenten in de tijd zich manifesteren (Lavie, et al., 2010). Spatiale scheiding houdt daarentegen in dat de twee elementen van de tegenstelling tegelijkertijd bestaan maar in verschillende delen van de organisatie (Lavie, et al., 2010).

4.2.2 Contextuele ambidexteriteit

Het gelijktijdig bestaan van twee tegengestelde elementen in een organisatiedeel, wordt contextuele ambidexteriteit genoemd. Deze benadering komt voort uit de redenering dat door snelle veranderingen en de tijd die nodig is om te ontwikkelen, stabiliteit en wendbaarheid van de organisatie daadwerkelijk gelijktijdig moet bestaan wil een organisatie goed functioneren (Tushman & O'Reilly, 1996; O'Reilly & Tushman, 2008).

Contextuele ambidexteriteit vraagt om een meer hybride organisatiestructuur waarin beide elementen kunnen bestaan binnen verschillende levels van de organisatie (Lavie, et al., 2010). Deze vorm is meer gefocust op het uitvoerende niveau van de organisatie (Andriopoulos & Lewis, 2009) en vraagt van de organisatie om een context te creëren waarin dit mogelijk is. Deze context moet mensen in staat stellen om aan prestatie standaarden te voldoen die vanuit een gedeelde ambitie en een gedeelde identiteit naar voren komen (Ghoshal & Bartlett, 1994). Door goed ontworpen systemen, cultuur en processen is een organisatie in staat om af te stemmen en daarmee adaptief te zijn (Gibson & Birkinshaw, 2004; Lavie, et al., 2010). Deze vorm van tweebeinigheid is veel meer afhankelijk van situationele omstandigheden en daardoor complexer om toe te passen dan de structurele benadering van tweebeinigheid.

5 Tweebeinigheid: van theorie naar praktijk

In de literatuur zijn veel voorbeelden waar ambidexteriteit of tweebeinigheid als oplossing wordt aangedragen voor het tegelijkertijd kunnen omgaan met verschillende, tegenstrijdige situaties. Ambidexteriteit wordt dan genoemd als organisatievorm waarin aan die twee tegenstrijdige eisen die worden gesteld aan een organisatie, tegelijkertijd kan worden voldaan. Hoewel het spanningsveld tussen 'exploratie en exploitatie' vaak genoemd wordt, is de manier waarop organisaties invulling geven aan de uiteenlopende spanningsvelden verschillend (bijv. stabiliteit en verandering; winst en sociale verantwoordelijkheid)³. Ook het type organisatie dat centraal staat in de literatuur loopt uiteen, al gaat het vaak om bedrijven die in een concurrerende markt een strategie zoeken om te overleven.

Er is, met andere woorden, geen gebrek aan empirische voorbeelden van studies waarin een ambidextere organisatiestrategieën wordt geanalyseerd, maar hier wordt over het algemeen niet

³ Defensie heeft tijdens de 'topdag' eind november 2017 de spanningsvelden geïdentificeerd die op korte termijn het sterkst aandacht behoeven: robuust versus wendbaar, herstellen versus vernieuwen en sneller versus veiliger.

of nauwelijks ingegaan op hoe dit dan praktisch wordt vormgegeven. Ook zijn er geen blauwdrukken te vinden in de literatuur die concrete handvatten biedt om op een goede manier een ambidextere organisatie in te richten. Een belangrijke reden die hiervoor aangedragen wordt is dat de context van een organisatie een belangrijke rol speelt bij adaptiviteit en daarmee de rol van ambidexteriteit. Hierdoor is het moeilijk om bevindingen te generaliseren en richtlijnen te formuleren voor het daadwerkelijk uitvoeren en vormgeven van ambidexteriteit in de praktijk van een specifieke organisatie. Het is dus noodzakelijk dat er meer praktisch onderzoek komt naar wat ambidexteriteit precies inhoudt en hoe het in de praktijk vorm krijgt. Daarmee krijgt het begrip ambidexteriteit naast dat het nu voornamelijk een theoretische exercitie is die erg waardevol is, ook een belangrijke praktische zwaarte. In dit hoofdstuk worden enkele eerste aanknopingspunten verkend, van waaruit ambidexteriteit een meer praktische invulling kan krijgen voor de Defensieorganisatie.

