



Paradoxaal denken in een ambidextere bedrijfsomgeving

Een onderzoek naar omstandigheden die de relatie beïnvloeden tussen het denken in tegenstellingen en een ondernemingsmodel waarin exploitatie en exploratie beiden aanwezig zijn.

Jos van Emmerloot (studentnr. 421374)

6-6-2016

Parttime Master Bedrijfskunde

Major: Strategisch Management

Rotterdam School of Management

Erasmus Universiteit

Afstudeerscriptie van de parttime opleiding MSc Business Administration aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit

Gegevens student:

Jos van Emmerloot

Studentnummer: 421374

Burg. Woutersstraat 15, 6658 BR Beneden Leeuwen

E-mail: jos@vanemmerloot.nl

Afstudeercommissie:

Dr. Frank Wijen (coach)

Dr. Merieke Stevens (meelezer)

Copyright 2016 – Jos van Emmerloot

Het auteursrecht van deze scriptie berust volledig bij de auteur. De auteur is geheel verantwoordelijk voor de inhoud van de scriptie. De RSM Erasmus Universiteit is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud. De inhoud van dit rapport is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt dan die waarnaar expliciet is verwezen.

Het is in de zomer van 2014 als ik de Rotterdam School of Management/Erasmus Universiteit binnenloop om mij te laten informeren over de tweejarige opleiding PTO Bedrijfskunde. Vanuit mijn achtergrond ben ik gedurende mijn gehele carrière tot dan toe werkzaam geweest op financiële (eindverantwoordelijke) posities. In de praktijk zag ik toch een verbreding van deze functie die ik graag met een passende opleiding wilde laten aansluiten. Na de informatie avond en diverse gesprekken kreeg ik de bevestiging dat deze opleiding die wens in vervulling kon laten gaan.

Het vak Strategisch Management heeft mij altijd geboeid. Inmiddels heb ik er veel over gelezen en het was dan ook niet verwonderlijk dat deze interesse zich heeft voortgezet tijdens de opleiding. Uiteindelijk heb ik er voor gekozen om in dit onderdeel af te studeren en voor mijn afstudeeronderzoek op zoek te gaan naar een interessant onderwerp wat een bescheiden aanvulling kan zijn op de wetenschappelijke arena die reeds beschikbaar is. Er is inmiddels veel bekend over bedrijven die naast hun bestaande business moeten innoveren omdat de wereld nu eenmaal verandert. Door het huidige tempo van de technologische ontwikkelingen volgen deze veranderingen elkaar de laatste jaren in een steeds sneller tempo op. Het management van bedrijven ziet zich hierbij voor de vraag gesteld of men moet innoveren naast de bestaande business waarmee men geruime tijd vertrouwd is en in welk tempo deze innovaties moeten plaatsvinden. Met het uitgebreide scala aan informatie komen er voor de antwoorden op deze vraag vele mogelijkheden op de top van een bedrijf af waarbij het niet meer zo eenvoudig is om een keuze tussen optie A of B te maken. Sterker nog, soms lijken mogelijkheden bij aanvang tegenstrijdig doch zien we later dat deze elkaar kunnen versterken in plaats van concurreren. Het denken over al deze mogelijkheden en tegenstellingen vergt dan ook de vaardigheid om paradoxaal te kunnen denken bij managers. In mijn onderzoek richt ik mij op de vraag welke omstandigheden van invloed kunnen zijn op de relatie tussen dit paradoxaal denken en een ambidexter ondernemingsmodel. Een model waarin naast bestaande business ook innovatie wordt ontwikkeld.

De opleiding heeft voor mij de verrijking gebracht waarnaar ik op zoek was. Echter, naast een full time baan waren deze afgelopen twee jaar bijzonder intensief. Menig sociaal uitje is gedurende deze periode geschrapt. Op de eerste plaats wil ik hiervoor dan ook mijn vrouw Henny heel hartelijk bedanken. Zonder haar ondersteuning waarbij zij vooral toch de balans tussen werk, studie en privé heeft bewaakt, was dit traject niet mogelijk geweest. Ook een woord van dank aan mijn dochter Nikki die met name tijdens het schrijven van deze thesis regelmatig heeft geholpen om zaken op de juiste plaats te krijgen. Daarnaast bedank ik Frank Wijen. Als coach heeft hij mij gedurende dit traject steeds van waardevolle feedback voorzien en mij ook altijd scherp gehouden. Ook op momenten dat het even niet zo lekker ging. Ik dank ook Merieke Stevens die als mee-lezer bijzonder waardevol voor mij is geweest in dit proces. Tot slot wil ik alle mede studenten bedanken maar in het bijzonder Emile, Benjamin en Ruben met wie ik gedurende deze opleiding fijn heb samengewerkt en mooie dingen heb beleefd.

Mij rest verder nog u veel plezier te wensen met het lezen van dit onderzoeksrapport. Ik vertrouw erop dat uw inzichten in paradoxaal denken en ambidexteriteit hiermee een bescheiden aanvulling zullen krijgen.

Jos van Emmerloot
Juni 2016

SAMENVATTING

De 'digitale ontwrichting' die gaande is veroorzaakt grote onrust bij bedrijven. In rap tempo worden nieuwe kansen gecreëerd terwijl businessmodellen die lang succesvol waren, vernietigd worden. De impact van deze ingrijpende veranderingen is soms vele malen groter als dat we ons konden voorstellen. Vanwege dit proces van 'digital disruption' moeten bedrijven de kansen en bedreigingen evalueren en nieuwe businessopties voor de toekomst creëren. Het tempo waarin zich nieuwe ontwikkelingen aanbieden wordt steeds hoger waardoor er vaak meerdere mogelijkheden zijn die opgepakt kunnen worden. Deze situatie vereist van het management de capaciteit om te kunnen denken in meerdere mogelijkheden, vaak tegenstrijdig bij aanvang maar die uiteindelijk elkaar kunnen versterken. Het is niet simpelweg meer een keuze tussen A of B. Vaak kiest men uit diverse mogelijkheden de beste cocktail die is afgestemd op de aanwezigheid van bestaande business, waar de onderneming meestal nog in grote mate van afhankelijk is en de ontwikkeling van nieuwe producten die deze rol op termijn weer moet overnemen.

Het denken in meerdere mogelijkheden en tegenstellingen die elkaar uiteindelijk kunnen versterken noemt men in de literatuur paradoxaal denken. De aanwezigheid van tegengestelde belangen en spanningen zijn bekende onderdelen die we bij paradoxaal denken vaak zien. Daarnaast zijn bekwaam leiderschap en de beschikbaarheid van meerdere goede mogelijkheden, ook belangrijke elementen.

Een onderneming waar naast de bestaande business ook aan innovatie wordt gedaan heeft vaak te maken met tegengestelde belangen die bepaalde vormen van spanning op kunnen leveren. De exploitatie van het bestaande product en de exploratie van nieuwe producten tezamen vormen het zg. ambidextere ondernemingsmodel. In de wetenschappelijke literatuur is inmiddels veel bekend over ambidexteriteit en de elementen hiervan zoals: aanwezigheid van bestaande business en innovatie, transparante besluitvorming, kannibalisatie van bestaande business door innovatie en de vereiste aanwezigheid van verschillende groepen medewerkers die zich met bestaand en innovatie bezig houden. Waar in de wetenschappelijke wereld nog weinig over bekend is zijn de omstandigheden die invloed hebben op de relatie tussen paradoxaal denken en een ambidexter ondernemingsmodel. In dit onderzoek is dit de centrale hoofdvraag die met behulp van twee deelvragen is onderzocht. Er zijn drie cases onderzocht in de wereld van de dagbladuitgeverijen waar de papieren krant nog altijd de kurk is waar men op drijft. Aan de andere kant zijn de effecten van de digitale alternatieven ten aanzien van nieuwsverspreiding inmiddels duidelijk voelbaar zowel in de abonnementsinkomsten als advertentieomzet. In totaal is bij dertien respondenten, verdeeld over drie cases en drie professionals die geen relatie hebben tot een van de drie cases, een semigestructureerd interview afgenomen en is een cross-case analyse uitgevoerd.

Het onderzoek beperkt zich tot een viertal omstandigheden die zijn onderzocht. Marktomstandigheden waarbij het onderscheid tussen een dynamische en stabiele markt is aangebracht, duidelijkheid vanuit het senior management met betrekking tot visie en strategie van de onderneming, onzekerheid zowel intern als externe omgeving en tot slot het huidige tempo van de technologische ontwikkelingen. Uit het empirisch onderzoek blijkt dat duidelijkheid, een dynamische markt en het huidige tempo van de technologische ontwikkelingen als sterke moderatoren worden gezien van de relatie waaruit paradoxaal denken kan leiden tot de implementatie van een ambidexter ondernemingsmodel. De genoemde omstandigheden zetten sterk aan tot het denken in meerdere mogelijkheden die soms ook tegenstrijdig

lijken. Onzekerheid nodigt niet uit tot creativiteit en heeft daarmee geen positieve relatie met paradoxaal denken.

Dit onderzoek levert waardevolle inzichten in de omstandigheden waarbij het denken in tegenstellingen door managers kan leiden tot de implementatie van een ondernemingsmodel waarin bestaande business en innovatie beiden ondersteund worden. Er is tot nog toe weinig bekend over dit onderwerp hetgeen een belangrijke aanleiding was voor dit onderzoek maar ook is voor vervolgonderzoek. Hiervoor zijn op het einde van deze thesis enkele suggesties gedaan.

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	3
Samenvatting	4
Inhoudsopgave.....	6
1. Introductie.....	7
Hoofdvraag	10
Deelvragen.....	10
2. Literatuurverkenning.....	11
2.1 Ambidexter businessmodel	11
2.2 Contextuele ambidexteriteit en elementen	13
2.3 Karakteristieken van paradoxaal denken & gevolgen	17
2.4 Relevantie onderzoeksvraag en stand literatuur.....	24
2.5 Conceptueel model.....	25
3. Onderzoeksmethode.....	28
3.1 Empirische methode.....	28
3.2 Keuze en omvang van de steekproef.....	29
3.3 Analytische eenheid.....	30
3.4 Wijze van dataverzameling.....	30
3.5 Wijze van data-analyse	31
3.6 Validiteit en betrouwbaarheid.....	32
4. Empirische uitkomsten.....	33
4.1 De drie cases	33
4.2 Elementen van paradoxaal denken	34
4.3 Elementen van een ambidexter ondernemingsmodel	39
4.4 Relatie paradoxaal denken en een ambidexter ondernemingsmodel.....	45
4.5 Omstandigheden van invloed op de relatie paradoxaal denken – ambidexter ondernemingsmodel	49
4.6 Overige bevindingen.....	52
5. Discussie en conclusie	53
5.1 Discussie	56
5.2 Beperkingen.....	59
5.3 Conclusie.....	60
5.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	62
5.5 Management implicaties	63
Bibliografie	66
Bijlage 1: Interview format.....	72
Bijlage II: Gecodeerd transcript.....	74

‘DE KRANT VERDWIJNT!’

De opkomst van digitale markten zet de traditionele markten sterk onder druk. In een interview met de CEO van Deloitte heeft deze het over een ‘radicaal ander speelveld waarin topmanagers best wakker mogen liggen van de gevolgen van de digitale revolutie op hun business’ (Redactiepartners.nl, 2015).

Er ontstaat een nieuwe onzekere werkelijkheid in een hypertransparante wereld waarin ontwikkelingen sneller lijken te gaan dan ooit. Business- en verdienmodellen zitten in drijfzand. Organisaties moeten stoppen met denken vanuit oude paradigma’s en transformeren (Lanen & Ambrosius, 2015). Nieuwe businessmodellen komen in meedogenloos tempo op. Technologie zet ketens, businessmodellen en organisatiestructuren op zijn kop. Innovatie vindt dwars door alle grenzen heen (Lanen & Ambrosius, 2015).

Deze digitale disruptie is de grootste oorzaak voor businessmodellen de komende jaren en heeft wezenlijke impact op strategische keuzes. Als gevolg van toenemende transparantie krijgt de consument steeds meer macht. De manier van werken en rolverdeling binnen ketens veranderen op fundamentele wijze. Bedrijven maken een digitale transformatie door die vraagt om andere kennis en vaardigheden (Lanen & Ambrosius, 2015).

Zo schudt online krantenkiosk Blendle de uitgeverwereld wakker door klanten online losse artikelen te laten kopen, kunnen particulieren bij Helpling online een schoonmaakhulp boeken, kijken we via Netflix online naar series en films wanneer we maar willen, het kabelbedrijf buitenspel zettend en zet de veel besproken Über-app (waarmee klanten freelance-chauffeurs op kunnen roepen) de taxibranche op zijn kop (Lanen & Ambrosius, 2015).

Grote bedrijven als Tesco, Procter & Gamble en Disney zitten in de race om te digitaliseren. Waar nu start-up-sensaties als Instagram, Airbnb en Über het digitale speelveld domineren, zullen we de komende tien jaar de opkomst van traditionele bedrijven als digitale giganten kunnen aanschouwen (Janssen & van Let & Vieveen, 2004). Enkele voorbeelden hiervan zijn o.a. General Motors die de concurrentie de stuipen op het lijf jaagt door samen te gaan werken met de startup Relay Rides waardoor ze in een keer op de markt van autoverhuurdiensten zitten. Tesco heeft in de afgelopen twee jaar interactieve supermarkten op vliegvelden en metrostations geïnstalleerd. Daarnaast biedt het bedrijf nu ook streamingvideodiensten en e-boeken aan en hebben ze hun eigen 7-inch tablet op de markt gebracht voor 91 dollar (Janssen & van Let & Vieveen, 2004).

Boot (2015) beweert dat de bankwereld de komende jaren volledig op zijn kop wordt gezet. ‘De banken zijn amper gekomen van de financiële crisis of een nieuwe schok verstoort hun speelveld.

Informatietechnologie - big data, sociale media, in welke reïncarnatie dan ook – is een directe aanslag op hun businessmodel. De digitalisering van processen, het wegvallen van klantrelaties en de margedruk betekenen een uitholling van banken zoals we die nu kennen ‘ (Boot, 2015).

Een omgeving waar de hierboven beschreven ontwikkelingen zich ook in belangrijke mate voordoen is die van de landelijke dagbladuitgeverijen. Het is bekend dat de omzet van de dagbladuitgeverijen de laatste jaren een negatieve trend vertoont. Vanaf het begin van de economische crisis (eind 2008) is er een daling gerealiseerd van ruim 20% (CBS). De belangrijkste oorzaak van deze daling is de advertentieomzet die afneemt. De hoogte van advertentiemogelijkheden in nieuwsmedia hangt samen met alternatieve advertentiemogelijkheden en de conjunctuur (NDP Nieuwsmedia, jaarrekening 2014). Met name op het gebied van alternatieve advertentiemogelijkheden volgen ontwikkelingen elkaar de laatste jaren snel op. Nieuwsmedia verschijnen er in vele vormen. Websites, apps, digitale kranten, gedrukte kranten, radio en televisie informeren mensen over actualiteiten. Flavian & Gurrea (2008) stellen dat het segment van de nieuwsbladen een van de activiteiten is die het meest beïnvloed is door de ontwikkeling van het digitale kanaal.

Ontwikkelingen en innovaties volgen elkaar in snel tempo op en de levenscyclus van producten wordt steeds korter. Wat nu veelbelovend is kan volgend jaar achterhaald zijn. Zeker is dat de huidige kernactiviteiten binnen bedrijven dit over een tijdje niet meer zullen zijn. Het management dient daarom naar de randen van hun business te kijken. Wat daar gebeurt kan zomaar de toekomst van de huidige organisatie zijn. Duidelijk wordt dan ook dat de digitale revolutie niet alleen een bedreiging vormt maar zeker ook kansen biedt (Redactiepartners.nl, 2015).

Er moet een omslag gemaakt worden van fysieke naar digitale businessmodellen. Het betreft dus niet alleen de bestaande business waarop het senior management zich moet richten maar zeker dient men nieuwe ontwikkelingen en innovatiekansen te volgen die zich met de opkomst van de huidige digitalisering voor zullen doen. Bekende termen hiervoor zijn 'exploitatie' waarbij men zich richt op het reeds aanwezige en 'exploratie' waar men zoekt naar nieuwe kansen. Een onderneming waarin deze fenomenen beide voorkomen wordt ook wel een ambidextere onderneming genoemd. Het omgaan met zowel exploitatie als exploratie binnen een onderneming brengt spanningen met zich mee. Met name voor managers die keuzes moeten maken om middelen toe te wijzen aan bestaande business waar momenteel de inkomsten mee worden gegenereerd of toch middelen vrijmaken voor mogelijk interessante innovaties die op dit moment nog verder onderzocht moeten worden en onzeker zijn. Deze laatste optie kan dan ook nog eens ten koste gaan van de huidige business en deze in belangrijke mate kannibaliseren. Een belangrijke vraag die hier ontstaat is hoe managers met deze tegenstellingen en druk omgaan. Smith & Tushman (2005) en Andriopoulos (2009) stellen dat hiervoor het ontwikkelen van paradoxale cognitieve frames, ook wel ambidextere cognitieve frames genoemd, belangrijk is. Collins & Porras (1997) hebben het over paradoxale frames die personen in staat stellen om tegenstellingen en druk beiden te 'omarmen' in plaats van deze te vermijden.

Ten aanzien van het onderwerp ambidexteriteit is er al redelijk wat onderzoek bekend en hebben diverse onderzoekers hierbij in de loop der tijd uiteenlopende meningen gevormd. Zo wordt gesproken van ondernemingen waar replica toegepast wordt op de bestaande business en nieuwe modellen ontwikkelt. Sommige wetenschappers stellen dat bestaande business en onderzoek naar nieuwe ontwikkelingen aan verschillende hiërarchische managementniveaus moeten worden gekoppeld. Anderen daarentegen stellen dat exploitatie en exploratie gelijktijdig door het topmanagement kan worden nagestreefd waarbij er ook personen zijn die adviseren om een tweede businessmodel binnen de core market erbij te ontwikkelen.

Het feit is echter wel dat bij welke keuze er ook gemaakt wordt, er altijd tegenstrijdige belangen optreden. Denk hierbij aan vragen ten aanzien van cultuur, structuur en mensen die men bij de

verschillende modellen nodig heeft. Of de 'strijd' om het toebedelen van de beschikbare middelen. Waar kunnen we deze het beste aan besteden? Aan de bestaande business of aan het nieuwe onderzoek? Zal de innovatie uiteindelijk de nu nog rendabele bestaande business op den duur niet kannibaliseren? Te veel focus op de huidige bestaande business kan op korte termijn weliswaar rendement opleveren doch het kan de onderneming ook kwetsbaar maken voor ontwikkelingen in de toekomst. Om met deze tegenstellingen om te gaan moeten managers in staat zijn om hierover op een juiste wijze na te denken. Het omgaan met deze contradicties vereist paradoxaal denken.

In diverse studies naar ambidexteriteit is aangetoond dat visie, besluitvormende autoriteit en cross-functioneel overleg zaken zijn die een positieve uitwerking hebben op de ontwikkeling van ambidexteriteit binnen organisaties. Door verder onderzoek is het begrip 'contextuele ambidexteriteit' ontstaan waarbij het duidelijk is geworden dat goede bedrijfsresultaten niet alleen door charismatisch leiderschap of een formele organisatiestructuur of een sterke cultuur binnen het bedrijf wordt bereikt. Het is de combinatie van systemen en processen, oftewel de context waarbinnen alles samenkomt die de basis voor een duurzaam bedrijfsresultaat vormt.

De vraag hoe een bedrijf ambidex wordt is in de wetenschap ook reeds diverse keren onderzocht. De meningen lopen hier uiteen van focus op training, vertrouwen in het management, decentrale structuur, gemeenschappelijke cultuur en visie en ondersteunende leiders. Daarnaast zijn er onderzoekers die beweren dat voor contextuele ambidexteriteit vier begrippen cruciaal zijn, te weten: 1) Discipline waarbij mensen er vrijwillig naar streven om datgene te doen wat van hen wordt verwacht en 2) Uitrekken waarbij mensen er vrijwillig naar streven om meer te doen dan hetgeen van hen wordt verwacht en 3) Ondersteuning dat mensen voortbrengt die bijstand verlenen aan anderen en tenslotte 4) Vertrouwen waarbij er een omgeving ontstaat die mensen door verbintenissen afhankelijk van elkaar laat zijn. Het is van belang dat bij deze vier elementen er een balans is tussen de harde (discipline en uitrekken) en zachte (ondersteuning en vertrouwen) categorieën.