5.1 Aanknopingspunten voor een tweebeinige organisatie

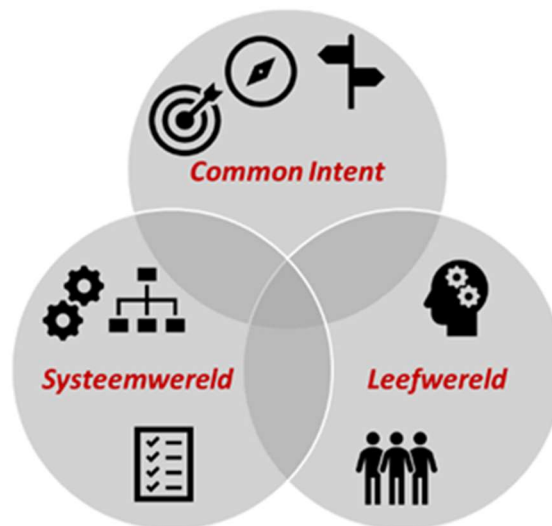
Binnen de ambidexteriteit literatuur wordt sterk benadrukt dat het vermogen om tweebeinig te zijn, voortkomt uit de manier waarop de organisatie is ingericht. Hierbij wordt gekeken naar aspecten zoals de structuur, strategievorming, leiderschap, motivatie en incentives (Assen, et al., 2008). Naast de inrichting van de organisatie is tweebeinigheid ook gebaseerd op het adaptieve vermogen van de mensen binnen de organisatie, zoals het vermogen om met ambiguïteit om te gaan, het vermogen om paradoxaal te denken en het bestaan van een klimaat van reflectie binnen de organisatie (Hahn, et al., 2015; Grote, 2009). Om op een goede manier invulling te geven aan tweebeinigheid is het dan ook van belang om de inrichting van de organisatie aan te laten sluiten op de cognitieve en culturele eigenschappen van de organisatie. Het onderscheid tussen de systeemwereld en leefwereld is een bruikbare analogie om hierover na te denken.

De filosoof en socioloog Jürgen Habermas heeft in de jaren '60 het onderscheid tussen systeemwereld (de wereld van economisch-politieke instituties, met een nadruk op regels en structuren) en de leefwereld (de sociale context van de systemen waarin cultuur en communicatie centraal staan) geïntroduceerd (Burrell, 1994). Wat hij hiermee wil laten zien is dat er tegelijkertijd meerdere vormen van rationaliteit bestaan en dat deze niet altijd goed op elkaar aansluiten. In de systeemwereld overheerst een instrumentele of doelrationaliteit, terwijl in de leefwereld een communicatieve rationaliteit centraal staat (Burrell, 1994; Habermas, 1984; Habermas, 1987). In zijn ogen is er in de moderne samenleving in toenemende mate sprake van een 'kolonisering van de leefwereld door de systeemwereld' (Habermas, 1987),

waarbij mensen zich steeds meer gaan identificeren met en gedragen naar de logica die hoort bij de systeemwereld (gebaseerd op de instrumentele rationaliteit om een economisch of bedrijfsdoel te behalen), zonder dat deze nog met het oorspronkelijke doel van deze systemen verbonden is. De systemen worden voor de mensen een doel op zich en verdringen daarmee de communicatieve rationaliteit (het door ervaring en discussie, in sociale interactie komen tot een juiste manier van handelen) die bij de leefwereld hoort.

Hoewel Habermas zich in zijn werk hoofdzakelijk richtte op de moderne samenleving heeft zijn theorie veel navolg gekregen onder organisatiekundigen (Burrell, 1994). Het onderscheid tussen systeemwereld en leefwereld laat goed zien dat er in een organisatie vanuit verschillende logica gehandeld kan worden. Enerzijds bestaat er de logica van de organisatie (of het hogere management) dat gericht is op het behalen van de strategische doelen van de organisatie (winst, concurrentiekracht, macht, etc.) en anderzijds de logica van de mensen in de organisatie dat erop gericht is om in de praktijk vorm te geven aan het werk (gericht op het tot stand brengen van gedeeld begrip en sociale coördinatie van het handelen). In de ideale situatie zijn beide logica in evenwicht en sluiten de handelingen van het personeel aan bij de doelen van de organisatie. In veel organisaties echter, krijgt de systeemlogica na verloop van tijd de overhand. Het systeem gaat woekeren en dringt binnen in de leefwereld van mensen. Hierdoor ontstaat er een gebrek aan ruimte voor het naar eigen inzicht handelen door het personeel omdat zij zich (al dan niet onbewust) conformeren aan de eisen van de systemen.