Bij een ambidexter bedrijf ontstaan spanningen tussen exploitatie-exploratie. Ander spanningen kunnen liggen op het vlak van resultaat-sociale verantwoordelijkheid of individueel-collectief. Het beheren van deze spanningen vereist de capaciteit om met beide, in eerste aanzet vaak tegenstrijdige strategieën, te kunnen omgaan. In de literatuur is, in tegenstelling tot ambidexteriteit, veel minder bekend over topmanagement dat met tegenstellingen te maken heeft. Doordat de wereld echter steeds globaler wordt en technologische ontwikkelingen elkaar steeds sneller opvolgen, kan het toepassen van paradoxale strategieën een concurrentievoordeel opleveren. Het toepassen hiervan vereist echter ingewikkelde businessmodellen waarbij succes afhankelijk is van leiderschap dat er uiteindelijk in slaagt om de specifieke agenda's en conflicten bij elkaar te brengen. Wanneer dit lukt kunnen hier juist voordelen aan kleven.

Bij paradoxaal denken gaat het dus niet meer om de keuze tussen A en B maar juist om beiden te doen en hier de synergie en versterking uit te halen. Paradoxaal denken leidt duidelijk niet tot het kiezen van één optie maar zoekt juist naar het beste uit alle aanwezige mogelijkheden. Een van de vereisten hierbij is dat management moet kunnen denken in zg 'cognitieve kaders' hetgeen neerkomt op de mogelijkheid om de verschillende contradicties in kaders (frames) te kunnen plaatsen zodat men die op zichzelf kan beoordelen en hier de juiste conclusie uit kan trekken.

Binnen de arena van wetenschappelijk onderzoek is nog relatief weinig bekend over het omgaan met strategische tegenstellingen binnen ambidextere bedrijven. Zo is er bijvoorbeeld nog geen empirische bevestiging van de rol van cognitieve frames bij het bevorderen van innovatie ambidexteriteit op

teamniveau, topmanagement of andere niveaus binnen een onderneming (Andriopoulos, 2009; Jansen, 2009; Mom & Van den Bosch & Volberda, 2009; Taylor & Helfat, 2009).

Met innovatie ambidexteriteit worden de begrippen incrementele en radicale innovatie bedoeld. Bij de eerste richt men zich op innovatie binnen bestaande producten waar bij radicale innovatie sprake is van compleet nieuwe mogelijkheden. Het belang van de ontwikkeling van verschillende soorten innovatie vloeit voort uit het feit dat elk type een ander doel voor de onderneming heeft. Nieuwe, meer radicale innovaties, dienen om nieuwe markten open te stellen, nieuwe klanten te bereiken en nieuwe markten te genereren. Aan de andere kant stellen Hsing-Er Lin & McDonough III (2014) dat meer incrementele innovaties dienen als een directe bron van inkomsten aangezien hier de productwijzigingen vaak klein zijn en deze hierdoor veel sneller een kans geven op het vinden van een onmiddellijke markt in vergelijking tot een nieuw product dat worstelt om een weg te vinden. Het omgaan met deze tegenstellingen en spanningen vraagt het vermogen om paradoxaal te kunnen denken bij managers. Met name is de vraag onbekend in hoeverre paradoxaal denken van managers kan leiden tot het realiseren van ambidextere bedrijven. Hsing-Er Lin & McDonough III (2014) beweren dat als bedrijven een manier kunnen vinden om de spanning te beheersen die bij paradoxaal denken aanwezig is, zal dit waarschijnlijk leiden tot het gelijktijdig ontwikkelen van incrementele en radicale innovaties, ook wel aangeduid met de term 'innovatieve ambidexteriteit'.

Samenvattend kunnen we stellen dat over het onderwerp ambidexteriteit al redelijk wat bekend is binnen de literatuur. Ten aanzien van het onderwerp 'paradoxaal denken' ligt de beschikbare informatie op een duidelijk lager niveau. Met name is niets bekend onder welke specifieke condities het paradoxale denken nu kan leiden tot invoering van ambidextere businessmodellen.

In mijn onderzoek richt ik mij op deze vraag oftewel binnen welke omgeving is paradoxaal denken positief gerelateerd aan de implementatie van ambidextere businessmodellen, waarbij ik de data zal verzamelen binnen de wereld van landelijke en regionale dagbladen. Als core business wordt hier nog steeds de krant op papier gezien maar de laatste jaren vormt de opkomst van digitale media een steeds grotere bedreiging en/of kans die het bestaande businessmodel sterk onder druk zet.

HOOFDVRAAG

Onder welke omstandigheden bevordert paradoxaal denken van managers de implementatie van ambidextere ondernemingsmodellen in ondernemingen?

DEELVRAGEN

1. Wat zijn de gevolgen van paradoxaal denken bij managers?
2. Welke antecedenten spelen een belangrijke rol bij de implementatie van ambidextere ondernemingsmodellen?

2. LITERATUURVERKENNING

In dit hoofdstuk wordt de reeds aanwezige literatuur met betrekking tot de centrale onderzoeksvraag en afgeleide sub vragen, toegelicht. Deze uiteenzetting wordt vanuit verschillende invalshoeken beschreven.

2.1 AMBIDEXTER BUSINESSMODEL

Volberda et al (2013) beschrijven dat innovatie bij een duaal businessmodel vooral draait om de mate waarin de onderneming replicatie toepast op het bestaande businessmodel of een nieuw model ontwikkelt. Topmanagement wordt meestal beschouwd als de belangrijkste aanjager van radicale verandering waarbij van het middenkader verwacht wordt dat zij deze veranderingen stapsgewijs ondersteunt (Floyd & Woolridge, 1996 & Shrivastava, 1986).

Sommige onderzoekers relateren exploitatie en exploratie aan verschillende hiërarchische managementniveaus. Floyd & Lane (2000) bijvoorbeeld stellen dat exploratie plaatsvindt op het niveau waar managers experimenteren met nieuwe oplossingen voor opkomende problemen en de latere exploitatie die hieruit volgt tot het topmanagement behoort waar veelbelovende oplossingen worden geselecteerd en onderhouden.

Andere wetenschappers stellen dat topmanagement exploitatie en verkenning gelijktijdig kan nastreven. Volberda & Baden-Fuller & van den Bosch (2001) stellen dat topmanagement expliciet de balans beheert tussen exploitatie en exploratie door nieuwe bevoegdheden in te brengen bij sommige onderdelen en aan de andere kant gebruik te maken van goed ontwikkelde bevoegdheden in andere onderdelen binnen een bedrijf. Smith (2006) beschrijft het topmanagement dat op een dynamische wijze hun middelen tussen bestaande producten en innovaties verplaatst om beiden gelijktijdig te kunnen ondersteunen. Hierbij kunnen bij de bestaande business en het innovatieve onderdeel tegenstrijdige belangen optreden die uiteindelijk door het management beiden op de juiste manier dienen te worden ondersteund. Binnen de top van de onderneming vereist dit dan ook het zg 'paradoxale denken'.

In hun artikel stellen Constantinos & Markides & Oyon, (2010) zich de vraag of ondernemingen een tweede business model in hun core market erbij moeten nemen. Zij komen tot de conclusie dat adoptie van een tweede businessmodel in dezelfde markt een effectieve strategie kan zijn. Het tweede businessmodel dient wel verschillend te zijn van het reeds bestaande en ook van dat van de 'disrupter'. Verder merken zij nog op dat de twee businessmodellen gescheiden dienen te worden gehouden om conflicten te voorkomen doch mogelijke synergiën moeten worden bewaakt. Om een organisatie te ontwikkelen die om kan gaan met twee businessmodellen dient men zich volgens Constantinos & Markides & Oyon (2010) de volgende vraag te stellen: "Welk soort cultuur, structuur, beloningssysteem en mensen hebben we in ons bedrijf nodig om ambidexter gedrag te promoten en aan te wakkeren onder onze medewerkers?"

Bij het creëren van ambidexteriteit in een organisatie, waarin zowel aan exploitatie als exploratie wordt gedaan, kunnen lastige vragen ontstaan zoals het 'gevecht' om het toedelen van de middelen of de discussie over de zgn. dominante logica. Bij innovatie moet deze grotendeels worden losgelaten terwijl bij de bestaande business de wens is om deze te blijven volgen. Een vraag die zich volgens Volberda et al (2013) ook vrijwel onmiddellijk aandient is of de innovatie leidt tot kannibalisatie van de corebusiness.

Tushman & Smith (2002) beschrijven incrementele innovatie als zijnde innovatie die tot doel heeft om te voldoen aan behoeften van bestaande klanten (exploitatie) waarbij radicale innovatie tot doel heeft te voldoen aan de behoefte van opkomende klanten (exploratie).

Bij exploitatie richt de onderneming zich op verhoging van productiviteit, controle, zekerheid en vermindering van variantie. Bij exploratie gaat het over onderzoek, ontdekking, innovatie en wordt variatie omhelst. De dynamische mogelijkheden die hierbij ontstaan voor senior managers betreffen de kansen om zowel de bestaande als nieuwe activa aan te grijpen en te integreren in de strategie van de onderneming (O'Reilly & Tushman, 2008). De afwegingen die deze spanning in balans moeten houden zijn lastig en neigen vaak naar exploitatie vanwege dat de nadruk gelegd wordt op zaken als de vraag van de klant en marges (Benner & Tushman 2003 & Gupta & Smith & Shalley 2006 & Henderson & Clark 1990 & Levinthal & March 1993). March (2003) beargumenteert dat vanwege deze short-term bias "gevestigde bedrijven zich altijd zullen specialiseren in exploitatie, in het steeds efficiënter omgaan met onderwerpen die al bekend zijn. Zulke bedrijven zullen dominant zijn op de korte termijn maar uiteindelijk worden deze overbodig en zullen zij falen." Daarentegen zijn de opbrengsten bij exploratie veel meer onzeker, duren langer en vormen soms zelfs een bedreiging voor bestaande business units. Om deze redenen stelt Siggelkow (2001) dat organisaties vaak minder effectief zijn in exploratie en daarom ook kwetsbaar zijn aan technologische wijzigingen en veranderingen in de markt. Een eenzijdige aandacht voor exploitatie kan de korte termijn prestaties verbeteren maar het kan ook resulteren in een tekort aan vaardigheden waarbij bedrijven niet in staat zijn om adequaat te reageren op veranderingen in de omgeving (Ahuja & Lampert 2001 & Leonard-Barton 1992). De omgekeerde situatie waarbij te veel exploratie in een onderneming wordt nagestreefd kan volgens Volberda & Lewin (2003) leiden tot een eindeloos proces van onderzoek en niet-beloonde verandering. Bedrijven die voornamelijk exploratie nastreven lopen een risico omdat hun rendement moeilijk is in te schatten en het mogelijk een lange tijd zal duren eer dit gerealiseerd kan worden of in het geheel niet. Deze bedrijven kunnen weinig middelen toewijzen aan exploratie zonder dat zij de voordelen van exploitatie hebben (Volberda & Lewin, 2003). Levinthal & March (1993) beweren dat bedrijven die zich uitsluitend met exploratie bezighouden, nooit de opbrengst van hun kennis kunnen verzilveren. Deze bedrijven kunnen worden gevangen in een eindeloze neerwaartse cyclus van zoeken, mislukking en het niet realiseren van beloning hiervoor. In tegenstelling hierop bereiken bedrijven die voornamelijk gericht zijn op exploitatie meestal op korte termijn voorspelbare rendementen doch deze zijn vaak niet duurzaam.

He & Wong (2004) stellen dat exploratie en exploitatie aanzienlijke verschillende structuren, processen, strategieën, vaardigheden en culturen vereisen die gevolgd moeten worden en die verschillende invloed kunnen hebben op het aanpassingsvermogen en resultaat. In het algemeen wordt exploratie geassocieerd met organische structuren, losse systemen, autonomie, chaos, opkomende markten en technologieën. Exploitatie wordt geassocieerd met mechanistische structuren, strak gekoppelde systemen, controle, bureaucratie, stabiele markten en technologieën.

Teece et al (1997) beweren: "Winnaars op de mondiale markt zijn bedrijven die een tijdsreactiesnelheid en een snelle flexibele productinnovatie hebben in combinatie met de beheerfuncties voor het effectief coördineren en implementeren van interne en externe vaardigheden".

Vaak zien we dat het innovatieve onderdeel van een onderneming wordt ondergebracht in een separate businessunit. De vraag die zich dan aandient is waarom verschillende businessunits samen zouden werken? Is er een toekomst die een samenwerking rechtvaardigt en een beloning biedt voor alle partijen? In een studie van 139 kleine bedrijven vonden Lubatkin en zijn collega's dat de

gedragsintegratie van het top managementteam, de eenheid van doel en de mogelijkheid om acties te synchroniseren, een belangrijke determinant waren van succesvolle ambidexteriteit en latere prestaties (Lubatkin et al, 2006).

Zonder een duidelijke consensus in het senior team over de strategie en visie is er minder informatie-uitwisseling, zijn er meer conflicten en is er een verminderd vermogen om te reageren op externe verandering. Gemengde geluiden uit het senior team maken het toch al delicate evenwicht tussen exploratie en exploitatie veel moeilijker volgens Hambrick (1994). In hun onderzoek tonen Nemanich & Vera (2009) aan dat transformationeel leiderschap, waarbinnen visie een belangrijk onderdeel is, een positieve relatie heeft met ambidexteriteit. Mom & Van den Bosch & Volberda (2009) tonen aan dat besluitvormende autoriteit en deelname in cross-functioneel overleg ook positief is gerelateerd aan ambidexteriteit.

Ambidextere organisaties brengen onvermijdelijk conflicten voort tussen operationele eenheden waarbij er afwegingen moeten worden gemaakt die uiteindelijk tot synergie leiden. De korte termijn, efficiëntie en de controle van een volwassen eenheid staan haaks op de onzekerheid en ondoelmatigheden van experimenten. Markides & Charitou (2004) onderstrepen het belang van conflictvaardigheden. "De vraag is niet of het conflict bestaat...de belangrijkste vraag is hoe goed het bedrijf omgaat met conflicten." Te veel nadruk op exploratie creëert volgens Christensen (1997) een risico dat slechte ideeën nagestreefd worden. Te veel nadruk op exploitatie kan leiden tot fatale gemiste kansen.

In deze paragraaf hebben we gesproken over de begrippen exploitatie en exploratie waarbij in het eerste geval de nadruk ligt op verhoging van productiviteit en controle. Prestatieverbetering op de korte termijn vormt hierbij een belangrijke focus. Daarnaast is exploratie aan de orde gekomen. Hierbij draait het om onderzoek en ontdekking. Dit heeft een veel meer onzekere uitkomst en kan leiden tot eindeloos onderzoek. Exploitatie en exploratie vereisen verschillende structuren, vaardigheden en culturen binnen een bedrijf waarbij er onderzoekers zijn die van mening zijn dat exploitatie en exploratie op verschillende hiërarchische niveaus plaats moeten vinden. Andere onderzoekers daarentegen denken dat beiden gelijktijdig door het topmanagement beheert kunnen worden.

Bij innovatie spreken we van incrementele innovatie wanneer dit het repliceren van bestaande business betreft. Bij radicale innovatie is er sprake van een totaal nieuw product of dienst die ontwikkeld wordt. Met name voor de laatste categorie wordt het topmanagement als belangrijke aanjager gezien. Een duidelijke consensus met betrekking tot de visie en strategie van de onderneming alsmede het beheersen van conflictvaardigheden zijn bij een ambidextere onderneming belangrijke vereiste vaardigheden voor het topmanagement. De laatste vaardigheid klemt des te meer bij het toewijzen van de middelen waar vaak tegenstrijdige belangen aan de horizon verschijnen of bij de innovatie die uiteindelijk de bestaande business kannibaliseert.

2.2 CONTEXTUELE AMBIDEXTERITEIT EN ELEMENTEN

De basisgedachte achter ambidexteriteit is dat de vereisten voor een organisatie binnen het speelveld van opdrachten altijd een bepaalde mate van conflicten met zich meebrengen. Denk bijvoorbeeld aan investering in huidige of toekomstige projecten, differentiatie versus low-cost productie. Er moeten dus altijd trade-offs gemaakt worden.

Duncan (1976) introduceerde hier als eerste de term 'structurele ambidexteriteit' waarbij de ene bedrijfsunit zich focust op richting en de andere op aanpassing. In de jaren hierna hebben andere

onderzoekers de importantie ingezien van de balans tussen deze tegenstrijdige spanningen om deze simultaan in een organisatie aanwezig te laten zijn waardoor hun focus zich heeft verplaatst van 'trade-off (either/or)' naar paradoxaal '(both/and)' (Bouchiki, 1998 & Earley & Gibson, 2002 & Gresov & Drazin, 1997 & Koot & Sabelis & Ybena, 1996 & Lewis, 2000 & Morgeson & Hofmann, 1999). Steeds meer gaat men de rol inzien van aanwezige processen en systemen in een bepaalde context om de gewenste balans tussen tegenstrijdigheden te bereiken. Deze processen en systemen zijn belangrijk omdat zij een alternatieve manier verschaffen voor het creëren van structuren (Brown & Eisenhardt, 1997 & Marks & Mathieu & Zaccaro, 2001). Zo ontstaat het begrip 'contextuele ambidexteriteit'.

Het concept van contextuele ambidexteriteit verschilt aanzienlijk van het traditionele concept van structurele ambidexteriteit omdat de eerstgenoemde het beste bereikt wordt door juist *niet* in te zetten op duale structuren maar door een set van processen en systemen te bouwen die medewerkers in staat stellen en aanmoedigen om hun eigen afweging te maken over hoe ze het beste hun tijd kunnen verdelen tussen de diverse tegenstrijdige behoeften van richting en aanpassing (Duncan, 1976 & McDonough & Leifer, 1983 & Tushman & O'Reilly, 1996).

Gibson & Birkinshaw (2004) stellen dat contextuele ambidexteriteit ontstaat wanneer leiders in een organisatie een ondersteunende bedrijfsomgeving ontwikkelen. Als gevolg van dit perspectief stellen zij verder dat superieure bedrijfsresultaten niet alleen worden bereikt door charismatisch leiderschap, noch door een formele organisatiecultuur en zelfs niet door een sterke cultuur binnen het bedrijf. Integendeel, deze worden bereikt door het zorgvuldig selecteren van een set systemen en processen die gezamenlijk een context bepalen waarin alle mogelijkheden van richting en aanpassing gezamenlijk opbloeien waardoor een duurzaam bedrijfsresultaat ontstaat.

Als contextuele ambidexteriteit wordt gerealiseerd kan iedere medewerker waarde leveren aan bestaande klanten binnen zijn functionele verantwoording maar op hetzelfde moment is hij/zij ook alert op veranderingen in zijn taakgebied en handelt daar op een adequate manier naar. In hun dagelijkse werkzaamheden worden medewerkers vaak geconfronteerd met de vraag hoe zij hun beschikbare tijd het beste kunnen besteden. Moeten ze doorgaan met hun focus te houden op een bestaande klant om targets te realiseren of moeten ze zich richten op een nieuwe relatie die toch een iets andere behoefte heeft? In afdelingen die zich focussen op richting of op aanpassing, ontvangen medewerkers duidelijke instructies en worden zij ook alleen beloond voor activiteiten die gericht zijn op richting of aanpassing. In een contextueel ambidexter bedrijfs onderdeel daarentegen is de omgeving dynamisch en flexibel genoeg om medewerkers hun eigen afweging te laten maken hoe zij hun tijd moeten verdelen tussen richting- en aanpassing gerelateerde activiteiten waarbij zij dan ook voor beiden worden gewaardeerd en beloond. Het onderdrukken van de ene polariteit binnen een onderneming voert de druk bij de andere alleen maar verder op volgens Lewis (2000). Vanuit deze optiek bezien is contextuele ambidexteriteit daarom een key-driver voor resultaat over een langere periode.

DE DISCUSSIE ROEPT DE VRAAG OP: HOE WORDT EEN BEDRIJF AMBIDEX?

Hierover zijn door de jaren heen door de verschillende onderzoekers diverse meningen gevormd. Adler et al. (1999) wijzen op de importantie om medewerkers te trainen en zetten in op vertrouwen in de relatie met het management als de 'key facilitators'. Tushman & O'Reilly (1996) wijzen een decentrale structuur, gemeenschappelijke cultuur en visie en ondersteunende leiders en flexibele managers aan als de belangrijkste bronnen van ambidexteriteit. Bartlett & Ghoshal (1989) leggen de focus op het

gezamenlijk bouwen aan de visie, werving en selectie, training en het uitstippelen van carrière paden van executives als de manieren om een organisatie global en tegelijkertijd lokaal georiënteerd te laten werken.

Organisatie context heeft belangrijke overeenkomsten met gerelateerde concepten van structurele context, organisatiecultuur en organisatieklimaat. Structurele context verwijst naar het opzetten van administratieve mechanismen die bepaald gedrag in werknemers bevorderen maar waar de nadruk ligt op relatief tastbare systemen en processen zoals stimuleren van mensen of carrière binnen managementsystemen. Dit in plaats van de zgn. immateriële kenmerken zoals een systeem om bv. het vermogen van werknemers 'op te rekken' (het zgn. 'uitrekken') (Bower, 1986 & Bower & Doz, 1979 & Burgelman, 1983). Organisationscultuur heeft betrekking op de onderliggende overtuiging en waarden van personen in een organisatie in plaats van de formele systemen en processen zoals die door de leiding is ingevoerd (Denison, 1990 & Ouchi, 1981 & Pettigrew, 1979 & Schein, 1985). Zoals beschreven wordt door Denison:

“Organisationscultuur verwijst naar de onderliggende waarden, overtuigingen en principes die als een fundering dienen voor het managementsysteem van de organisatie en de set van managementpraktijken en gedragingen die deze fundamentele beginselen illustreren en versterken”.

Lewin & Lippitt & White (1939) beschrijven klimaat als een presentatie van organisatorische milieukenmerken die vermoedelijk van invloed kunnen zijn op individueel gedrag en attitudes.

Bovenstaande zienswijze valt samen met hetgeen beschreven is door Ghoshal & Bartlett (1994) die organisatorische context beschrijven in vier gedragsframing attributen, te weten: *discipline, uitrekken, ondersteuning en vertrouwen*. Deze attributen zijn tot stand gekomen en versterkt door een variëteit van micro- en macroniveau handelingen door managers in een businessunit.

Discipline brengt mensen voort die er vrijwillig naar streven om aan alle verwachtingen die worden gegenereerd door hun expliciete of impliciete verplichtingen, te voldoen. Vaststelling van duidelijke normen van de prestaties en het gedrag, een systeem van open, eerlijke en snelle feedback en consistentie bij de toepassing van sancties dragen bij tot de totstandkoming van *discipline*.

Uitrekken is een kenmerk van de context waarbij mensen vrijwillig streven naar meer, in plaats van minder, ambitieuze doelstellingen. Een gedeelde ambitie van de ontwikkeling van een collectieve identiteit en de mogelijkheid om persoonlijk betekenis te geven aan de manier waarop mensen bijdragen aan de algemene doelstelling van een organisatie, dragen bij tot de vaststelling van *uitrekken*.

Ondersteuning brengt leden voort die bijstand verlenen aan anderen. Het betreft hier mechanismen die actoren in staat stellen om resources beschikbaar te stellen aan andere actoren, vrijheid van initiatief op lagere niveaus en senior management die voorrang geeft aan het verstrekken van begeleiding en hulp in plaats van het uitoefenen van hun gezag.

Tot slot is *vertrouwen* een kenmerk van de context die leden genereert die voor de verbintenissen van elkaar afhankelijk zijn. Eerlijkheid en rechtvaardigheid in de besluitvormingsprocessen van een organisatie, betrokkenheid van personen in de besluiten en activiteiten die hen betreffen worden gezien als vereisten die bijdragen tot de totstandbrenging van *vertrouwen*.

Ghoshal & Bartlett (1994) hebben deze vier attributen, *discipline*, *uitrekken*, *ondersteuning* en *vertrouwen*, geconceptualiseerd als solidair met elkaar. Een organisatie, zo beargumenteren zij, moet *discipline* en *uitrekken* bevorderen om medewerkers aan te moedigen hun best te doen voor ambitieuze doelstellingen maar diezelfde organisatie heeft ook *ondersteuning* en *vertrouwen* nodig om er zeker van te zijn dat dit gebeurt binnen een coöperatieve omgeving. Met andere woorden, organisatorische context kan worden geconceptualiseerd in termen van “de Yin en Yang van voortdurende zelf-vernieuwing” (Ghoshal & Bartlett, 1994). Er is een balans tussen een set van harde elementen (*discipline* en *uitrekken*) en een set van zachte elementen (*ondersteuning* en *vertrouwen*). Te veel nadruk op *discipline* en *uitrekken* creëert een burnout en teleurstelling onder de medewerkers maar teveel nadruk op *ondersteuning* en *vertrouwen* creëert een “country club” atmosfeer waarbinnen geen werk wordt verzet.

Gibson & Birkinshaw (2004) ondersteunen bovenstaande theorie met hun argumentatie dat wanneer er een ondersteunende organisatiecontext wordt gemaakt waarin medewerkers deelnemen aan exploitatie-georiënteerde (gericht op richting, uitlijning) en exploratie-georiënteerde (gericht op aanpassing) acties, dit resulteert in contextuele ambidexteriteit hetgeen vervolgens ook de prestaties verbetert. Zij stellen verder dat met het oog op de bestaande literatuur *discipline*, *uitrekken*, *ondersteuning* en *vertrouwen* onderling afhankelijk zijn, complementair zijn aan elkaar en niet vervangbaar. Daarom moeten alle vier aanwezig zijn in een organisatie om ambidex te worden en vervolgens goed te presteren. De vier kenmerken vormen individueel en collectief gedrag dat samen weer de bedrijfscapaciteit vormt voor contextuele ambidexteriteit. Het is de ambidexteriteit die tot superieure prestaties leidt.

Naast de vier genoemde elementen door Ghoshal & Bartlett (1994) zien we in de literatuur dat er nog meer zaken aangevoerd worden door anderen om te komen tot een contextuele ambidexteriteit zoals medewerkers in staat te stellen om hun eigen afweging te laten maken hoe zij het beste hun tijd kunnen verdelen tussen exploitatie en exploratie (Duncan, 1976 & McDonough & Leifer, 1983 & Tushman & O'Reilly, 1996). Daarnaast is volgens Bower (1986) & Bower & Doz (1979) & Burgelman (1983) toch de aanwezigheid van tastbare systemen en processen noodzakelijk waarmee mensen gestimuleerd kunnen worden. Verder beschrijft Denison (1990) dat overtuiging en principes een belangrijke rol spelen. Gibson & Birkinshaw (2004) tenslotte, betogen dat wanneer mensen zowel aan exploitatie als aan exploratie gerichte zaken kunnen werken, dit zal resulteren in contextuele ambidexteriteit.

In deze paragraaf hebben we gezien dat contextuele ambidexteriteit wordt ingezet bij duale structuren. Ambidexteriteit brengt conflicten met zich mee. Contextuele ambidexteriteit ontstaat als leiders een ondersteunende bedrijfsomgeving kunnen ontwikkelen. Door de set van de hierbij aanwezige processen en systemen kunnen medewerkers hun eigen afweging maken hoe zij het beste hun tijd kunnen verdelen tussen de tegenstrijdige behoeften die ontstaan bij het richten op zowel de bestaande core business alsmede de ontwikkeling van innovatie in dezelfde onderneming. De rol van de processen en systemen is hierbij belangrijk om een balans in de aanwezige tegenstrijdigheden te brengen. Een organisatiecontext waarin de elementen *discipline*, *uitrekken*, *ondersteuning* en *vertrouwen* zijn verankerd, is hierbij onontbeerlijk. Als deze vier elementen aanwezig zijn is er een balans tussen de harde elementen zoals *discipline* en *uitrekken* en de zachte elementen zoals *ondersteuning* en *vertrouwen*. Deze elementen vormen zowel individueel als collectief gedrag en creëren hiermee contextuele ambidexteriteit doordat ze complementair aan elkaar zijn.

KARAKTERISTIEKEN

Paradoxaal denken bevat diverse karakteristieken. In de literatuur worden enkele hiervan regelmatig beschreven, te weten:

- Tegenstrijdige belangen
- Spanningen tussen bestaande business en innovatie
- Bekwaam leiderschap
- Geen keuze tussen A of B

Voor elke van deze elementen volgt hierna een toelichting gebaseerd op informatie vanuit de literatuurstudie.

TEGENSTRIJDIGE BELANGEN

In het vorige hoofdstuk hebben we gezien dat binnen een ambidextere organisatie spanningen kunnen ontstaan vanwege de tegenstrijdige belangen in de organisatie. Denk hierbij aan exploitatie waar de onderneming zich richt op de bestaande business en exploratie waar men zich richt op innovatie. Bij exploratie gaat het om het leren door het te doen en 'trial and error'. Bij exploitatie ligt de nadruk juist om op een gedisciplineerde wijze het probleem oplossen. Exploitatie baseert zich volgens Smith & Tushman (2005) met name op het verleden van de organisatie en bij exploratie wordt er een toekomst gecreëerd die heel verschillend kan zijn dan juist het verleden en hierdoor vaak ook heel onzeker. Om exploratie en exploitatie beiden gelijktijdig in een onderneming toe te passen vereist dit fundamenteel verschillende en inconsistente organisatie-platforms en bevoegdheden volgens Bantel & Jackson (1989) & Flynn & Chatman (2001). Een van de belangrijkste uitdagingen waar het management in deze situatie dan voor staat is het maken van de juiste keuzes bij deze paradoxale strategieën. Adner & Helfat (2002) stellen dat er tot nu toe weinig literatuur bekend is over topmanagement dat met die tegenstellingen te maken heeft.

SPANNINGEN

Organisaties roepen meerdere spanningen op, zoals bijvoorbeeld op het gebied van samenwerking – controle (Sundaramurthy & Lewis, 2003), individueel-collectief (Murnighan & Conlon, 1991), flexibel-efficiënt (Adler & Goldoftas & Levine, 1999), exploitatie-exploratie (Smith & Tushman, 2005) en resultaat-sociale verantwoordelijkheid (Margolis & Walsh, 2003). Omdat de omgeving meer global wordt, sneller schakelen vereist en meer concurrerend wordt waarbij ook interne processen meer complex worden, worden zulke tegenstrijdigheden met de hiermee gepaard gaande spanningen veel meer hardnekkig en treden deze ook duidelijk op de voorgrond volgens Lewis (2000).

HOE ONTSTAAN SPANNINGEN NU EIGENLIJK BINNEN EEN ORGANISATIE?

Organisaties ontstaan volgens Ford & Backoff (1988) als leiders fundamentele vragen moeten beantwoorden en grenzen bouwen die onderscheid bevorderen. Bij het creëren van organisaties moeten leiders besluiten wat zij gaan doen, op welke wijze ze het gaan doen, wie het gaat doen en over

welke periode men het gaat doen. Door te bepalen wat zij gaan doen, besluiten de leiders impliciet wat zij niet gaan doen. Hierbij worden doelstellingen en strategieën bepaald waarmee dan tevens ook spanningen bij de uitvoer worden gecreëerd zoals bijvoorbeeld global versus local of een sociale versus financiële focus. Door aan te geven hoe men gaat werken wordt duidelijk aangegeven hoe men niet wenst te gaan werken. Als vervolg hierop creëert men organiserende spanningen zoals de vraag of men op een losse of strak georganiseerde wijze wil werken. Of centraal versus decentraal, flexibel versus controle. Het antwoord op de vragen wie wat gaat doen roept conflicten op het vlak van identiteit, rollen en waarden op hetgeen ook spanning oplevert. Tenslotte als leiders het tijdspad beoordelen voor hun geplande activiteiten worden zij geconfronteerd met spanning op het gebied van kennis van vandaag of morgen oftewel met een blik op de toekomst of in het verleden.

Spanningen die ontstaan door organiseren zijn niet alleen verschillend van elkaar maar zijn ook oppositioneel en relationeel van aard volgens Seo & Putnam & Bartunek (2004). Door te bepalen dat we 'A' gaan doen, creëren we tegelijkertijd een brede categorie 'niet A' hetgeen een systeem van met elkaar verbonden spanningen oplevert.

Complexe systemen in organisaties maken niet alleen gebruik van gevarieerde doelen van interne belanghebbenden maar moeten ook rekening houden met de belangen van externe stakeholders zoals aandeelhouders, klanten, medewerkers en leveranciers (Donaldson & Preston, 1995 & Freeman, 1984). Om succes te bereiken vereist dit aandacht voor de vaak conflicterende belangen van aandeelhouders, klanten, medewerkers en leveranciers.

In een studie bij vijf ambidextere organisaties op het gebied van productontwikkeling hebben Andriopoulos en Lewis (2009) onderzoek verricht naar de manier hoe binnen de organisatie met paradoxale situaties bij innovaties werd omgegaan. Hierbij hebben zij zich beperkt tot drie veelvuldig voorkomende paradoxen bij innovatie, te weten: strategische intentie (winst-doorbraak), klantrelatie (intensief-los) en persoonlijke motivatie (discipline-passie). Binnen de paradox gelden integratie en differentiatie hierbij als extremen. Volgens Eisenhardt (2000) komt het effectief managen van deze paradox neer op het zoeken naar creatieve wegen om beiden te omhelzen.

Bij de eerste paradox, strategische intentie, hadden de meeste bedrijven de neiging te kiezen voor winst waarbij het ook duidelijk werd dat innovatie de reputatie en aanpassingsvermogen van het bedrijf ten goede zouden komen. Een van de ondervraagde CEO's sprak hierbij: "verwacht niet dat je op rendement kunt blijven koersen als je geen focus hebt op creativiteit".

In het geval van de tweede paradox stonden een intensieve-losse relatie met de klant tegenover elkaar. Een intensieve relatie stelt je in staat om op korte termijn in de bestaande markt winst te genereren maar kan een dempend effect hebben op het ontdekken van nieuwe segmenten volgens Danneels (2003). Een nauwe klantrelatie legt de nadruk op behoeften en beperkingen waar een losse klantrelatie mogelijkheden en vrijheden kenmerkt om nieuwe zaken te onderzoeken en aan te bieden.

Bij de derde paradox ging het om discipline en passie. Succesvolle projecten vereisen kenniswerkers die "ontwerp ademen en leven", maar ook profiteren van gestroomlijnde processen volgens Andriopoulos & Lewis (2009). Benner & Tushman (2002) stellen dat herhaling van activiteiten die zijn vastgelegd in standaardprocedures, de snelheid en efficiëntie van innovatie ten goede komen. Brown & Duguid (2001) daarentegen claimen dat het buitensporig naleven van normalisatie de kans op vervreemding en stijfheid vergroot. Echter, passie zonder discipline kan leiden tot chaos volgens Levitt

(2002). Naar de mening van Andriopoulos & Lewis (2009) kan het variëren van werkzaamheden op verschillende tijden en gedurende verschillende projecten en projectfasen een balancerende werking hebben bij kenniswerkers met betrekking tot discipline en passie.

De hiervoor beschreven spanningen zien we vaak ook terug bij organisaties waar men te maken heeft met zowel het voeren van bestaande business alsmede het ontwikkelen van innovatie. Vragen als 'waarom nu juist die innovatie?' of 'moeten we dit zelf ontwikkelen of de samenwerking gaan zoeken?' of 'wat is het belang van deze keuze voor onze stakeholders?', worden regelmatig gehoord. Daarnaast bestaat vaak de angst dat de bestaande business uiteindelijk door de innovatie zal worden 'verslonden'. Deze angst wordt nog eens versterkt als bestaand en innovatie in aparte units zijn ondergebracht die heel specifiek op de eigen prestaties worden beoordeeld. In de top van de onderneming is er de voortdurende druk op het (korte termijn)resultaat hetgeen de ruimte voor innovatie al snel onder druk kan zetten op het moment dat het 'even tegen zit'. Ook speelt hier de vraag welk deel van de beschikbare middelen moet worden toegewezen aan de bestaande business waarmee nu het geld verdiend wordt en welk deel gaan we afstaan aan langdurige innovatieprojecten waarbij het nog onzeker is hoe de terugbetaling van deze investering er uitziet. Een andere vraag waarvoor het senior management zich geplaatst ziet is waar men bestaand en innovatie onder brengt. Samen in één onderdeel of gesplitst.

TYPE LEIDERSCHAP

Naarmate de wereld steeds globaler wordt, met een sneller tempo technologische ontwikkelingen elkaar opvolgen en de markt meer hypercompetitief wordt, kan het succesvol beheren van paradoxale strategieën die gekoppeld zijn aan tegenstrijdigheden een concurrentievoordeel opleveren volgens Smith & Binns & Tushman, (2010). Concurrentievoordeel is naar de mening van D'Aveni (1994) geworteld in zowel het verder bouwen op bestaande producten als het creëren van nieuwe producten die de bestaande business uiteindelijk weer kannibaliseert. Leidinggevende teams staan voor de uitdaging om binnen een steeds complexere concurrerende omgeving de spanningen die er zijn bij de bestaande business te benutten en bij innovaties verder te verkennen. Het vermogen van het management om deze spanningen in heldere (cognitieve) frames te plaatsen en te zoeken naar synergiën en versterking in plaats van tegenstellingen, noemt men paradoxaal denken.

Het ondersteunen van paradoxale strategieën vereist complexe businessmodellen waarin men om kan gaan met de inherente spanningen en waarin tegengestelde agenda's toch samengaan. Het effectief beheren van complexe businessmodellen is afhankelijk van leiderschap dat dynamische beslissingen kan nemen, een overkoepelende visie heeft en de specifieke agenda's en conflicten binnen de organisatie op meerdere niveaus beheert volgens Smith & Binns & Tushman (2010).

Bij structurele differentiatie in bedrijven wordt zowel aan exploitatie als aan exploratie gedaan. Hierbij is het de taak van het topmanagement om deze tegenstrijdige agenda's weer te integreren. Volgens Hambrick (1994) neemt het topmanagement de beslissing met betrekking tot organisatievormen, culturen en het toewijzen van middelen zodat bedrijven kunnen exploreren en exploiteren.

Een belangrijke functie van het senior team is daarom dan ook om te laten zien dat er juist voordelen kleven aan deze tegenstrijdige strategische agenda's (Barnard 1968 & Weick 1979 & Thompson 1967).

De tegenstellingen en spanningen die inherent zijn aan complexe businessmodellen oefenen een significante belasting uit op hooggeplaatste leiders en hun teams en vragen aanzienlijke leidinggevende

capaciteiten. Senior leiders moeten concurrerende eisen vanuit diverse disciplines binnen de onderneming ondersteunen evenals de hierbij behorende bevoegdheden en financiële modellen alsmede de inconsistente culturen, processen en routines.

Om paradoxale strategieën effectief te kunnen beheeren moeten leiders in staat zijn om goed te kunnen communiceren en een overkoepelende visie te bouwen waarbij de ontwerpen, die intern onverenigbaar zijn, op de langere termijn toch blijven boeien en naast elkaar overeind blijven. Dergelijke eisen zijn bijzonder uitdagend gegeven onze psychologische en sociologische voorliefde voor consistentie, conflict mijndend en ons duidelijke, lineaire en rationele denken aldus Smith & Binns & Tushman (2010).

Smith & Tushman (2005) stellen dat het effectief beheer van tegenstrijdigheden is geworteld in paradoxale cognitie – leidinggevende kaders en processen die voor de verschillende situaties telkens worden herkend en waarbij tegenstrijdigheid wordt omarmd. Zij stellen verder dat paradoxale cognitie – paradoxale frames en cognitieve processen van differentiatie en integratie – evenwicht geeft bij strategische beslissingen. Cognitieve kaders bieden een lens om een situatie te begrijpen en om een beeld te vormen van de vaak complexe gedragsreacties bij personen of teams. Hierdoor wordt het mogelijk om een ambidextere mentaliteit te ontwikkelen volgens Denison & Hooijberg & Quinn, 1995 & Smith & Tushman, 2005 & Walsh, 1995. Naar de mening van Gibson & Birkinshaw (2004) kunnen we er dan ook vanuit gaan dat hoe managers binnen een onderneming denken en acteren, sterk beïnvloed wordt door de aanwezige cognitieve frames binnen de organisatie.

Cognitieve processen zijn gedragsroutines en manieren die managers gebruiken om te denken over en te reageren op informatie aldus Weick & Sutcliffe & Obstfeld, (1999). Een van deze processen betreft cognitieve differentiatie. Cognitieve differentiatie moedigt managers aan om nieuwe markten te zoeken, vaardigheden te ontwikkelen en kansen te zoeken voor innovaties waarbij zij niet gehinderd worden door de context van bestaande producten.