Om te komen tot een goed functionerende organisatie is het van belang dat er evenwicht is tussen systeem- en leefwereld. De basis voor dit evenwicht ligt in het koesteren van een 'common intent', de bestaansreden van de organisatie (Hart & Buiting, 2012; Sinek, 2011) die zowel leidend is voor het inrichten van de systeemwereld vanuit duidelijk afgeleide strategische doelen, maar die ook tot de verbeelding spreekt van de mensen in de organisatie en op die manier ruimte laat voor de communicatieve strategieën van individuen die invulling geven aan het werk in de dagelijkse praktijk. Dit betekent dus dat wanneer Defensie zoekt naar een manier om de robuuste en wendbare oriëntatie op een tweebenige manier vorm te geven in de organisatie, zij hiervoor naar een evenwicht moet zoeken tussen deze drie gebieden (zie Figuur 5-1).



Figuur 5-1 - Samenhang tussen Common Intent, Systeemwereld en Leefwereld

5.1.1 Common Intent: Robuust en Wendbaar

Het common intent vertegenwoordigt de reden van bestaan van de organisatie als een belangrijk richtinggevend kader voor alle activiteiten van de organisatie. Een common intent zorgt voor een focus op de gezamenlijke einddoelstellingen van de Defensieorganisatie en de verbinding tussen de doelstellingen van verschillende onderdelen en niveaus van de organisatie. Daarmee fungeert het common intent als een kompas in het kiezen tussen robuuste en flexibele oplossingsrichtingen in een specifieke situatie. Dit common intent wordt daarmee op organisatieniveau gebruikt als mechanisme (O'Reilly & Tushman, 2008) om de verschillende onderdelen van een organisatie, met verschillende oriëntaties aan elkaar te koppelen om zo het vermogen van de organisatie als geheel te kunnen benutten.

Voor de mensen in de organisatie is belangrijk dat men in staat is om te vertalen hoe deze common intent relateert aan hun eigen werk en aan het werk van anderen. In situaties die afwijken van het 'normale' zijn ze dan beter in staat om af te wegen wat de beste manier is om daar mee om te gaan. Er ontstaat als het ware weer ruimte voor de communicatieve rationaliteit waarvan Habermas aangeeft dat dit de basis is van de leefwereld. Mensen kunnen in interactie en overleg afstemmen wat de beste manier is om op een situatie te reageren in plaats van hun handelen uitsluitend te vertalen in termen van het volgen van de regels en structuren uit de systeemwereld.

5.1.2 De leefwereld: adaptieve cultuur en mindset

De leefwereld verwijst naar de manier waarop mensen en groepen samenwerken. Voor een tweebenige organisatie is een adaptieve cultuur en een adaptieve mindset van belang. Een adaptieve cultuur zorgt ervoor dat op collectief niveau een gedeeld beeld is over de waarde van zowel de robuuste als de wendbare oriëntatie (en dus de waarde van tweebenigheid). Binnen Defensie lijkt hiervoor een paradigmaverandering nodig, omdat op dit moment overwegend vanuit een robuust paradigma wordt gekeken naar adaptiviteit. Een adaptieve mindset zorgt daarnaast voor het vermogen behendig te bewegen tussen de spanningsvelden van uiteenlopende organisatorische belangen. Het stelt mensen in staat om verschillende perspectieven te herkennen en op waarde te schatten, deze af te zetten tegen elkaar en zo steeds een passende keuze te maken om de standaard aanpak te hanteren (robuuste stabiliteit) óf om daarvan af te wijken (wendbaarheid).

5.1.3 De systeemwereld: balans tussen standaardisatie en maatwerk

Bij de systeemwereld gaat het om de inrichting van de organisatie vanuit strategische doelen, oftewel het vormgeven van de structuren, processen, regels, procedures en systemen voor de aansturing binnen de organisatie. In een tweebenige organisatie is het van belang dat er een goede balans is tussen het standaardiseren van processen en het geven van voldoende ruimte voor het afwijken hiervan indien nodig (maatwerk). Dit hangt ook nauw samen met het vinden van een passende balans tussen structurele en contextuele ambidexteriteit.

Onderzoek naar ambidexteriteit laat zien dat ambidexteriteit op hoger niveau de lagere niveaus in de organisatie beïnvloedt (Gibson & Birkinshaw, 2004). Voor een hiërarchische organisatie als Defensie betekent dit dat zij ambidexteriteit binnen de hogere lagen van de organisatie vorm moet geven om dat vervolgens uit te laten stralen naar de lagere lagen van de organisatie. Het stimuleren van adaptieve individuen en teams binnen een organisatie zullen niet resulteren in significante verbeteringen in de organisatie als zij niet ondersteund worden door op organisatie niveau structuren, processen en beloningssystemen in samenspraak hiermee aan te passen. Zonder de betrokkenheid en inzet op hoger niveau in de organisatie, is het minder waarschijnlijk dat de individuen en team efforts om tegelijkertijd robuust en wendbaar te zijn zal bijdragen aan de organisatie als geheel (Gibson & Birkinshaw, 2004). Daarom is het belangrijk dat leidinggevendenden in de organisatie de strategieën op alle niveaus in de organisatie op elkaar afstemmen in zo'n combinatie dat de verschillende onderdelen de tweebenigheid van de organisatie ondersteunen en op elkaar voortbouwen.