Voortdurende cognitieve differentiatie leidt tot het produceren van steeds meer informatie en uiteindelijk een verbeterde effectiviteit bij het reageren op uitdagende situaties. Differentiatie is een proces waarbij medewerkers voortdurend het contrast ervaren tussen bestaande producten en innovaties. Cognitieve differentiatie is gericht op conflicten op productniveau die hierbij ontstaan. Bij integratief denken daarentegen worden deze conflicten juist gebruikt om te zoeken naar synergetische oplossingen binnen de organisatie volgens Smith & Tushman (2005). Binnen organisaties worden medewerkers geconfronteerd met een ongelofelijke matrix van ingewikkelde en dubbelzinnige informatie over problemen die zij moeten absorberen, verwerken en verspreiden aldus Mason & Mitroff (1981). Door nu gebruik te maken van cognitieve frames en deze op een omgeving te 'leggen' kan men aan deze omgeving een bepaalde vorm en betekenis geven volgens Walsh (1995). Cognitieve kaders helpen om een lens te verschaffen waardoor medewerkers in staat worden gesteld om een situatie onder ogen te zien en te begrijpen, is de mening van Smith & Tushman (2005). Goffman (1974) stelt dat de lens waardoor de medewerkers dan kunnen kijken hen in staat stelt om veranderingen in een omgeving te begrijpen, aandacht te schenken aan bepaalde onderdelen in de omgeving en om uiteindelijk context-specifieke interpretaties te maken waarna zij een beslissing kunnen nemen en er actie volgt.

GEEN KEUZE TUSSEN A OF B

Traditionele managers vragen zich af: 'moeten we nu A of B doen?' Elke keuze brengt voor- en nadelen met zich mee. Bij paradoxaal denken wijzigt deze focus. De vraag gaat dan over zowel A en B waardoor

deze visie leiders in staat stelt om nieuwe bedrijfsmodellen te ontwikkelen. Hoe kunnen de diverse mogelijkheden elkaar versterken in plaats van concurrenten te zijn? Businessmodellen die deze tegenstrijdigheden op een dergelijke manier kunnen omhelzen, stellen organisaties in staat om te slagen voor zowel de korte als lange termijn.

Op basis van de bestudeerde literatuur kunnen we stellen dat paradoxaal denken het vermogen betreft om na te denken over tegenstellingen en deze te plaatsen in kaders waarmee uiteindelijk een geïntegreerde oplossing tot stand komt. Paradoxaal denken leidt heel duidelijk niet tot het kiezen van één optie doch zoekt naar 'het beste uit alle aanwezige mogelijkheden'.

GEVOLGEN VAN PARADOXAAL DENKEN

Nu we de belangrijkste elementen van het denken in tegenstellingen hebben besproken, kunnen we ons de vraag stellen wat dan de uiteindelijke gevolgen hiervan zijn.

Paradoxaal denken gaat uit van een benadering van spanningen door te onderzoeken hoe bedrijven gelijktijdig met concurrerende eisen kunnen omgaan. Alhoewel de keuze voor een van de concurrerende spanningen op korte termijn resultaat zou kunnen opleveren, gaat het paradoxaal perspectief er volgens Cameron (1986) en Lewis (2000) vanuit dat voor het uiteindelijk bereiken van duurzaamheid op lange termijn er continue pogingen moeten worden ondernomen om de diverse uiteenlopende eisen gelijktijdig te beheren.

Smith & Lewis (2011) definiëren paradoxaal als tegenstrijdige, nog met elkaar verbonden elementen die tegelijkertijd bestaan en na verloop van tijd nog steeds aanwezig zijn. Deze elementen lijken logisch wanneer ze los van elkaar worden gezien doch worden irrationeel en inconsequent wanneer ze bij elkaar worden gevoegd volgens Lewis (2000). De onderscheidende kenmerken van paradox worden geïllustreerd door het Taoïstisch symbool van Yin Yang. Op de eerste plaats duidt paradox op elementen die nog tegengesteld zijn aan elkaar maar uiteindelijk verandert dit in een synergetische verbondenheid binnen een groter systeem volgens Cameron & Quinn (1988) & Voorhees (1986).

Recent onderzoek op het gebied van ambidexteriteit heeft een paradoxaal 'lens' opgeleverd waarbij benadrukt wordt dat het uiteindelijke succes van de organisatie afhangt van de mate waarin exploitatie en exploratie gelijkmatig toegepast worden volgens Gibson & Birkinshaw (2004) & O'Reilly & Tushman (2008) & Raisch & Birkinshaw (2008). Het kan zelfs voorkomen dat deze strategie op korte termijn problematisch is op het vlak van beschikbaar stellen van middelen doch uiteindelijk zal op de langere termijn een elkaar-versterkend effect optreden wat resulteert in succes aldus He & Wong (2004). Exploratie en exploitatie versterken elkaar door hun verweven ondersteuning op het gebied van organisatiekennis stellen Andriopoulos & Lewis (2009). Zonder exploratie is er geen kennis in de organisatie om te exploiteren. Zonder exploitatie daarentegen ontbreekt het de organisatie aan fundamentele kennis waarmee een vermogen voor experimenten gecreëerd kan worden.

Ambidexteriteit creëert eisen voor het senior management om deze tegenstrijdige strategieën gelijktijdig te ondersteunen aldus Smith & Tushman (2005).

Spanningen behoren tot de belangrijkste actoren bij organisatorisch onderzoek. Zelfs voor de opkomst van de contingentie theorie hebben onderzoekers zich bezig gehouden met de zoektocht naar 'die ene beste manier' om zaken te organiseren. Als reactie hierop is de contingentie theorie ontstaan in de jaren '60 waar onderzoekers de condities onderzochten waarbij spanningen binnen een organisatie het meest effectief waren volgens de mening van Galbraith (1973) & Lawrence & Lorsch (1967) & Woodward

(1965). De rol van contingentie theorie hierbij is geweest om organisatorische spanningen te bestuderen bij verschillende verschijnselen en op diverse niveaus van de analyse, luidt de mening van Luthans & Stewart (1977) & Tosi & Slocum (1984).

Een perspectief van paradox biedt hierop een alternatief. Zoals ook het geval is bij contingentie theorie onderzoekt het paradox perspectief spanningen in fenomenen en niveaus. In tegenstelling echter tot contingentie theorie gaat het paradox perspectief ervan uit dat spanningen reeds bestaan in complexe en dynamische systemen. Deze onderliggende spanningen zijn niet alleen normaal maar als ze eenmaal duidelijk erkend worden, kunnen deze grote voordelen opleveren.

Smith en Lewis (2011) benadrukken dat zij de paradox theorie niet zien als datgene wat de contingentie theorie vervangt maar het moet gezien worden als een complementair alternatief. In plaats van keuzes tussen dualiteiten focust de paradox theorie zich op de aanwezigheid van spanningen die synergetisch en hardnekkig zijn. Hierdoor is een strategie van acceptatie en vastberadenheid belangrijk die spanningen in de besluitvorming betreft en hierdoor duurzaamheid genereert. In de kern veronderstelt een paradox theorie dat spanningen een integraal onderdeel van complexe systemen zijn en dat duurzaamheid afhangt van het tegelijkertijd aandacht geven aan deze tegenstrijdige maar toch met elkaar verweven eisen.

Het tegelijkertijd effectief aandacht kunnen geven aan tegenstrijdige belangen roept in de literatuur diverse associaties op. Zo denken O'Mahony & Bechky (2006) aan een succesvolle carrière, Denison, Hooijberg & Quinn (1995) aan buitengewone leiderschapskwaliteiten, Murnighan & Conlon (1991) aan optimaal presterende afdelingen en Cameron & Lavine (2006) & Tushman et al (2010) aan prestaties van de organisatie.

Smith en Lewis (2011) hebben een dynamisch evenwichtsmodel gebouwd waarbij zij verder bouwen op deze studies en zij stellen dat een dynamisch evenwicht de kracht van paradox versterkt ter bevordering van de duurzaamheid. Individuen, groepen en bedrijven bereiken korte termijn succes die hun in staat stelt om met deze basis aanpassing en groei voor de langere termijn te realiseren aldus Cameron & Lavine (2006). Meer specifiek stellen zij dat een dynamisch evenwichtsmodel duurzaamheid realiseert door drie mechanismen, te weten: (1) het op gang brengen van kennis en creativiteit, (2) het bevorderen van flexibiliteit en veerkracht en (3) het ontketenen van menselijk potentieel.

Smith & Tushman (2005) stellen zich de vraag hoe een paradoxale zienswijze (frames) tot het verbeteren van bedrijfsprestaties leiden. Op de eerste plaats creëren deze frames een duidelijk beeld dat de verschillende doelstellingen benadrukt voor de bestaande producten en voor de innovatie. Het creëren van duidelijke en consistente targets motiveert het bereiken van deze doelstellingen volgens Latham & Locke (1995).

Door duidelijke doelstellingen te definiëren motiveren managers het succes van zowel exploitatie als exploratie. Paradoxale frames worden ook geassocieerd met verminderde dreiging en angst waarmee ze positief bijdragen aan mogelijke conflicten. Een paradoxaal frame geeft een signaal af dat managers verwachten om met beide frames te slagen omdat men begrijpt wat er in 'beide werelden aan de gang is'. Deze wijze van framing helpt mee om een verschuiving in werking te zetten van bedreiging en concurrentie tussen de twee producten naar een visie hoe deze producten van elkaar zouden kunnen profiteren en als afgeleide hiermee ook de onderneming in zijn geheel aldus Dutton & Jackson (1987). Murnighan & Conlon (1991) stellen dat teams die de dualiteiten en potentiële synergie-effecten van hun uitdagingen herkennen, daardoor gekoppeld zijn aan minder angst, stress en verbeterde presentaties.

In hun slotconclusie van het artikel dat is genoemd in het onderdeel 'spanningen tussen bestaande business en innovatie' merken Andriopoulos en Lewis (2009) op dat voor het werken met paradoxen een aanwezigheid van integratie en differentiatie vereist is. Verder is een multi level benadering vanuit de organisatie belangrijk. De directie bepaalt de context, strategie en wijst de middelen toe aan het portfolio projecten. Managers en projectleiders bewaken de projecten waarbij zij processen bewaken en improvisatie aanmoedigen op momenten dat dit is gewenst. Tot slot zijn het de specialisten zelf die kiezen hoe zij het beste hun passie en discipline voor het betreffende project inzetten.

Verder poneren de schrijvers van dit artikel de stelling dat integratie en differentiatie een krachtige complementaire mogelijkheid bieden voor de bevordering van ambidexteriteit. Deze combinatie vermindert de angst en defensieve houding bij medewerkers waarbij men spanningen probeert op te lossen door te kiezen voor de reeds aanwezige voorkeur. De resultaten echter zijn dan vaak contraproductief.

Als laatste belangrijke factor voeren Andriopoulos en Lewis (2009) de kracht van het gezamenlijk leren bij exploitatie en exploratie op die leidt tot een verhoging van de absorptiecapaciteit van de organisatie (Jansen & vd Bosch & Volberda, 2006). Met absorptiecapaciteit wordt het vermogen van een bedrijf bedoeld om te herkennen, aanpassen aan de omgeving en toepassen van nieuwe kennis. Exploitatie gerichte inspanningen helpen kennis om te zetten in commerciële doeleinden maar zonder exploratie zal de voorraad kennis uiteindelijk afnemen totdat het bedrijf vast zit in een specifiek product.

Samenvattend zijn in deze paragraaf enkele belangrijke elementen van paradoxaal denken besproken en de gevolgen die deze manier van denken met zich meebrengt. In plaats van keuze A of B waarbij er trade-offs gemaakt moeten worden, worden alle mogelijkheden nu in overweging genomen. In eerdere hoofdstukken hebben we gezien dat exploitatie en exploratie binnen één bedrijf tegenstrijdige belangen opleveren. De aanwezigheid van tegenstrijdige belangen is een belangrijk element die we bij paradoxaal denken tegenkomen. Als gevolg van tegenstrijdige belangen ontstaan spanningen in een organisatie die vaak worden veroorzaakt door keuzes die het management maakt met name hoe zaken georganiseerd worden. Spanningen die we liever niet zien omdat de mens nu eenmaal van nature consistentie zoekt en conflict mijdend is. Omdat deze spanningen er toch zijn vraagt dit bijzondere kwaliteiten van het topmanagement. De leiding van de organisatie moet dynamische beslissingen kunnen nemen en een overkoepelende visie hebben die de specifieke agenda's en conflicten, zoals die op mee meerdere niveaus aanwezig zijn, beheert.

Management dat denkt in tegenstellingen kan zich verplaatsen in de verschillende werelden van de tegenstrijdigheden die zich aandienen. Hierdoor creëert zij cognitieve frames die een lens voor elke situatie opleveren. Het gevolg hiervan is dat meerdere goede oplossingen zich aandienen waardoor nieuwe bedrijfsmodellen ontstaan waarbij concurrentie omgezet wordt in versterking. We kiezen n.l. niet uit één optie maar het beste uit alle aanwezige mogelijkheden.

De gevolgen die paradoxaal denken veroorzaakt kunnen in het kort worden weergegeven met behulp van onderstaande opstelling:

- Tegengestelde agenda's gaan uiteindelijk toch samen waarbij managers op termijn het voordeel van de samenwerking inzien.
- Producten beconcurreren elkaar niet langer maar hebben juist een versterkend effect.

- Managers die paradoxaal kunnen denken hebben de mogelijkheid om de verschillende tegenstrijdige situaties in kaders (cognitieve frames) te plaatsen. Hierdoor begrijpen zij deze specifieke situatie beter en kunnen makkelijker een oordeel vormen.
- Het beste wordt gekozen uit alle aanwezige mogelijkheden. Dus geen trade-off waarbij er voor optie A of optie B wordt gekozen.
- Omdat alle aanwezige mogelijkheden in de besluitvorming worden betrokken, ontstaat er minder angst en stress bij de uiteindelijke keuze en leidt dit ook tot betere prestaties.
- Uitbreiding van het vermogen van een bedrijf om te herkennen, aanpassen aan de omgeving en toepassen van nieuwe kennis.

Bij paradoxaal denken wordt continu geprobeerd om diverse uiteenlopende eisen gelijktijdig te beheren. Op deze manier versterken exploitatie en exploratie elkaar. De paradoxale theorie gaat ervan uit dat spanningen altijd aanwezig zijn in een bedrijf maar als deze eenmaal duidelijk herkend worden, ze elkaar uiteindelijk versterken en voordelen opleveren.

2.4 RELEVANTIE ONDERZOEKSVRAAG EN STAND LITERATUUR

Zoals in vorige paragrafen besproken is bij een ambidextere onderneming, waar het management vaak met tegenstrijdige belangen te maken heeft, ook de aanwezigheid van paradoxaal denken noodzakelijk. De literatuur echter hierover is tot nu toe vrij beperkt (Adner & Helfat, 2002 & Turner, Swart & Maylor, 2013). In diverse artikelen wordt als suggestie voor verder onderzoek voorgesteld om een nadere verdieping van de paradox tussen exploitatie en exploratie. Met name wordt dan gestuurd naar de vraag hoe managers hier mee omgaan en hoe men paradoxaal denken kan ontwikkelen (Bazerman & Watkins, 2004 & Smith & Tushman, 2005 & Cantarello et al, 2012).

Vanuit deze suggesties verder werkend richt mijn onderzoek zich met name op de omstandigheden waaronder paradoxaal denken kan leiden tot een ambidexter ondernemingsmodel. Binnen de diverse soorten van omstandigheden heb ik gekozen voor de volgende condities omdat deze naar mijn mening in sterke mate bepalend kunnen zijn voor de ontwikkeling van paradoxaal denken dat weer kan leiden tot ambidexteriteit:

1. Marktomstandigheden
2. Duidelijkheid
3. Onzekerheid
4. Tempo van de technologische ontwikkelingen

Marktomstandigheden kunnen invloed hebben door de mate van dynamiek of stabiliteit waarin zij verkeren. In een dynamisch/turbulente markt ervaren organisaties de druk van nieuwe innovaties en concurrentie waardoor men zelf ook gedwongen wordt om te innoveren en aan te passen. Aan de andere kant kan een stabiele markt een zodanige rust geven dat bedrijven passief blijven en zaken te lang door laten lopen. De mate van dynamiek is belangrijk voor de ontwikkeling van paradoxaal denken.

Met duidelijkheid wordt een heldere communicatie over de visie en strategie van de organisatie naar haar medewerkers en de markt bedoeld. Wanneer hierover binnen het bedrijf geen onduidelijkheid meer bestaat, weten mensen welke richting het bedrijf op wil en met welke middelen zij dit wil realiseren. In het kader dat hiermee wordt geschetst kunnen managers alle mogelijkheden in beeld krijgen die passen

om deze doelstellingen te realiseren. Teveel duidelijkheid kan echter ook resulteren in een te strakke aansturing vanuit het management waardoor medewerkers het gevoel krijgen dat er weinig ruimte over blijft voor eigen input. Duidelijkheid creëert in belangrijke mate het veld met mogelijkheden waarbinnen paradoxaal denken toegepast kan worden.

Een onzekere situatie kan van invloed zijn op het vermogen om paradoxaal te denken alsmede de ontwikkeling van een ambidexter ondernemingsmodel. Onzekerheid binnen een organisatie maakt mensen angstig waarbij men 'niet uit hun schulp kruipt'. Hierdoor blijven creatieve ideeën vaak achterwege. Onzekerheid in de externe omgeving maakt dat bedrijven vaak ook een afwachtende houding aannemen in plaats van te investeren in innovaties. Onzekerheid houdt initiatieven 'in de doos' en is hierdoor sterk bepalend voor de ontwikkeling van paradoxaal denken.

Het tempo waarmee technologische ontwikkelingen zich tegenwoordig aandienen wordt steeds sneller. Product life cycles worden korter en hierdoor verschijnen er steeds sneller innovaties op de markt. Met deze ontwikkeling groeit ook het aantal middelen die bedrijven in kunnen zetten bij de strategische vraagstukken waarvoor zij zich geplaatst zien. Door de toename van middelen ontstaat een andere manier van denken. Een voorbeeld hiervan is telefonie waar mensen steeds meer alleen maar bereikbaar zijn op mobiele nummers en de vaste telefoon aan het verdwijnen is. Het tempo van technologische ontwikkelingen levert een belangrijke bijdrage aan de ontwikkeling van paradoxaal denken.

Zoals in het begin van deze paragraaf aangegeven, zijn met name de omstandigheden die bij kunnen dragen aan de relatie waarbij paradoxaal denken leidt tot een ambidexter businessmodel nog de grote onbekende in de wetenschappelijke bibliotheek. Met mijn onderzoek hoop ik binnen deze lancune in de literatuur een bescheiden bijdrage te kunnen leveren. Dit onder het motto: "Don't build the cathedral, just give us a brick".

2.5 CONCEPTUEEL MODEL

Met behulp van het literatuuronderzoek is een beeld gevormd van de theorieën over ambidexteriteit en paradoxaal denken binnen ondernemingen. In het conceptueel model zijn bij de variabelen belangrijke elementen benoemd die een rol spelen binnen deze relatie. Ook wordt gezocht naar factoren die niet in het conceptueel model zijn meegenomen maar mogelijk wel invloed hebben op de ontwikkeling van ambidexteriteit die aangestuurd wordt vanuit het paradoxale denken.