5.2 Robuust en Wendbaar in Common Intent, Systeemwereld en Leefwereld

Als we kijken naar de Nederlandse Defensieorganisatie lijken er tegengestelde rationaliteiten te overheersen. Vanuit jarenlange bezuinigingen is efficiëntie de dominante logica geworden die in de praktijk op gespannen voet staat met de operationele logica die gericht is op effectiviteit. Deze spanning lijkt er toe geleid te hebben dat de op efficiëntie gerichte bedrijfsprocessen, regels en structuren (de 'systeemwereld') leidend zijn geworden, terwijl er tegelijkertijd een sterk ontwikkelde 'can-do mentaliteit' bestaat die ervoor zorgt dat in de operationele context van de organisatie alles in het werk wordt gesteld om de taken te volbrengen. Op de koppelvlakken tussen operatie- en vredesbedrijfsvoering worden knelpunten ervaren vanuit deze tegengestelde rationaliteiten. Keuzes worden overwegend gemaakt op basis van efficiëntie en niet op basis van effectiviteit. In de context van toenemende *deep uncertainty* in de omgeving van de organisatie wordt dit spanningsveld nog eens uitvergroot en dit leidt tot grote mate van frustratie, en uiteindelijk ook tot onderpresteren van beide kanten. Er wordt, met andere woorden, in de leefwereld te weinig ruimte ervaren om met de gevoelde knelpunten om te gaan. Er worden wel ad hoc oplossingen gezocht, maar de dominante systeemrationaliteit beperkt de handelingsruimte en belemmert het snel en adequaat inspelen op onvoorziene situaties. Wanneer Defensie ervoor kiest om een adaptieve strategie te hanteren, gebaseerd op het principe van tweebenigheid dan is er dus in alle drie de gebieden (common intent, systeemwereld en leefwereld) een goede invulling nodig van de robuuste én de wendbare oriëntatie.

Geciteerde werken

- Andriopoulos, C. & Lewis, M., 2009. Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: managing paradoxes of innovation.. *Organization Science*, 20(4), pp. 696-717.
- Assen, M., Van den Berg, G. & Wobben, J., 2008. De ambidextere organisatie: optimaliseren én innoveren. *Holland Management Review*, 2008(119), pp. 61-70.
- Bessant, J., Lamming, R., Noke, H. & Phillips, W., 2005. Managing innovation beyond the steady state. *Technovation*, Volume 25, pp. 1366-1376.
- Birkinshaw, J. & Gupta, K., 2013. Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies.. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), pp. 287-298.
- Burns, T. & Stalker, G., 1961. *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Burrell, G., 1994. Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis 4: The Contribution of Jürgen Habermas. *Organization Studies*, 15(1), pp. 1-45.
- Duncan, R., 1976. The Ambidextrous Organizations: Designing Dual Structures for Innovation. *The Management of Organization*, Volume 1, pp. 167-188.
- Gelton, P., Rietdijk, W. & Tummers, L., 2016. Voorwoord - hybride dreigingen. *Magazine Nationale Veiligheid en Crisisbeheersing*, Volume 5/6, p. pp. 3.
- Ghoshal, S. & Bartlett, C., 1994. Linking organizational context and managerial action: the dimensions of quality of management. *Strategic Management Journal*, 15(S2), pp. 91-112.
- Gibson, C. & Birkinshaw, J., 2004. The Antecedents, Consequences and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), pp. 209-226.
- Grote, G., 2009. *Management of Uncertainty: Theory and Application in the Design of Systems and Organizations*. sl:Springer Science & Business Media.
- Habermas, J., 1984. *The Theory of Communicative Action: vol. 1: Reason and the Rationalization of Society*. Boston, MA: Beacon Press.
- Habermas, J., 1987. *The Theory of Communicative Action: vol. 2: Lifeworld and System: A Critique of Functionalist Reason..* Boston, MA: Beacon Press..

- Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L. & Figge, F., 2015. Ambidexterity for Corporate Social Performance. *Organization Studies*, 37(2), pp. 213-235.
- Hart, W. & Buiting, M., 2012. *Verdraaide Organisaties. Terug naar de Bedoeling..* Aphen aan den Rijn: Vakmedianet Management BV.
- Jansen, J., Tempelaar, M., Van den Bosch, F. & Volberda, H., 2009. Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organization Science*, 20(4), pp. 797-811.
- Johnson, B., 1992. *Polarity Management: Identifying and managing unsolvable problems..* Amherst: HRD Press.
- Lavie, D., Stettner, U. & Tushman, M., 2010. Exploration and exploitation within and across organizations.. *Academy of Management Annals*, 4(1), pp. 109-155.
- Lawrence, P. & Lorsch, J., 1967. Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), pp. 1-47.
- Lewis, M., 2000. Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide. *Academy of Management Review*, 25(4), pp. 760-776.
- March, J., 1991. Exploration and exploitation in organizational learning.. *Organization Science*, 2(1), pp. 71-87.
- Margolis, J. & Walsh, J., 2003. Misery loves companies: Rethinking social initiatives by businesses. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), pp. 268-305.
- Ministerie van Defensie, 2017. *Congresverslag 'van defensief naar adaptief' (15 juni 2017). Verslaglegging, toespraken en meer*, Den Haag: Ministerie van Defensie.
- Mintzberg, H., 1981. Organization Design: Fashion or Fit?. *Harvard Business Review*, 1981(Jan-Feb), pp. 103-116.
- Morgan, M., 2015. Strategy in flux: NATO's adoption of risk management and the elaboration of a new framework of command and control. *Defence Studies*, 15(1), pp. 1-14.
- Nalebuff, B., Brandenburger, A. & Maulana, A., 1996. *Co-opetition*. London: Harper Collins Business.
- O'Reilly, C. A., Harreld, J. & Tushman, M., 2009. Organizational Ambidexterity: IBM and Emerging Business Opportunities.. *California Management Review*, 51(4), pp. 75-99.

- O'Reilly, C. & Tushman, M., 2004. The Ambidextrous Organization.. *Harvard Business Review*, 82(4), pp. 74-83.
- O'Reilly, C. & Tushman, M., 2008. Ambidexterity as a Dynamic Capability. Resolving the Innovator's Dilemma. *Research in Organizational Behaviour*, Volume 28, pp. 185-206.
- O'Reilly, C. & Tushman, M., 2013. Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future.. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), pp. 324-338.
- Papachroni, A., Heracleous, L. & Paroutis, S., 2016. In pursuit of ambidexterity: managerial reactions to innovation-efficiency tensions.. *Human Relations*, 69(9), pp. 1791-1822.
- Poole, M. & Van de Ven, A., 1989. Using paradox to build management and organization theories.. *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 562-578.
- Raza-Ullah, T., Bengtsson, M. & Kock, S., 2014. The Coopetition paradox and tension in coopetition at multiple levels. *Industrial Marketing Management*, 43(2), pp. 189-198.
- Rid, T. & Hecker, M., 2009. *War 2.0: irregular warfare in the information age*. Westport, CA: Praeger Security International.
- Robb, J., 2007. *Brave new war: the next stage of terrorism and the end of globalization*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Schad, J., Lewis, M., Raisch, S. & Smith, W., 2016. Paradox Research in Management Science: Looking Back to Move Forward.. *Academy of Management Annals*, 10(1), pp. 5-64.
- Scott, W., 1981. *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc..
- Simsek, Z., Heavey, C. & Veiga, J. S. D., 2009. A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes.. *Journal of Management Studies*, 46(5), pp. 864-894.
- Sinek, S., 2011. *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone To Take Action*. London: Penguin Books.
- Smith, W. & Lewis, M., 2011. Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing.. *Academy of Management Review*, 36(2), pp. 381-403.
- Smith, W., Lewis, M. & Jarzabkowski, P., 2017. *The Oxford Handbook of Organizational paradox*. Oxford: Oxford University Press.

't Hart, M. et al., 2016. Het vergroten van de adaptiviteit bij Defensie. *Militaire Spectator*, Jaargang 185(Nummer7/8), pp. 320-335.

Thompson, J., 1967. *Organizations in Action*.. New York: McGraw Hill.

Tushman, M. & O'Reilly, C., 1996. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), pp. 8-29.

Volberda, H., 1996. Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization Science*, 7(4), pp. 359-374.

Weick, K. & Sutcliffe, K., 2011. *Managing the Unexpected. Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. 2nd red. San Francisco: John Wiley & Sons.