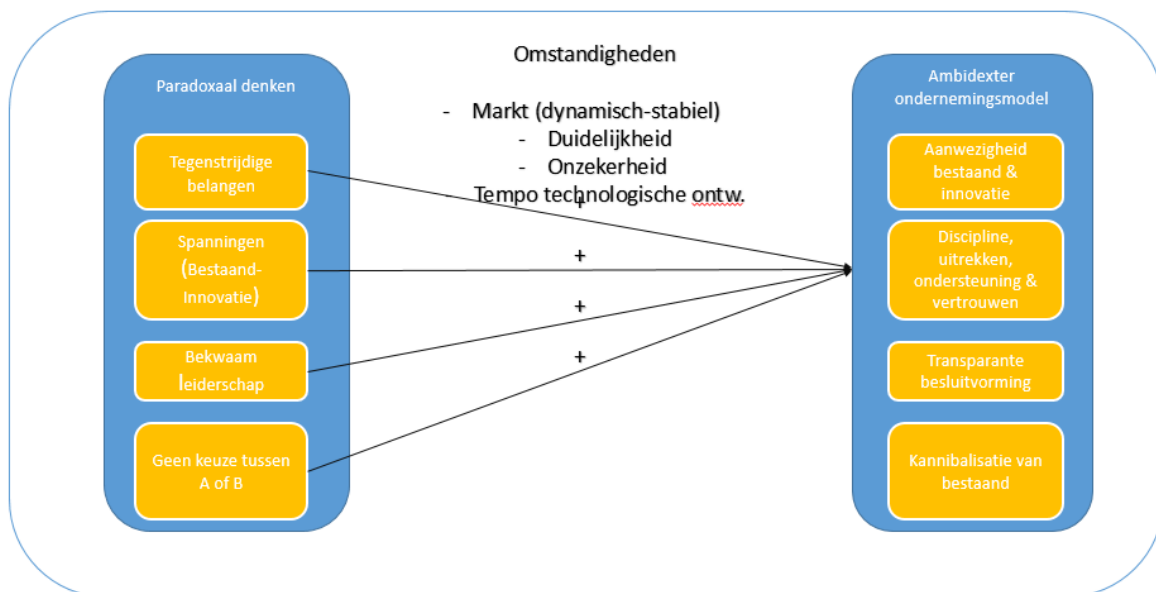
Met exploitatie en exploratie is sprake van de aanwezigheid van bestaande business alsmede innovatie binnen een bedrijf. De aanwezigheid van zowel exploitatie als exploratie vereisen verschillende structuren, vaardigheden en culturen binnen een organisatie. Dit vertaalt zich in de noodzakelijke aanwezigheid van *discipline* waarbij mensen de taken uitvoeren die hun opgedragen worden, *uitrekken* waarbij mensen bereid zijn om verder te kijken dan alleen het uitvoeren van opgedragen taken, *ondersteuning* waarbij er ondersteuning aanwezig is voor de medewerkers maar ook respect voor elkaars verantwoordelijkheden en als laatste de aanwezigheid van *vertrouwen* die voornamelijk van het management dient te komen waarbij er vertrouwen moet worden gegeven in de realisatie van werkzaamheden. Met name voor innovatie is dit van belang daar het op voorhand niet zeker is hoe lang onderzoek kan duren en wat de uitkomsten hiervan zullen zijn. Een goede balans tussen de 'harde'

elementen zoals *discipline* en *uitrekken* en de 'zachte' elementen zoals *ondersteuning* en *vertrouwen* is belangrijk. Verder is een transparante besluitvorming binnen een ambidexter bedrijfsmodel een vereiste vanwege de aanwezigheid van bestaande business en innovatie. Hierbij ontstaan vaak spanningen met het toewijzen van de beschikbare middelen waarbij het risico aanwezig is dat hierbij exploitatie uiteindelijk in een discussie het voordeel krijgt omdat op korte termijn hiermee de resultaten worden gerealiseerd. Op langere termijn is dit echter funest voor de organisatie omdat er dan te weinig aan productontwikkeling kan worden gedaan. Heldere en krachtige besluitvorming is dan ook een belangrijke voorwaarde. Als laatste belangrijk element dat bij een ambidexter ondernemingsmodel is opgenomen is de kannibalisatie van bestaande business. Producten hebben geen eindeloze levensduur en innovatie kan in versnelde mate ertoe leiden dat bestaande business afgebouwd wordt. Dit terwijl het bedrijf nog in belangrijke mate voor de realisatie van het resultaat afhankelijk is van de bestaande business. Ik zie dit in de wereld van de dagbladen die momenteel nog grotendeels op de inkomsten van de papieren krant leven maar waar iedereen spreekt over de opkomst van digitale alternatieven.

Bij paradoxaal denken spreken we over het denken in tegenstellingen. Dit ontstaat wanneer er in een organisatie tegenstrijdige belangen aanwezig zijn hetgeen bij exploratie en exploitatie het geval is. Moeten we inzetten op het bestaande product waar de onderneming in belangrijke mate op drijft of moeten we gaan kijken naar nieuwe producten die in de toekomst minimaal dezelfde resultaten op kunnen gaan leveren? De aanwezigheid van deze tegenstrijdige belangen levert spanningen op in de organisatie die vaak worden veroorzaakt door de keuzes die het management maakt hoe zaken georganiseerd worden om doelen te bereiken. Met deze keuzes wordt dan ook gelijk duidelijk welke zaken niet opgepakt zullen worden. Spanningen kunnen op diverse gebieden ontstaan zoals: resultaat korte en lange termijn, zelf produceren of uitbesteden en samenwerken of niet. De spanningen die bij paradoxaal denken aanwezig zijn vragen bijzondere kwaliteiten van het senior management. De leiding van het concern moet dynamische beslissingen kunnen nemen en een overkoepelende visie hebben die de specifieke agenda's en conflicten, zoals die op meerdere niveaus aanwezig zijn, beheert. Uiteindelijk moeten deze agenda's met hun uiteenlopende belangen toch weer bij elkaar komen zodat ze elkaar versterken in plaats van beconcurreren. Management dat deze kwaliteiten bezit kan zich verplaatsen in de verschillende agenda's waardoor er diverse beeldvorming ontstaat. Deze beelden, ook wel cognitieve frames genoemd, bieden de mogelijkheid om diverse bedrijfsmodellen te ontwikkelen waarmee uiteindelijk meerdere goede mogelijkheden voor diverse vraagstukken zich aanbieden. We zien dan ook bij paradoxaal denken dat er geen keuze meer gemaakt wordt tussen A of B maar dat uit alle aanwezige mogelijkheden de beste samenstelling wordt gevormd.

Tot zover een toelichting op beide variabelen in het conceptueel model zoals op het einde van deze paragraaf wordt weergegeven. Over ambidexteriteit zijn uitgebreide onderzoeksverslagen bekend in de literatuur. Bij paradoxaal denken is dit in mindere mate het geval doch hierover zijn toch verschillende artikelen gevonden. Over de omstandigheden die ertoe leiden dat paradoxaal denken uitmondt in een ambidexter businessmodel is, naar de mening van de onderzoeker, weinig tot niets bekend in de literatuur. Vanwege deze reden is dit dan ook de hoofdvraag in dit onderzoek. Er zijn vier soorten omstandigheid gekozen om te onderzoeken. Marktomstandigheden waarbij er gekeken wordt of een verschil tussen een dynamische en stabiele markt van invloed is op de relatie. Bij een dynamische markt is er de druk vanwege een lastige markt met nieuwkomers en nieuwe producten. Bij een stabiele markt dreigt het gevaar van te weinig attentie door het management. Duidelijkheid over de visie en

strategie van de onderneming kan een invloed hebben op deze relatie. Aan de ene kant verhelderend doordat de medewerkers weten waar de organisatie naar toe gaat en aan de andere kant zou er door teveel duidelijkheid ook een 'keurslijf' kunnen ontstaan waarbij beperkingen optreden. Onzekerheid kan een sfeer van terughoudendheid creëren waarbij er door iedereen een afwachtende houding aangenomen wordt en uitsluitend dingen gedaan worden die gevraagd worden. Onzekerheid in de externe omgeving kan ertoe leiden dat bedrijven hun ambities op een laag pitje zetten. Als laatste omstandigheid is het tempo van technologische ontwikkelingen gekozen omdat nieuwe producten en mogelijkheden zich steeds korter achter elkaar aandienen. Met deze toename van middelen ontstaan er steeds meer mogelijkheden en andere manieren van denken die onderzocht kunnen worden voor de beste 'fit' met een ambidexter businessmodel.

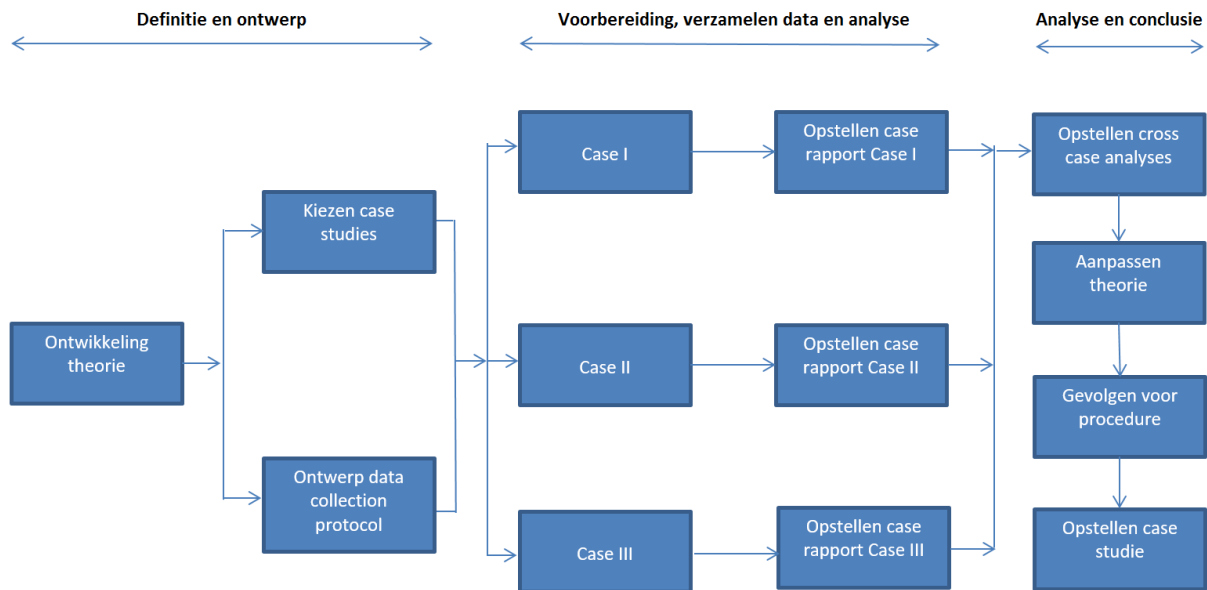


Figuur 1 Conceptueel model

3. ONDERZOEKSMETHODE

In dit hoofdstuk wordt de wijze van onderzoek met de empirische methode beschreven. Op de eerste plaats wordt de context van het onderzoek beschreven. Hierna wordt de methode van onderzoek beschreven en welke eenheden worden onderzocht, hoe deze worden geselecteerd en hoe data wordt verzameld en geanalyseerd.

Het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van de procedure voor meervoudige case studies zoals beschreven door Yin (2013).



Figuur 2 Multiple Case Study Procedure - Yin 2013

3.1 EMPIRISCHE METHODE

In de literaire verkenning zijn diverse artikelen bekend die ingaan op de begrippen 'paradoxaal denken' en 'ambidexteriteit' die in mijn onderzoeksvraag een rol spelen. Echter voor de samenhang zoals die is opgesteld in het conceptueel model geldt dat hierover nog weinig informatie beschikbaar is tot heden. Met name over de omstandigheden waaronder paradoxaal denken kan leiden tot een ambidexter businessmodel, is geen informatie beschikbaar. Het betreft hier dan ook een inductief onderzoek waar het onderzoek plaatsvindt op een nieuw terrein waarvoor een nieuwe theorie gevormd kan worden die voortkomt uit de empirische bevindingen. Het doel hierbij is om een relatie te vinden tussen het object van onderzoek, de data en de theorie. E.e.a. zoals beschreven binnen het kwalitatief onderzoek door Bryman & Bell (Bryman & Bell, 2015). Het onderzoek wordt uitgevoerd door middel van een meervoudige casestudie (3 cases) binnen de omgeving van dagbladen en gratis huis-aan-huis bladen omdat dit de omgeving is waarin de onderzoeker in zijn huidige functie werkzaam is en hij hier toegang heeft tot relevante bronnen. Aanvullend worden in het onderzoek nog de mening van 3 experts betrokken die geen relatie hebben tot een van de cases doch wel werkzaam zijn binnen deze context. Een voordeel van onderzoek bij meerdere cases is dat het eindresultaat naar verwachting sterker is volgens Herriot & Firestone (1983). Bij elke casestudie worden er meerdere interviews afgenomen. Er is gekozen voor onderzoek op basis van casestudie omdat deze methode een empirisch onderzoek

betreft waarbij een fenomeen uit dezelfde tijd wordt onderzocht in de diepte en binnen de bestaande context waarbij ook nog eens de afgrenzing tussen het fenomeen en de context niet duidelijk is aldus Yin (2013). Bovendien is een casestudie context gerelateerd hetgeen bij de setting van dit onderzoek ook sprake van is. Bij een casestudie wordt een 'hoe-vraag' beantwoord waarbij ook speelt dat de onderzoeker in het onderzoek weinig controle heeft over de elementen volgens Yin (2013). Een andere belangrijke reden voor deze keuze is dat in deze omgeving duidelijk sprake is van ambidexteriteit waarin exploitatie en exploratie beiden aanwezig zijn. Het aansturen van mediabedrijven waarin de krant nog steeds de belangrijkste bron van inkomsten is maar die sterk onder druk staat van een opkomende digitale stroom aan alternatieven, creëert heel duidelijk een spanningsveld met tegenstrijdige belangen. Doordat een casestudie dieper op de context en processen ingaat bestaat de mogelijkheid om aanvullende (onverwachte) inzichten te verkrijgen.

De cases worden kwalitatief onderzocht. Kwalitatief onderzoek geeft de mogelijkheid om diepgaande kennis van de context en processen te achterhalen. Dit is met kwantitatief onderzoek veel minder mogelijk waardoor de rijkdom van informatie beperkter is. Bij kwalitatief onderzoek is deze veel groter evenals de flexibiliteit zo luidt de mening van Van Engeldorp Gastelaars & De Leede (1996). Door meerdere cases te onderzoeken is het mogelijk om de verschillen en overeenkomsten te onderzoeken volgens Bryman & Bell (2015) & Yin (2013). Binnen de setting van het onderzoek spelen verschillende actoren een rol. We onderzoeken een nichebedrijf, een regionaal en een landelijk opererend bedrijf. In de dagbladensector kunnen bedrijven heel verschillend zijn. Daarom is het van belang om kwalitatief onderzoek te doen waarmee je in de karakteristieken van de respondenten kunt gaan. Met name de context vormt bij kwalitatief onderzoek een belangrijke toegevoegde waarde. Er is een brede pool aan respondenten beschikbaar met meerdere personen per bedrijf. Door de kwalitatieve methode is het mogelijk om respondenten en antwoorden aan elkaar te linken. Dit is van belang omdat de bedrijven verschillende markten bedienen Het onderzoek is cross sectioneel uitgevoerd, dit wil zeggen dat er data is verzameld op een bepaald moment in de tijd (Bryman & Bell, 2015).

3.2 KEUZE EN OMVANG VAN DE STEEKPROEF

Het empirisch onderzoek heeft plaats gevonden binnen de Nederlandse dagbladen en gratis huis-aan-huis bladen. In deze traditionele omgeving van het verspreiden van content op papier heeft men te maken met een sterke opkomst van digitale alternatieven. Er is hier sprake van een ambidexter businessmodel waarbij digitaal vaak als 'bedreigend' wordt gezien door de core business van de kranten. Op diverse posities binnen deze bedrijven moet dus paradoxaal gedacht worden om ambidexteriteit te creëren waarmee de bestaande business en opkomende innovaties gelijktijdig ondersteund kunnen worden.

Er zijn drie casestudies verricht. Het eerste bedrijf betreft het dagbladenbedrijf van een groep mediabedrijven die eigendom zijn van een Private Equity organisatie. Het landelijk dagblad richt zich op verspreiding van nieuws in een specifiek segment en zit hiermee in een niche positie. Hier heb ik drie functionarissen geïnterviewd, de Algemeen directeur, Marketingmanager en de CFO. Het tweede bedrijf is een onderdeel van een landelijke beursgenoteerde onderneming. Deze organisatie heeft diverse regionale dagbladen alsmede diverse huis-aan-huis bladen in het portfolio. Bij dit bedrijf heb ik drie functionarissen geïnterviewd, te weten de Algemeen directeur, Marketingmanager en Business controller. Het derde bedrijf betreft een organisatie waarvan de aandelen in handen zijn van een familie die haar roots in de wereld van de media heeft. De organisatie in Nederland heeft diverse landelijke en

regionale dagbladen in haar portfolio. Daarnaast geven zij ook nog verschillende huis-aan-huis bladen uit. Bij dit bedrijf heb ik gesproken met de Directeur Regio Zuid, Marketingmanager Regio Zuid, Commercieel directeur Regio Zuid en de Business controller van Regio Zuid. Voor de selectie van verschillende functionarissen bij ieder bedrijf is bewust gekozen om hiermee vanuit functioneel niveau een breder inzicht te verkrijgen hoe men aankijkt tegen de omstandigheden die van invloed kunnen zijn op de relatie tussen paradoxaal denken en een ambidexter ondernemingsmodel. Aanvullend op de gesprekken met managementleden van de drie cases zijn er ook drie gesprekken gevoerd met specialisten in de wereld van dagbladen en huis-aan-huis bladen met betrekking tot de hoofdvraag van dit onderzoek. Deze personen hebben geen relatie tot een van de drie case-bedrijven. Er zijn in totaal dertien interviews afgenomen.

3.3 ANALYTISCHE EENHEID

De analytische eenheid betreft in het onderzoek de organisatie. De omstandigheden waarbij paradoxaal denken leidt tot invoering van een ambidexter ondernemingsmodel, gelden hierbij als moderator. De afhankelijke variabele is de ontwikkeling van ambidextere ondernemingsmodellen. Binnen de organisatie wordt er bij verschillende functionele niveau's onderzoek gedaan waardoor er met 'verschillende brillen' wordt gekeken naar de vraagstelling.

3.4 WIJZE VAN DATAVERZAMELING

De primaire data is verzameld door het afnemen van interviews die semigestructureerd van aard zijn. Voor deze vorm van dataverzameling is gekozen daar het de wens is om de respondenten zo breed en open mogelijk te spreken. Er is gekozen voor een inductief onderzoek omdat over de condities die van invloed kunnen zijn op de relatie tussen paradoxaal denken en de implementatie van een ambidexter ondernemingsmodel, zoals eerder opgemerkt, nog niet veel bekend is. Er is geen bestaand raamwerk vanuit de literatuur dat getoetst kan worden, integendeel er bestaat nog veel onduidelijkheid. Op deze wijze is gedetailleerde informatie van de geïnterviewden verkregen. Semigestructureerde interviews geven inzicht in relaties en de achtergronden van deze relaties aldus Yin, 2013. Het doel hiervan is om diepgaande kennis te verkrijgen van de wijze waarop het te onderzoeken proces plaatsvindt. De semigestructureerde interviews hebben plaats gevonden aan de hand van een vragenlijst (zie bijlage I). Deze vragenlijst is gebaseerd op de conversietabel zoals weergegeven aan het einde van deze paragraaf. Als secundaire data is voornamelijk het internet geraadpleegd waarvan de bronnen ook zijn vastgelegd in de bibliografie. Inzage in managementverslagen was in alle drie de cases niet toegestaan. Met betrekking tot het verzamelen van de primaire data is er vooraf een pilot uitgevoerd om de vraagstelling door te nemen zodat beoordeeld kon worden of de vragen duidelijk en relevant waren. Dit gesprek is gehouden met een management lid van een landelijk dagblad die tot eind 2015 commercieel verantwoordelijk was. De inhoud van dit interview is verder niet meegenomen in de dataverzameling om vooringenomenheid te voorkomen.

Er zijn in totaal dertien interviews afgenomen die gemiddeld een uur hebben geduurd. De interviews zijn afgenomen in een neutrale vergaderruimte waar er geen afleiding mogelijk was. Alle interviews zijn met toestemming van de geïnterviewden opgenomen waarna deze zo snel mogelijk na het betreffende gesprek zijn getranscribeerd. Indien gewenst kon er tijdens het interview op bepaalde vragen ook nog worden doorgevraagd. Vanuit de literatuur is de richting van het onderzoek geformuleerd. De

operationalisering van de getoetste vragen vindt plaats met behulp van een conversietabel die is afgeleid uit de constructen van het conceptueel model. De interviews zijn persoonlijk afgenomen.

Construct	Subconstruct	Operationalisering
Paradoxaal denken	Tegenstrijdige belangen	Conflicteren belangen in het bedrijf met elkaar?
		Hebben zowel medewerkers als externe belanghebbenden hier mee te maken?
		Is hierbij sprake van korte en/of lange termijn?
		Sprake van centrale of decentrale organisatie?
		Leidt bestaande business en innovatie samen tot spanningen?
	Bekwaam leiderschap	Leidt bestaande business en innovatie samen tot spanningen?
		Is er sprake van dynamische of juist stabiele markt?
		Hoe worden beschikbare middelen toegewezen?
	Geen keuze tussen A of B	Is er sprake van onzekerheid binnen het bedrijf?
		Zijn visie en strategie van organisatie duidelijk?
Is er een top-down aansturing of bottom-up?		
Wordt altijd de beste oplossing gekozen?		
Kunnen meerdere mogelijkheden samen gaan?		
Ambidexter ondernemingsmodel	Aanwezigheid bestaande business & innovatie	Hebben medewerkers een veiliger gevoel bij de aanwezigheid van meerdere oplossingen?
		Is het tempo van technologische ontwikkelingen een reden voor aanwezigheid van meerdere oplossingen?
		Zitten bestaande business en ontwikkeling van nieuwe producten in het huidige verdienmodel?
	Discipline, uittrekken, ondersteuning & vertrouwen	Worden bestaande producten nog aangepast?
		Worden er nieuwe producten ontwikkeld?
		Zijn verschillende 'bloedgroepen' aanwezig in bedrijf?
		Ondersteunt directie beide groepen?
	Transparante besluitvorming	Is er sprake van dynamische of juist stabiele markt?
		Respecteren verschillende groepen medewerkers elkaar?
		Hoe lang duurt het nemen van besluiten door het management?
Kannibalisatie van bestaand	Vindt er vooraf altijd onderzoek plaats?	
	Worden besluiten door de meerderheid geaccepteerd?	
	Verdwijnen bestaande producten snel of langzaam door nieuwe productontwikkeling?	
	Verdwijnen deze dan geheel of gedeeltelijk?	
		Speelt de dynamiek van de markt een rol?

Figuur 3 Conversietabel

3.5 WIJZE VAN DATA-ANALYSE

Er wordt data verzameld over processen die nog onbekend zijn binnen de wetenschap en waarvoor een nieuwe theorie wordt ontwikkeld.

De interviews worden opgenomen en zo snel mogelijk na het interview weer teruggeluisterd en uitgeschreven. In de conversietabel worden codes vanuit de literatuur en het conceptueel model opgenomen en tevens worden er labels aan de antwoorden op de diverse vragen toegekend. Het betreft hier een eerste open codering waarbij de transcripten opgedeeld worden in kleinere gedeeltes. Hierna wordt een verdere verfijning toegepast door het leggen van verbanden tussen contexten, gevolgen en patronen (axiaal coderen). Vervolgens worden cross-categorierelaties per case geanalyseerd en vergeleken met alle cases onderling. De derde stap betreft het selectief coderen en hier wordt de theorie gevormd en tevens uitgewerkt indien van toepassing. Door deze stappen binnen de codering aan te houden wordt de betrouwbaarheid vergroot.

De elementen van paradoxaal denken en van een ambidexter ondernemingsmodel worden aan de hand van de operationalisering zoals die in de conversietabel is opgenomen, getoetst. Er ontstaat een verband (pijl) van rechts naar links om te beoordelen of er sprake is van paradoxaal denken of van een

ambidexter ondernemingsmodel.

Vervolgens wordt er gezocht naar aanwezige verbanden tussen de elementen van beide variabelen. Op deze wijze wordt er dieper ingezoomd op de hoofdrelatie van de onderzoeksvraag. Een volgende verdieping die daarna gemaakt zal worden betreft het zoeken naar welke van de benoemde omstandigheden in paragraaf 2.4 invloed hebben op de gevonden relaties tussen de elementen van de twee variabelen. Het beeld dat hieruit ontstaat leidt uiteindelijk tot beantwoording van de hoofdvraag van dit onderzoek.

3.6 VALIDITEIT EN BETROUWBAARHEID

Er worden diverse maatregelen genomen om de validiteit bij het verkrijgen en analyseren van de data te verhogen. In het onderzoek wordt er datatriangulatie toegepast door interviews bij verschillende functionarissen binnen de organisatie te voeren en informatie te verzamelen uit secundaire bronnen zoals websites van de betreffende bedrijven. De externe validiteit, ook wel generaliseerbaarheid genoemd, wordt verhoogd door een selectie van organisaties te raadplegen uit het bestand van dagblad uitgeverijen en huis-aan-huisbladen in Nederland. Daarnaast worden in elke organisatie medewerkers op dezelfde hiërarchische niveaus geïnterviewd (Bryman & Bell, 2015). Er wordt tevens gebruik gemaakt van een conversietabel om de conceptuele validiteit te bewaken. Het doel hiervan is om te bewaken of datgene wat beoogd wordt, ook werkelijk wordt gemeten. Met behulp van vragen wordt er gezocht naar omstandigheden die van invloed zijn op de relatie tussen de variabelen 'paradoxaal denken' en 'implementatie van ambidextere ondernemingsmodellen'. Op deze manier wordt de relatie gelegd vanuit de literatuurstudie naar het empirisch gedeelte van het onderzoek.

De betrouwbaarheid van een meting heeft betrekking op de algehele precisie en accuraatheid waarmee een concept wordt gemeten aldus van der Velde et al (2008) Het onderzoek wordt door één persoon uitgevoerd. Indien dit door de geïnterviewde te kennen werd gegeven, is de uitwerking van het interview vooraf ter beoordeling opgestuurd zodat men aan kon geven of de inhoud van het gesprek correct werd weergegeven. Hiermee is de interne betrouwbaarheid gewaarborgd. Bij externe betrouwbaarheid gaat het over de vraag of het onderzoek gerepliceerd kan worden volgens Bryman & Bell (2015). Hierdoor zal de (in)stabiliteit over de tijd heen blijken. De opzet van dit onderzoek biedt goede mogelijkheden om over een aantal jaren wederom onder dezelfde omstandigheden en context, dit onderzoek opnieuw uit te voeren hetgeen de betrouwbaarheid vergroot. In het rapport wordt een zelfreflectie opgenomen waarin de persoonlijke en professionele positie van mijn persoon als onderzoeker in relatie tot de onderzoeksvraag wordt beschreven. Door deze zelfreflectie wordt een mogelijke 'bias' duidelijk benoemd.

4. EMPIRISCHE UITKOMSTEN

In dit hoofdstuk zijn de empirische resultaten uiteengezet zoals die in het vorig hoofdstuk zijn beschreven. Eerst worden de drie cases en de rol van de geraadpleegde professionals toegelicht. Hierna worden aan de hand van het conceptueel model de bevindingen uit het veldonderzoek beschreven. Deze beschrijving vindt plaats door per subconstruct van respectievelijk paradoxaal denken en ambidexter ondernemingsmodel een analyse te geven van de informatie vanuit de cases. Daarna worden de gevonden relaties tussen de subconstructen van paradoxaal denken en die van een ambidexter ondernemingsmodel uiteengezet met hierbij de condities genoemd die van invloed zijn op deze relatie. Op het eind van dit hoofdstuk worden aanvullende bevindingen uit het empirisch onderzoek toegelicht.

4.1 DE DRIE CASES

De drie cases behoren allemaal tot een organisatie waarbinnen papieren contentverspreiding op dit moment nog de belangrijkste bron van inkomsten vormt. Alle drie hebben ze te maken met de opkomst van digitale alternatieven en een veranderend gedrag van hun klanten hierdoor.

CASE I (NICHE)

Case I betreft een uitgever van een landelijk dagblad die onderdeel uitmaakt van een mediagroep die naast het verspreiden van de krant zich ook richt op verspreiding van nieuws via andere mediakanalen zoals radio en digitale media. Daarnaast richt de organisatie zich steeds meer op het beschikbaar stellen van data aan bedrijven en organisaties die hiermee op een eenvoudige wijze analyses kunnen opstellen. De organisatie is eigendom van een Private Equity groep. Sommige onderdelen van dit mediabedrijf, waaronder de krant, zijn al meer dan 200 jaar oud. Er zijn ongeveer 300 medewerkers werkzaam.

Door de opkomst van digitale alternatieven staat het papieren product onder druk. Er is een duidelijke verschuiving tussen de krant en e-papers te zien waarbij de eerste daalt en de tweede categorie een gestage groei laat zien. In tegenstelling tot de andere twee cases richt het bedrijf in case I zich op een bepaald segment lezerspubliek waarmee zij als nichespeler kunnen worden aangemerkt. De klanten van het bedrijf in case I kenmerken zich door een hogere bereidheid tot het afnemen van betaalde content. In de ontwikkeling van de laatste jaren komt dit tot uiting door een jaarlijks stijgend aantal vaste abonnementen.

CASE II (REGIONAAL)

De tweede case is een onderdeel van een beursgenoteerde Nederlandse mediagroep die zich primair richt op regionale dagbladen en huis-aan huisbladen maar ook andere kanalen zoals radio en TV. Het bedrijf in deze case is een 100% dochter van de beursgenoteerde organisatie en richt zich alleen op de uitgifte van dagbladen en huis-aan huisbladen in haar regio. Door deze focus voelt men de opkomst van digitale mediabronnen sterk en dit creëert een grote druk op de bestaande business. De organisatie is enkele jaren geleden ontstaan door samenvoeging van twee bedrijven binnen de groep. Er werken momenteel ongeveer 550 medewerkers bij het bedrijf dat onderdeel is van een totaal van 2000 medewerkers in Nederland.

Door de constante druk waaronder de core business staat heeft het bedrijf de laatste jaren te maken

gehad met diverse reorganisaties waarbij het personeelsbestand telkens is gedaald. De opkomst van digitale media waarmee content verspreid kan worden, wordt gezien als innovatie naast de bestaande papieren producten. Er zijn echter ook managers die deze 'e-papers' als logische aanvulling op de kranten beschouwen en in mindere mate spreken van ontwikkeling van nieuwe producten.

CASE III (LANDELIJK)

Case III is onderdeel van een familiebedrijf en richt zich op de uitgifte van landelijke en regionale dagbladen alsmede gratis huis-aan-huisbladen. De groep is sterk gegroeid door een recentelijke overname van een bekende uitgever van regionale dagbladen in Nederland. Aangezien het portfolio veel overeenkomst vertoont met dat van case II is er ook veel herkenbaar in de problematiek waarvoor de organisatie zich ziet geplaatst. Denk hierbij met name aan de vele alternatieven voor content verspreiding die de sterke opkomst van digitale media met zich meebrengt. De vele acquisities die de groep in betrekkelijk korte periode heeft gedaan creëren een situatie binnen de organisatie waarbij diverse reorganisaties zich snel achter elkaar hebben opgevolgd. Uit de gesprekken met respondenten komt heel duidelijk naar voren dat men nog op zoek is naar het definitieve organisatiemodel. De groep in Nederland heeft ruim 2000 medewerkers in dienst. De gehele groep bestaat uit ongeveer 3000 medewerkers. Door de vele acquisities opereert de organisatie op landelijk niveau.

Experts

Aanvullend op de informatie van de drie cases hebben er drie interviews plaatsgevonden met professionals binnen de wereld van de dagbladen en huis-aan-huisbladen. De werkzaamheden van deze personen betreffen die van een huis aan huiskrant/drukkerij, een regionale uitgever van bladen en een media communicatiebureau. Alle drie personen hebben veel kennis van nieuwsverspreiding en de advertentiemarkt. Deze personen hebben geen relatie met een van de drie case-bedrijven.

4.2 ELEMENTEN VAN PARADOXAAL DENKEN

Deze paragraaf geeft de analyse weer van de interviews per subconstruct van paradoxaal denken. Bij alle respondenten was sprake van een hoge mate van herkenbaarheid van de elementen zoals in het conceptueel model benoemd bij paradoxaal denken. Bij de antwoorden die respondenten van het regionale en landelijke bedrijf hebben gegeven is vaak een hogere graad van overeenkomst herkenbaar dan het geval is bij de antwoorden van de respondenten van het nichebedrijf.

TEGENSTRIJDIGE BELANGEN

In de basis zijn tegenstrijdige belangen bij alle drie de casebedrijven aanwezig. De papieren krant vormt nog altijd de belangrijkste bron van inkomsten maar iedereen erkent de opkomst en het belang van digitale alternatieven waarmee rekening gehouden dient te worden. Ook al lijkt dit conflicterend met de bestaande business. Dit fenomeen is echter niet meer te stoppen. Bedrijven kunnen hun hoofd hier dus niet vanaf wenden. Tussen de bedrijven is er verschil in hoeverre men spreekt van 'conflicterend' of 'aanvullend'.

Men is het er over eens dat dit ook tot uiting moet komen in de besteding van de middelen maar aan de andere kant speelt nog steeds de gedachte zoals de marketingmanager van Regionaal die weergeeft:

"je wilt natuurlijk ook de kern van je bedrijf zo lang mogelijk als kurk gebruiken".

De digitale ontwikkeling stelt de bedrijven ook voor dilemma's in de advisering naar hun relaties. Een directielid van Landelijk geeft hiervan een voorbeeld:

"we zullen de klant ook moeten adviseren dat de toekomst echt in de digitale ontwikkeling ligt maar daarmee drijven we hem wel in de armen van andere concurrerende bedrijven momenteel omdat wij deze kennis en technologie eenvoudigweg allemaal nog niet in huis hebben. Dat maakt het wel tegenstrijdig en complex".

De inzet van middelen en de te bereiken doelstelling is voor de commercieel directeur van Landelijk ook een sterke tegenstrijdigheid:

"we moeten op een zo effectief en efficiënt mogelijke wijze onze salesforce inzetten. Kranten maken en zoveel mogelijk advertenties verkopen met de producten uit ons portfolio. Die producten vragen eigenlijk een hele diepe bewerking van de regiomarkten waarin wij zitten en dat betekent dus dat hiervoor vele handjes nodig zijn om dat te doen. Dit terwijl aan de andere kant alles tegen zo laag mogelijke kosten gerealiseerd moet worden. Dat is een tegenstrijdigheid waarmee ik dagelijks worstel. Hoe moet ik nu mijn salesapparaat inzetten"?

Een duidelijk voorbeeld van een financiële tegenstrijdigheid wordt helder weergegeven door de business controller van Landelijk:

"uiteraard hebben we te maken met tegenstrijdigheden. Ik ga nog even terug naar het voorbeeld van de e-paper. Het tegenstrijdige belang hier is het abonnementsgeld van € 20 versus € 90. Je hebt echter wel je kostenniveau gebaseerd op het maken en leveren van content op papier waarmee het dan in mijn ogen tegenstrijdig is om te zeggen dat je dit aan gaat bieden voor € 20".

In de gesprekken met functionarissen van Niche is de aanwezigheid van tegenstrijdige belangen duidelijk milder van toon. Men is eerder geneigd om te spreken van zaken die elkaar goed aanvullen. De algemeen directeur geeft hiervan een voorbeeld:

"of het nu de krant is of een digitaal product, steeds kijken wij ernaar hoe we er ons voordeel mee kunnen doen".

In het jaarverslag over 2015 is te zien dat de verkoop van digitale abonnementen bij dit bedrijf in dit jaar is gegroeid van 26% naar 40% van de abonnementen omzet. Dit percentage wordt door de respondenten uit de andere cases aangegeven op 5% - 10%.

Uit de interviews is de aanwezigheid van tegenstrijdige belangen duidelijk gebleken bij Regionaal en Landelijk. Ook de Experts, die zelf bij kleinere organisaties werkzaam zijn, herkennen in de papieren krant en de opkomende digitale mogelijkheden een aantal tegenstrijdigheden die ze bij de grotere partijen nog niet zien overgaan in aanvullende versterkingen. Bij Niche wordt dit verschijnsel ook wel herkend doch men spreekt hier op een meer gematigde toon waarbij al snel de richting van 'zaken die elkaar goed aanvullen' op wordt gegaan. Een mogelijke oorzaak hiervan kan liggen in het feit dat dit bedrijf in een niche werkzaam is en verder is met de ontwikkeling van digitale producten dan de andere bedrijven. In dit onderzoek is dit verder niet onderzocht.

Tegenstrijdige belangen			
	Aanwezigheid	Overeenkomstige onderwerpen	Totaal
Niche	middel	middel	middel
Regionaal	hoog	hoog	hoog
Landelijk	hoog	hoog	hoog
Experts	hoog	hoog	hoog
Totaal	middel/hoog	middel/hoog	middel/hoog

Tabel 4.1: Tegenstrijdige belangen

SPANNINGEN

Uit het empirisch onderzoek is duidelijk geworden dat spanningen in alle drie de cases in ruime mate aanwezig zijn. De spanningen variëren op diverse gebieden zoals het werken met nieuwe technologieën, doelstellingen bij de diverse segmenten, cultuur of het tempo van de veranderingen die plaats vinden. Ook kennen de drie bedrijven vaak dezelfde soorten spanningen. Deze zijn onder te verdelen in de categorieën: 1 resultaten onder druk 2 redactie en 3 inzet medewerkers.

Bij de eerste categorie waar het voornamelijk draait om spanningen die gerelateerd zijn aan de druk op het resultaat wordt dit o.a. bevestigd door de directeur van Regionaal:

“een hele duidelijk oppervlakkige spanning is simpelweg resultaat dat onder druk staat doordat er omzet verschuift naar plekken waar wij hem niet kunnen vangen”.

De marketingmanager van dezelfde organisatie geeft als een van zijn reacties op dit onderwerp aan:

“ik vind de grootste spanning die we hebben in dit bedrijf is het verschil tussen lange termijn en korte termijn denken”.

Op het onderdeel redactie kennen de organisaties ook min of meer dezelfde spanningen. Doordat met de opkomst van digitale alternatieven het nieuws van diverse kanten komt ‘aanvliegen’ maakt dit redactieleden onzeker. Zo heeft de directeur van Regionaal het over:

“journalisten denken van ik schrijf dat stukje nu wel maar eigenlijk kan iedereen dat. Iedere Nederlander is zijn eigen massa medium”.

De directeur van Niche heeft het over journalisten die meerdere zaken nu moeten kunnen bedienen:

“natuurlijk maakt het voor een journalist uit want die moet opeens 2 medium types bedienen in plaats dan dat die er 1 deed in het verleden. Een stukje voor het web is toch net iets anders als een stukje voor de krant dus die is bezig met 2 snelheden zou je kunnen zeggen”.

De directeur van Landelijk merkt hierover op:

“dus onze mensen die vroeger gewend waren om advertenties of mm’s te verkopen, moeten nu oplossingen oftewel media-oplossingen verkopen”.

Deze opmerking komt min of meer overeen met de visie van de manager business control van Regionaal:

“aan de verkoopkant geeft het verkopen van een nieuw (digitaal) product een enorme spanning bij iemand die al die tijd print heeft verkocht”.

Samenvattend is de conclusie ten aanzien van het subconstruct 'spanningen' dat deze erg duidelijk aanwezig zijn bij alle drie de onderzochte cases alsmede ook herkenbaar zijn in de mening van de geraadpleegde experts. Ook is hier een hoge mate van dezelfde soorten spanningen aanwezig.

Spanningen			
	Aanwezigheid	Overeenkomstige soorten	Totaal
Niche	hoog	hoog	hoog
Regionaal	hoog	hoog	hoog
Landelijk	hoog	hoog	hoog
Experts	hoog	hoog	hoog
Totaal	hoog	hoog	hoog

Tabel 4.2: Spanningen

BEKWAAM LEIDERSCHAP

Bij de bespreking van dit subconstruct ging het in de interviews met name om de vraag hoe de leider zich moet profileren in het geval er gedacht wordt in het managen van meerdere keuzes die in het begin tegenstrijdig lijken doch elkaar op een later moment gaan versterken. Hierbij worden duidelijkheid en een goede communicatie door alle respondenten als een belangrijke vaardigheid gezien die de leiding dient te bezitten. Met name over de communicatie door de leiding binnen de organisatie waren er verschillen in beleving.

Zoals de CFO van Regionaal dit uitlegt:

“je moet dus wel als management goed om kunnen gaan met onzekerheid. Op het moment dat je een transformatieproces in het bedrijfsleven vorm wilt geven dan moet je, zeker naar de buitenwereld, die onzekerheid absoluut niet willen laten bestaan”.

Duidelijkheid in de zin van openheid naar de organisatie heeft een groot belang volgens de marketingmanager van Niche:

“als je als management niet open kunt zijn, heb je een probleem. Als je als management niet kunt vertellen jongens de wereld gaat veranderen en dit is echt niet de laatste reorganisatie die je zult zien en in de tussentijd moeten we twee dingen tegelijk doen dan creëer je een lastige situatie”.

Uitstraling is voor de commercieel directeur van Landelijk een belangrijke voorwaarde om duidelijkheid aan de organisatie te geven:

“dan hebben wij ook nog eens een enorm charismatisch leider in de persoon van X. Ik heb veel bewondering voor deze persoon als je kijkt naar de finesses waar hij mee bezig is. De keuzes die hij hierbij maakt zijn heel duidelijk en sterk onderbouwd. Je moet met de lokale krant naar een positie streven dat iedereen hem ziet, begint te bladeren en zoekt naar informatie van zijn of haar gading. Ongeacht welke generatie. Die visie zie je bij hem heel sterk. Dit in tegenstelling tot de vorige eigenaar die zich alleen om euro's bekommerde”.

Met betrekking tot bekwaam leiderschap hechten alle respondenten een groot belang aan duidelijkheid die vanuit de top uitgestraald moet worden naar de organisatie. Dit in ieder geval ten aanzien van visie en strategie zodat medewerkers een gevoel krijgen bij de richting die het bedrijf op gaat. De wijze hoe men dit ziet heeft in sommige gevallen een sterkere top-down benadering dan bij anderen.

Bekwaam leiderschap			
	Wens duidelijkheid	Hierarchisch (top-down)	Totaal
Niche	hoog	middel	hoog/middel
Regionaal	hoog	middel	hoog/middel
Landelijk	hoog	hoog	hoog
Experts	hoog	middel	hoog/middel
Totaal	hoog	middel/hoog	hoog/middel

Tabel 4.3: Type leiderschap

GEEN KEUZE TUSSEN A OF B

De bespreking van dit onderdeel leverde een meer gevarieerd beeld op ten aanzien van de ervaring die de respondenten hiermee hebben. Zo kon iedereen zich een beeld vormen bij de aanwezigheid van mogelijkheden en keuzes die er zijn doch de beleving was in sommige gevallen duidelijk anders. Zo vindt de een heel duidelijk een versterkend effect aanwezig terwijl een andere respondent aangaf nogal wat verwarring te hebben door het ruime aanbod van mogelijkheden. Een volgende respondent gaf aan dat het grote scala volgens hem kan leiden tot bedreiging maar zag ook weer nieuwe kansen ontstaan. De aanwezigheid van meerdere opties kan dus leiden tot aanvulling, bedreiging en zelfs onduidelijkheid binnen de organisatie.

De directeur van Regionaal ziet vele mogelijkheden maar hiermee ook gelijk een bedreiging ontstaan:

“er is een overvloed aan informatie dus de noodzaak om ervoor te betalen is er gewoon veel minder”

en

“we zijn allemaal ons eigen massa medium want Twitter en andere kanalen groeien exponentieel dus iedereen is zijn eigen journalist”.

De directeur van Niche ziet door de vele mogelijkheden heel duidelijk een versterkend effect optreden:

“we kennen diverse producten. Het hangt er maar vanaf wat de consument wil. We hebben puur krantenabbonnementen, puur digitale abonnementen en we hebben combinaties. In die zin sluiten digitaal en papier elkaar helemaal niet uit, integendeel het vult elkaar prachtig aan”.

De marketingmanager van Landelijk ziet zowel een mogelijke verwarring voor de klant die een keuze moet maken uit het productenaanbod als een aanvullende mogelijkheid bij leveranciers:

“Ze hebben heel veel leuke dingen in het portfolio zoals, specials, regionaal, landelijk, digitale acties, etc. Als je elke week bij de klant komt om nieuwe dingen te promoten kan ik me voorstellen dat die daar ook niet blij van wordt. Bovendien kan je je geld maar één keer uitgeven”.

Voor een mogelijke aanvullend en versterkend effect geeft hij een voorbeeld dat is ontstaan bij de verspreidingsdienst van de kranten:

“Nou ja, wat wel interessant is hierbij is bijvoorbeeld als we kijken naar de verspreider. Wat je ziet is dat de krantenverspreider tegenwoordig veel meer titels in zijn fietstas heeft en dat hij echt een lijst af moet werken welk huisnummer welke titel door de brievenbus krijgt. Kijk hij loopt de route toch dus hier hebben concurrerende dagbladen elkaar dan toch gevonden om zo efficiënt mogelijk om te gaan met de verspreidingskosten. Vergeet niet dat voor een krant

het drukken en verspreiding de grootste externe kostenposten zijn. Dus dit vind ik een mooi voorbeeld van denken in zaken die op het eerste gezicht een tegenstrijdigheid lijken, nl het verspreiden van concurrerende producten, maar uiteindelijk een versterkend effect hebben en een beter aanbod kunnen doen naar alle partijen”.

De CFO van Niche waarschuwt hierbij voor een potentieel gevaar vanwege de aanwezigheid van meerdere mogelijkheden in digitaal en analoog:

“Op het moment dat we iedereen hier helemaal wild maken voor alleen maar de onlineproducten en daar alle resources en investeringen naartoe gaan leiden en de krant links laten liggen, dat kan onze P & L op dit moment zeker nog niet aan. Het papieren product moet op dit moment nog overeind blijven”.

Binnen de groep van experts ziet men de aanwezigheid van meerdere mogelijkheden over het algemeen als belangrijke aanvulling op de besluiten die er door het management genomen kunnen worden tegenwoordig. Wel waarschuwt een van de respondenten uit deze categorie ervoor dat we door de diepgaande data analyse die er tegenwoordig plaatsvindt, ervoor moeten waken dat onze wereld niet snel beperkt wordt:

“Waarvoor je wel moet gaan oppassen is dat dit je wereld niet gaat verkleinen doordat je je alleen gaat interesseren in de onderwerpen die je al automatisch aangeleverd krijgt en hierdoor niet meer de initiatieven onderneemt om je nog in andere onderwerpen te verdiepen”.

Zoals blijkt uit de antwoorden van de diverse respondenten wordt de aanwezigheid van meerdere goede mogelijkheden, die aangegeven is door te stellen dat er geen keuze meer tussen alleen A of B hoeft te worden gemaakt, door eenieder anders beleefd. Als we op dit punt de cases onderling vergelijken, ontstaat een gevarieerd beeld zoals het schema laat zien.

Geen keuze tussen A of B					
	Aanvullend	Verwarring	Bedreiging	Nieuwe kansen	Totaal
Niche	hoog	laag	middel	hoog	hoog/middel/laag
Regionaal	middel	laag	middel	middel	middel/laag
Landelijk	hoog	hoog	middel	middel	hoog/middel
Experts	hoog	middel	middel	hoog	hoog/middel
Totaal	hoog/middel	hoog/middel/laag	middel	middel/hoog	hoog/middel/laag

Tabel 4.4: Aanwezigheid meerder goede mogelijkheden

4.3 ELEMENTEN VAN EEN AMBIDEXTER ONDERNEMINGSMODEL

Deze paragraaf gaat in op de resultaten van de interviews met betrekking tot de benoemde subconstructen van een ambidexter ondernemingsmodel. De herkenbaarheid van de elementen was duidelijk behalve bij het onderdeel ‘discipline, uitrekken, ondersteuning & vertrouwen’ waar vooraf vaak een aanvullende uitleg nodig was. Wanneer deze toelichting werd gegeven vormde een gesprek over dit onderwerp geen probleem voor het verdere verloop van het interview.

AANWEZIGHEID BESTAANDE BUSINESS & INNOVATIE

Bij alle drie de cases is hier een vrij uniform beeld ontstaan. Iedere organisatie legt de scheidslijn bij bestaand en innovatie tussen de papieren krant (bestaand) en digitale producten om nieuws te verspreiden (innovatie). Dit beeld werd ook bevestigd door de experts. Een meer gevarieerd beeld ontstond op het moment dat er dieper op innovatie werd ingegaan en dan met name op de innovatie die bij bestaande producten werd gedaan (incrementeel) en de innovatie die echt nieuwe producten betrof (radicaal). In de gesprekken met de medewerkers van Niche en Landelijk werd hier duidelijk wat verder

op ingezoomd.

De aanwezigheid van bestaande business & innovatie werd door de respondenten op verschillende manieren benoemd. Zo gaf de directeur van Regionaal het onderscheid aan in de verschillende geldstromen:

“Ja, in zekere zin wel, dagbladuitgeverijen hebben een oorspronkelijk businessmodel waarbij je inkomsten hebt vanuit abonnees, de primaire geldstroom noem ik dat maar eventjes en de secundaire geldstroom van adverteerders en er is inmiddels bij heel veel dagbladuitgeverijen ook een derde geldstroom ontstaan en dat is de geldstroom uit e-commerce, Retail activiteiten, lezerevenementen en dat soort zaken. Dat zou je kunnen zien als een nieuwe geldstroom”.

De directeur van Landelijk gaf het onderscheid duidelijk weer waarbij hij ook stil stond bij de verdeling van de innovatie activiteiten:

“Dat betreft dus innovatie op een bestaand product (incrementeel) en vervolgens hebben we ook een hele reeks nieuwe producten binnen het online bereik (radicaal) zoals met onze nieuws websites waarmee we steeds betere en slimmere verkooptechnieken bedenken om ervoor te zorgen dat we de gehele inventory aan online producten ook echt kunnen verkopen”.

De marketingmanager van Niche gaf een korte en bondige reactie:

“Als je hem echt zo zou willen knippen dan zou je zeggen dat bestaand papier is en alles wat te maken heeft met innovatie is digitaal”.

De aanwezigheid van bestaande business & innovatie wordt door alle respondenten herkend binnen hun organisatie. De experts beamen dit beeld voor de dagbladuitgeverijen. De scheidslijn ligt tussen de papieren krant en digitale ‘e-paper’ producten. Een verdieping binnen innovatie, waarbij gesproken werd over de begrippen ‘incrementele’ en ‘radicale’ innovatie, was duidelijker aanwezig bij Niche en Landelijk en ook bij een van de experts die zelf een huis-aan-huisblad uitgeeft.

Aanwezigheid bestaande business & innovatie			
	Bestaand & innov. aanwezig	Incrementeel & radicale innov.	Totaal
Niche	hoog	middel	hoog/middel
Regionaal	hoog	hoog	hoog
Landelijk	hoog	hoog	hoog
Experts	hoog	middel	hoog.middel
Totaal	hoog	hoog/middel	hoog/middel

Tabel 4.5: Aanwezigheid bestaande business & innovatie

DISCIPLINE, UITREKKEN, ONDERSTEUNING & VERTROUWEN

De bespreking van dit subconstruct vergde vooraf bij alle respondenten enige toelichting. Zo heeft de interviewer bij deze vraag uitgelegd dat ‘discipline’ betrekking heeft op medewerkers in de organisatie die gewend zijn om de aan hun opgegeven taken tijdig en correct uit te voeren. Met het begrip ‘uitrekken’ wordt de categorie medewerkers bedoeld die naast de opgegeven taken toch de behoefte hebben om een stapje extra te zetten en te kijken naar verdere mogelijkheden. Met ‘ondersteuning’ wordt de ondersteuning door management en collega’s bedoeld en ‘vertrouwen’ is met name van toepassing op het vertrouwen dat het management heeft in haar medewerkers.

In de literatuur wordt de aanwezigheid van deze componenten als essentieel genoemd voor een ambidexter ondernemingsmodel. In de interviews werd met dit onderwerp dan ook gezocht naar de aanwezigheid hiervan binnen de drie cases.

De antwoorden van de respondenten geven een beeld hoe men vanuit het management tegen dit fenomeen aankijkt. Ondanks dat iedere respondent het er over eens was dat de aanwezigheid van deze vier elementen belangrijk is voor een ambidextere organisatie was niet altijd even duidelijk in hoeverre men vond dat deze component in het eigen bedrijf aanwezig was. Zodoende is voor dit onderdeel een gevarieerd beeld tussen de respondenten ontstaan.

Zo gaf de directeur van Regionaal het volgende antwoord op deze vraag:

“De spanningen zijn overal en die zijn overal ook wel te herleiden tot dezelfde problematiek en die problematiek is dat zowel op de redactie als commercie als in de operatie mensen signaleren dat we snel moeten schakelen, goed moeten acteren, kansen moeten pakken als ze er zijn, innoveren als het kan terwijl je op een aantal punten een soort legacy hebt in systemen in het feit dat wij al 200 jaar zo werken. Sommige mensen willen dat uiteindelijk dan ook weer niet waarbij je je moet afvragen of dat dan de mensen zijn die je hier wilt hebben”.

De verwachting die de marketingmanager van Regionaal heeft ten aanzien van dit beeld spreekt voor zich:

“Ik denk dat dan ook weer niet omdat ik denk dat in de fase waarin wij zitten, mensen verantwoordelijkheden en bevoegdheden moeten aankunnen omdat wij niet alles zelf kunnen, dus moet je ook goede mensen hebben die met een half woord, zo van: ‘ga het maar doen, ik hoor het wel als het niet goed gaat. Daarbij komt ook nog eens dat je dingen los moet laten terwijl je de behoefte hebt om juist strakker te gaan sturen op je bestaande business voor het resultaat. Dus je bent geneigd om de touwtjes aan te trekken omdat je vindt dat het niet goed genoeg gaat terwijl je eigenlijk om innovatie te stimuleren, los moet laten”.

De directeur van Landelijk ziet zich bij dit onderwerp duidelijk gesteld voor een achterstand die het bedrijf op korte termijn moet inhalen:

“Hoe krijg ik mijn mensen zeg maar aangehaakt aan de markt en hoe ga ik ervoor zorgen dat we ze opleiden. We weten allemaal wel waar we naar toe moeten maar technisch heb je al een achterstand in te halen en daarnaast ook nog eens voor je mensen heb je wat te doen en de markt moet het ook nog eens begrijpen”.

De directeur van Niche geeft hierbij het meest uitgesproken antwoord:

“Ten aanzien van discipline en uitrekken, deze groepen mensen heb je denk ik altijd in bedrijven aanwezig waarbij ik kan zeggen dat wij veel van de ‘uitrekken’ kant binnen onze gelederen hebben. Je hebt echter wel allebei de groepen hard nodig. Ik denk dat dat hier bij ons in redelijke balans is”.

Het doel van dit onderwerp was om te zien in hoeverre er een klimaat van discipline, uitrekken, ondersteuning & vertrouwen aanwezig was binnen de drie organisaties. Ook na toelichting op deze begrippen waarbij er door de respondenten werd aangegeven dat men de vraagstelling had begrepen, resulteerden de antwoorden in een vrij grote variëteit zoals in onderstaand schema weergegeven.

Discipline, uitrekken, ondersteuning & vertrouwen			
	Aanwezig		Totaal
Niche	hoog		hoog
Regionaal	middel		middel
Landelijk	laag		laag
Experts	hoog		hoog
Totaal	hoog/middel/laag		hoog/middel/laag

Tabel 4.6: Aanwezigheid discipline, stretch, support & trust

TRANSPARANTE BESLUITVORMING

In hun onderzoek tonen Mom, Van den Bosch & Volberda (2009) aan dat besluitvormende autoriteit positief is gerelateerd aan ambidexteriteit. In het empirisch onderzoek is onderzocht in welke mate er sprake is van een krachtige en transparante besluitvorming binnen de drie cases.

De respondenten zijn het erover eens dat besluitvorming vanuit het topmanagement helder en duidelijk moet zijn om zo min mogelijk verwarring in het bedrijf te zaaien waar bestaande business en innovatie onder één dak plaatsvindt. Snelheid en onderzoek kunnen het beeld beïnvloeden hoe de medewerkers de besluitvorming van het management beoordelen. Door de tijd die men hiervoor neemt in sommige cases, wordt dit traject door de medewerkers als te lang beoordeeld waardoor onduidelijkheid en onzekerheid gecreëerd wordt. Dit is ook het beeld dat de experts hebben in hun relatie met de case bedrijven. Zij zien vaak een langdurig traject waarbij er voor hun begrippen eerst een tijd weinig gebeurt alvorens zij enige verandering waar kunnen nemen die is gebaseerd op besluiten vanuit het senior management.

De praktijkvoorbeelden waarmee men dit onderstreept kennen een grote variatie.

Intern onderschrijft de directeur van Regionaal de noodzaak van duidelijkheid:

“krachtig en heldere besluitvorming is nodig aangezien je met verschillende stromingen te maken hebt binnen de organisatie”.

De directeur van Niche geeft de kracht van besluitvorming aan met een voorbeeld waarbij de marktontwikkeling wordt aangehaald:

“Je gaat hiervoor je marketing opstarten en je merkt dan dat de doelgroep liever 200 digitale abonnementen heeft en 50 papieren. Laten we dat dan vooral doen”.

De marketingmanager van Niche geeft een voorbeeld van besluitvorming die noodzakelijk is als het portfolio groeit:

“Dit heeft dus meer te maken met de ontwikkeling die je als organisatie doormaakt doordat er steeds meer labels bijkomen. Dus we proberen hier kennis en expertise op meerdere vlakken met elkaar te delen over meerdere labels. Dus dan ga je meer naar specialisme toe”.

Ook de directeur van Landelijk vindt dat het tempo van besluitvorming in zijn organisatie niet altijd correct is:

“Ik zie dat er veel in geïnvesteerd wordt dus ik zeg niet dat we die inhaalslag niet meer gaan maken alleen zijn we daar te laat mee gestart”.

Daarnaast geeft hij een voorbeeld van een besluit waarbij duidelijke en heldere keuzes zijn gemaakt ten aanzien van toewijzing van de beschikbare middelen:

“Als je, gezien de omzet, ziet wat we investeren in online dan is dat veel meer als het percentage van de omzet dat we investeren in print”.

De marketingmanager geeft een voorbeeld aan uit de praktijk waar de onderneming op dit moment nog mee worstelt en voor hem de juiste keuze nog niet duidelijk zichtbaar is:

“Maar het idee leeft sterk om de tegenstrijdige belangen met daaraan gekoppelde keuzes binnen marketing voor bestaand en nieuw in aparte afdelingen te zetten. Maar uiteindelijk zal het management van de afdeling dan toch voor beiden keuzes moeten maken in hun adviezen aan de directie”.

Ook de commercieel directeur van Landelijk geeft een concreet voorbeeld waar de directie volgens hem op dit moment nog mee worstelt:

“Ik kan me ook voorstellen dat zij na gaan denken over ‘wat is nodig?’ Ze nemen ook beslissingen waarbij er directie bijkomt voor bepaalde segmenten zoals huis-aan-huis kranten. Er komt iemand bij die voor content verantwoordelijk is. Ze

zijn aan het kijken wat er met die tak van sport, de huis-aan-huis kranten, moet gebeuren. Alhoewel voor de buitenwacht dit misschien allemaal wel wat lang duurt voordat de duidelijkheid er is”.

Transparante besluitvorming is een belangrijk aspect bij een ambidexter ondernemingsmodel. In de interviews wordt dit ook bevestigd. Ondanks de mate van belangrijkheid wordt de beleving verschillend ervaren. Ten aanzien van het tempo waarin besluiten gecommuniceerd worden naar de rest van de organisatie zit men op dezelfde lijn.

Transparante besluitvorming			
	Krachtig & helder	Tempo	Totaal
Niche	hoog	middel	hoog/middel
Regionaal	middel	middel	middel
Landelijk	middel	middel	middel
Experts	hoog	middel	hoog/middel
Totaal	middel/hoog	middel	middel/hoog

Tabel 4.7: Besluitvorming

KANNIBALISATIE VAN BESTAAND

Een reëel gevaar dat aanwezig is in een bedrijf waar men naast de bestaande business zich ook met innovatie bezig houdt is dat deze laatste activiteit zich zodanig ontwikkelt dat dit uiteindelijk ten koste gaat van de bestaande business waar het bedrijf in grote mate nog op drijft. Binnen de omgeving van uitgeverijen van kranten zien we dit verschijnsel in sterke mate aanwezig. Door de opkomst van vele digitale alternatieven staan de oplages sterk onder druk en naast het aantal abonnementen ook nog eens de advertentieomzet in de kranten. In alle drie de organisaties waar de interviews hebben plaatsgevonden wordt kannibalisatie van de papieren krant erkend. Tussen de cases is er echter wel een duidelijk verschil in het tempo van het verdwijnen van het bestaand product. Daarnaast is er een gevarieerd beeld ten aanzien van de mate van kannibalisatie van het bestaande product.

De directeur van Regionaal is helder in zijn verwachting met betrekking tot het bestaansrecht van de papieren krant:

“Op termijn uiteindelijk wel. Ik denk dat op termijn inkt/papier geheel vervangen zullen worden door alles digitaal”.

Ook de toekomst van zijn huidige redactieapparaat ziet hij duidelijk veranderen:

“Ik denk hier met name aan de zekerheid aan de redactionele kant. We hadden voldoende lezers die 307 dagen per jaar ons product lazen maar dit alleenrecht is enorm aan het afkalven”.

Zijn visie wordt in algemeenheid wel beaamd door de directeur van Niche alhoewel hier sprake is van een veel minder snelle terugval:

“Je kunt in het algemeen zeggen dat print onder druk staat alhoewel dat bij ons meevalt. Wij zijn goed in staat om die printoplages stabiel te houden in een markt die best hard daalt en daarnaast zijn onze digitale abonnementen en oplages enorm aan het groeien”.

Zoals reeds eerder aangegeven ligt een mogelijke verklaring van deze ontwikkeling in het feit dat de onderneming Niche in een specifieke markt actief is. Dit verschijnsel is verder niet onderzocht binnen deze thesis.

Ook binnen de huidige opzet van een redactieafdeling ziet de directeur het nodige gaan veranderen in de toekomst door de opkomst van ‘robot-journalistiek’. Dit is een verschijnsel dat in Amerika reeds enige tijd wordt toegepast en waarbij op basis van algoritmes verslagen kunnen worden geschreven. Bij

sportevenementen is dit nu reeds het geval waarbij de redacteur dan nog een redigerende functie overhoudt maar de vraag is in welke mate. De directeur kan zich voorstellen dat deze ontwikkeling redelijk bedreigend overkomt:

“Daar zou ik als journalist heel zenuwachtig van kunnen worden. Jeetje, wat gebeurt hier nou? Straks ben ik wellicht mijn baan kwijt”.

De CFO van Niche belicht vanuit zijn vakgebied de kannibalisatie die in werking is getreden:

“In ons jaarverslag vind je informatie over de verschuiving van analoge naar digitale omzet. Toen ik hier begon zaten we op minder dan 20% digitale omzet en nu is dat meer dan 40%. De andere kant van de transformatie is dat het gaat van adverteerdersomzet naar gebruikersomzet. Als je kijkt naar onze krant dan zie je dat in 2008 nog de helft uit advertenties kwam waar die omzet nu gedaald is tot minder dan een derde”.

Tevens waarschuwt hij ervoor dat ondanks deze ontwikkeling het management nog wel nauwgezet dit proces van ‘afkalving’ dient te volgen omdat anders mogelijk heel snel alleen maar richting digitale producten gedacht zou kunnen gaan worden. Dit terwijl de krant in het huidige verdienmodel nog uitermate belangrijk is:

“Ten aanzien van eventuele kannibalisatie van bestaande business moeten wij wel heel erg alert zijn omdat iedereen zo in die transformatie staat naar online staat en daar de KPI's op zijn vastgesteld en ook het marketingproces meer is toegespitst op het digitale product, is het heel erg nodig om focus te houden op het printproduct want dat is nog steeds de kurk waar we op drijven. Voor je het weet is het straks een redactie waar ergens in een hoekje nog een redacteur voor de krant werkt”.

De business controller van Landelijk geeft een helder voorbeeld waarin de kannibalisatie volledig duidelijk is:

“Ook een deel van deze trajecten zijn wij ook glashard verloren zoals bijvoorbeeld de ‘Kleintjes-markt’. Dit waren de kleine advertenties zoals je ze vroeger zag in de kranten. Dit is allemaal naar Marktplaats gegaan. Dat hebben wij bijna niet meer. Toen Marktplaats zich echt begon te ontwikkelen rond 2004/5 zag je al heel snel dat de rubrieksomzet bij ons af begon te nemen”. “We proberen nog steeds zoveel mogelijk de papieren abonnementen vast te houden maar van de categorie <35 jaar leest een heel laag percentage nog de krant. Dat gaat gewoon heel hard achteruit”.

Binnen de groep van experts ziet men de papieren krant nog verder afnemen dan nu het geval is doch geheel verdwijnen voert te ver in hun overtuiging:

“Kranten zullen nog verder verdwijnen maar toch nooit helemaal wegvallen. Belangrijk hierbij is dat redacties anders moeten gaan leren denken. Deze moeten veel meer verdiepend gaan denken vanuit een bepaald nieuwsitem”.

Ook zijn er inmiddels producten op internet ontwikkeld die beter zijn dan hetgeen de krant in de ogen van de experts ooit zal kunnen bieden:

“Je ziet daar dan toch hele mooie producten ontstaan waarbij alles gegroepeerd staat en er weer vanuit het ene beeld nieuwe zoekfuncties ontstaan zoals ‘anderen bekeken ook’. Hier kan een papieren versie gewoon niet tegenop en dit is dus een voorbeeld hoe mooi internet kan zijn”.

Het kannibalisatieproces van printproducten is bij iedere organisatie duidelijk aanwezig. Alleen verschilt het tempo tussen de cases. Verder is opmerkelijk dat in de visie van het management er onderscheid is in de mate waarin het bestaande product uiteindelijk zal verdwijnen. Sommigen zijn resoluut en stellen dat papier uiteindelijk helemaal zal verdwijnen. Anderen daarentegen houden het erop dat er altijd een mix analog – digitaal zal blijven bestaan.

Kannibalisatie van bestaan				
	Sprake van kannibalisatie	Tempo	Visie management Volledig verdwijnen	Totaal
Niche	laag	laag	nee	laag
Regionaal	hoog	hoog	ja	hoog
Landelijk	middel	middel	nee	middel
Experts	middel	middel	nee	middel
Totaal	hoog/middel/laag	middel	nee/ja	hoog/middel/laag

Tabel 4.8: Kannibalisatie van bestaan

4.4 RELATIE PARADOXAAL DENKEN EN EEN AMBIDEXTER ONDERNEMINGSMODEL

De opbouw van de vragen tijdens de interviews was zodanig dat na het algemene gedeelte, waarin informatie over de organisatie, historie en functie aan de orde kwam, een eerste verdieping volgde door de bespreking van de elementen van paradoxaal denken en een ambidexter ondernemingsmodel. Hier is uitgebreid aandacht aan geschonken zodat de respondenten zich een goed beeld hebben kunnen vormen wat met deze onderwerpen bedoeld werd.

Een volgende verdiepingsslag die daarna volgde had betrekking op mogelijke verbanden die de respondenten zien tussen de subconstructen van paradoxaal denken en van een ambidexter ondernemingsmodel in relatie tot de genoemde omstandigheden die mogelijk van invloed zijn.

Hieronder volgt een overzicht van alle mogelijke verbanden die tijdens de interviews zijn uitgesproken. Per relatie wordt een toelichting gegeven.

Nr.	Subconstruct paradoxaal denken	Subconstruct ambidexter ondernemingsmodel	Relatie met omstandigheid
1	Tegenstrijdige belangen --	Aanwezigheid bestaan & innovatie	Duidelijkheid
2	Tegenstrijdige belangen --	Kannibalisatie van bestaan	Marktomst. & duidelijkheid
3	Tegenstrijdige belangen --	Discipline, stretch, support & trust	Duidelijkheid
4	Spanningen --	Kannibalisatie van bestaan	Marktomst. & technologische ontw.
5	Spanningen --	Transparante besluitvorming	Markt & duidelijkheid & onzekerheid
6	Spanningen --	Discipline, stretch, support & trust	Duidelijkheid & onzekerheid
7	Bekwaam leiderschap --	Aanwezigheid bestaan & innovatie	Marktomst. & technologische ontw.
8	Bekwaam leiderschap --	Kannibalisatie van bestaan	Marktomstandigheden
9	Bekwaam leiderschap --	Transparante besluitvorming	Duidelijkheid
10	Bekwaam leiderschap --	Discipline, stretch, support & trust	Duidelijkheid & onzekerheid
11	Geen keuze tussen A of B --	Aanwezigheid bestaan & innovatie	Technologische ontwikkelingen
12	Geen keuze tussen A of B --	Kannibalisatie van bestaan	Marktomst. & technologische ontw.
13	Geen keuze tussen A of B --	Transparante besluitvorming	Duidelijkheid & technologische ontw.

Tabel 4.9: Verbanden tussen subconstructen paradoxaal denken en subconstructen van een ambidexter ondernemingsmodel & relatie met omstandigheid

NR 1. TEGENSTRIJDIGE BELANGEN – AANWEZIGHEID BESTAAND & INNOVATIE

In alle drie de cases levert de aanwezigheid van bestaande business en innovatie tegenstrijdige belangen op. Met name bij het vraagstuk hoe de middelen ingezet moeten worden. Kijkend naar de omstandigheden dan wordt aan duidelijkheid vanuit het senior management een belangrijke factor toegekend die invloed heeft op deze relatie. Zoals de marketingmanager van regionaal het toelicht:

“Natuurlijk ligt er ook een verband tussen tegenstrijdige belangen en de aanwezigheid van bestaande business en innovatie onder één dak. Waar moeten we op in gaan zetten? Papier waar we op dit moment nog van leven of digitaal wat uiteindelijk de toekomst wordt? Ik kan me voorstellen dat hier partijen loodrecht tegenover elkaar kunnen komen te staan”.

NR 2. TEGENSTRIJDIGE BELANGEN – KANNIBALISATIE VAN BESTAAND

Bij tegenstrijdige belangen zien de respondenten een belangrijke relatie met kannibalisatie van de bestaande business. Deze is in alle cases in meer of mindere mate aanwezig. Iedereen ziet dat de papieren krant onder druk staat met de opkomst van digitale alternatieven. Naast marktomstandigheden is de rol van het management ook belangrijk en kan met duidelijkheid invloed worden uitgeoefend op deze relatie. De directeur landelijk licht dit toe:

“Bij de aanwezigheid van tegenstrijdige belangen bestaat natuurlijk altijd de kans op kannibalisatie van bestaande business maar aan de andere kant geeft dit ook veel kansen. Het houdt je tevens scherp op je bestaande business. Je hebt te maken met een interne concurrent. Het overkomt je dus niet in de markt maar van binnenuit want je bent het zelf aan het regelen. Je kunt er uiteindelijk ook op anticiperen. Als je het zelf bedenkt dan weet je dat het een keer gaat gebeuren. Als iemand anders dit voor je bedenkt dan heb je niet gelijk dezelfde reactiesnelheid dan in het geval je het zelf bedenkt”.

NR 3. TEGENSTRIJDIGE BELANGEN – DISCIPLINE, UITREKKEN, ONDERSTEUNING & VERTROUWEN

Vanwege de aanwezigheid van tegenstrijdige belangen in de organisatie wordt de vereiste aanwezigheid van een goede balans in discipline, uitrekken, ondersteuning & vertrouwen door iedereen erkend. Belangrijk is hierbij om het evenwicht in het soms aanwezige politieke machtsspel te overzien en te coachen. Zie de opmerking van de marketingmanager landelijk hierna. Duidelijkheid is ook hier de omstandigheid die van invloed kan zijn op deze relatie.

“Tegenstrijdige belangen kunnen ook van invloed zijn op de cultuur binnen een bedrijf. Dus waar we voor een ambidexter ondernemingsmodel de juiste mix in discipline, uitrekken, ondersteuning & vertrouwen nodig hebben bestaat de mogelijkheid van aanwezigheid van de nodige sceptische mensen binnen je organisatie op het moment dat je te maken heb met tegenstrijdige belangen. Ik merk dat er vanuit regionaal nog weleens tegen nationaal aangeschopt wordt en andersom. Ik denk ook dat het hoofdconcern dit met de overname van X wel onderschat heeft. En dan bedoel ik wat wij met name in de regio doen en hoe hierbij gedacht wordt”.

NR 4. SPANNINGEN – KANNIBALISATIE VAN BESTAAND

De druk die vanwege de opkomende concurrentie en digitale alternatieven op de bestaande business ligt, levert onmiskenbaar spanningen op. Met name omdat alle bedrijven in het onderzoek op dit moment de papieren krant nog niet los kunnen laten. Het is nog steeds de kurk onder het bedrijf. De markt is dynamisch en er komen in snel tempo nieuwe innovaties beschikbaar. Dit samen creëert spanningen voor de bestaande business. Hoe lang kunnen we dit nog volhouden? Deze relatie wordt beïnvloed door de marktomstandigheden alsmede het tempo van technologische ontwikkelingen. De marketingmanager van niche licht dit toe:

“De angst om je bestaande business op te eten, levert natuurlijk ook spanningen op. Hetgeen waar je op dit moment je geld mee verdient en dus ook van afhankelijk bent is natuurlijk belangrijk om zolang mogelijk overeind te houden. Als dit weg dreigt te vallen, creëert dat onzekerheid en angst. Zeker als je nog niet zeker weet of de innovatie uiteindelijk succesvol wordt en wederom rendementen gaat brengen zoals je ze gewend bent”.

NR 5. SPANNINGEN – TRANSPARANTE BESLUITVORMING

De besluitvorming van het senior management levert vaak spanningen op wanneer het gaat over aanpassingen van de organisatie. Alle bedrijven zitten in een markt die voor hun core business sterk onder druk staat. Het kostenmodel is vaak nog afgestemd op de papieren krant die verminderde oplages kent. Vanuit de directie volgen er dus regelmatig reorganisatiemaatregelen. Duidelijkheid is hierbij een factor die van invloed is op deze relatie zodat medewerkers weten waar men aan toe is. Blijft onzekerheid hierover bestaan dan heeft dit ook invloed op deze relatie. Dus ten aanzien van de

omstandigheden zijn het duidelijkheid en onzekerheid beiden die van invloed kunnen zijn en ook de markt speelt hierbij een rol van betekenis. Zoals de directeur Regionaal aangeeft:

“Spanningen hebben wat mij betreft ook een relatie met besluitvorming en dan met name andersom. Aan de hand van besluitvorming kunnen spanningen wel/niet ontstaan. Denk bijvoorbeeld aan het besluit om te gaan reorganiseren en bepaalde onderdelen of activiteiten af te stoten”.

NR 6. SPANNINGEN – DISCIPLINE, UITREKKEN, ONDERSTEUNING & VERTROUWEN

Uit de empirische resultaten komt naar voren dat er met de aanwezigheid van diverse culturen binnen een organisatie ook spanningen kunnen ontstaan. Denk hierbij aan de medewerkers die hun opgedragen werkzaamheden tijdig en correct uitvoeren bij de papieren krant en de categorie die zich meer bezig houdt met innovaties die later wellicht een deel van de bestaande business gaan vervangen. De mogelijkheid is reëel aanwezig dat deze groepen lastig met elkaar samenwerken. Duidelijkheid vanuit de top is hier een vereiste waar mensen ook gevraagd wordt om te investeren in zichzelf om de ontwikkelingen te kunnen blijven volgen. Zie hieronder de opmerking van de directeur landelijk. Als die duidelijkheid achterwege blijft zal de onzekerheid alleen maar toenemen welke richting het op gaat. Dus onzekerheid en duidelijkheid zijn beiden van invloed op deze relatie.

“Spanningen kunnen van invloed zijn op discipline en die andere zaken. Je vraagt veel meer van mensen. Dus meer discipline, uitrekken etc.. Denk maar aan het blijven leren”.

NR 7. BEKWAAM LEIDERSCHAP – AANWEZIGHEID BESTAAND & INNOVATIE

De keuze die het management maakt om te gaan innoveren kan ook mede beïnvloed worden door het tempo waarin nieuwe producten op de markt komen en de druk die er vanuit de markt aanwezig is. Indien deze laag is, is de noodzaak niet zo sterk aanwezig om in versnelde mate te gaan innoveren vindt men. Indien deze hoger ligt kan de druk om te gaan innoveren snel toenemen. Zie de opmerking van de directeur regionaal. Dus een belangrijke invloed op deze relatie hebben de marktomstandigheden en het tempo van technologische ontwikkelingen.

“Er kan in mijn ogen ook sprake zijn van een relatie tussen type leiderschap en de aanwezigheid van bestaand & innovatie. Waar ligt bij de leiding de focus. Dit zou kunnen zijn dat men nog zwaar inzet op papier terwijl de wereld al wel degelijk aan het veranderen is. Of heeft men alleen maar oog voor innovatie waarbij het huidige verdienmodel tekort wordt gedaan en onder druk komt te staan”.

NR 8. BEKWAAM LEIDERSCHAP – KANNIBALISATIE VAN BESTAAND

Wanneer uit de visie en strategie van de organisatie, die gevoed wordt door de marktomstandigheden blijkt dat men in snel tempo moet innoveren, zal het proces waarin bestaande business voor een deel gekannibaliseerd wordt, in versnelde mate optreden. Denk hierbij aan kranten die recentelijk aangekondigd hebben om alleen nog maar digitaal uit te komen. De marktomstandigheden zijn hierbij dus van invloed op deze relatie. Zoals de directeur van regionaal het verwoordt:

“Onder druk van de marktomstandigheden kan het voorkomen dat om gestelde innovatieve doelstellingen te bereiken er versneld een kannibalisatie van de bestaande business op kan gaan treden”.

NR 9. BEKWAAM LEIDERSCHAP – TRANSPARANTE BESLUITVORMING

De relatie tussen bekwaam leiderschap en transparante besluitvorming is samen met de relatie tussen bekwaam leiderschap en discipline, uitrekken, ondersteuning & vertrouwen degene die het meeste werden herkend tijdens de interviews. Transparante besluitvorming wordt als essentieel aangegeven omdat bij ambidextere ondernemingen verschillende culturen en processen aanwezig zijn die in hun

eigen omgeving opereren. Dit vraagt bekwaam leiderschap die hiermee op een heldere manier overweg kan en dit ook duidelijk communiceert naar de organisatie. Deze relatie wordt in verband gebracht met de omstandigheid 'duidelijkheid' die hierop van invloed kan zijn. De directeur regionaal verwoordt dit als volgt:

“Een volgende relatie die ik in het model zie is die tussen bekwaam leiderschap en een transparante besluitvorming. Bij een ambidexter ondernemingsmodel heb je een krachtig en heldere besluitvorming nodig aangezien je met verschillende stromingen te maken hebt binnen de organisatie”.

NR 10. BEKWAAM LEIDERSCHAP – DISCIPLINE, UITREKKEN, ONDERSTEUNING & VERTROUWEN

Onder de respondenten is men ervan bewust dat je verschillende soorten medewerkers in een bedrijf nodig hebt waar bestaande business en innovatie naast elkaar bedreven worden. Uiteraard moet het management dit ook erkennen en de verschillende 'bloedgroepen' op de juiste manier coachen, zoals de directeur landelijk uitlegt. Duidelijkheid zoals bij de vorige relatie aangegeven kan hier een rol spelen doch als het bewustzijn er niet of onvoldoende is kan ook onzekerheid ontstaan hetgeen dus van invloed kan zijn op deze relatie.

“Vanuit bekwaam leiderschap zie ik ook een relatie naar discipline, uitrekken, ondersteuning en vertrouwen. Je zult de 'doeners' en daarnaast ook degene moeten ondersteunen die altijd een stapje extra willen zetten. Zeker in een salesorganisatie waarin wij zitten heb je velen die toch dat stapje extra willen zetten en hiervan overtuigd zijn. Daarnaast moet je beide groepen ook het vertrouwen geven dat enerzijds het werk gedaan moet worden en aan de andere kant er altijd gekeken moet worden naar nieuwe mogelijkheden. Dit laatste moet je niet afstraffen als er van de 10 zaken uiteindelijk 9 niet doorgaan. Dus wat dat betreft denk ik wel dat wij binnen onze organisatie wel een modern management hebben dat dit snapt”.

NR 11. GEEN KEUZE TUSSEN A OF B – AANWEZIGHEID BESTAAND & INNOVATIE

De mogelijkheid om vanuit meerdere opties de beste keuze te kunnen maken voor de vragen waarvoor het management van een ambidexter bedrijf staat, wordt als een relatie herkend. Dus geen keuze meer tussen optie A of B maar juist vanuit een pallet met meerdere mogelijkheden. Door het steeds hogere tempo van technologische ontwikkelingen ontstaan sneller mogelijkheden die individueel beoordeeld kunnen worden en waarbij gekeken kan worden welke samenstelling de beste oplossing vormt. Mensen kunnen hierdoor anders gaan denken zoals bijvoorbeeld bij muziek het geval is. Steeds meer is de beschikbaarheid belangrijk in plaats van het eigendom op een geluidsdrager. Het tempo van technologische ontwikkelingen wordt op deze relatie als belangrijkste moderator herkend. De Commercieel directeur landelijk geeft een voorbeeld:

“Aanwezigheid van meerdere opties door het tempo waarin nieuwe producten ontwikkeld worden, kan een heel goed effect hebben op de aanwezigheid van bestaand en innovatie. Binnen onze groep denken wij na over hoe je als mediabedrijf blijft overleven. X is duidelijk in haar visie dat zij het mediabedrijf als geheel wil vergroten. Zij zullen ook naar televisie en radio kijken. Y zijn ze eigenaar van. Een goed mediabedrijf moet bijna alle media kunnen bieden aan de markt. Met die innovatie is de aandeelhouder wel erg nadrukkelijk bezig”.

NR 12. GEEN KEUZE TUSSEN A OF B – KANNIBALISATIE VAN BESTAAND

Doordat er in steeds hoger tempo innovaties worden ontwikkeld en op de markt komen, wordt het risico op kannibalisatie van bestaande business hiermee ook hoger ingeschat. Door de vele mogelijkheden kan men sneller geneigd zijn om afscheid van bestaande producten te nemen vanwege de alternatieven die zich aanbieden alsmede de dynamiek in de markt. Op deze relatie zijn marktomstandigheden en het tempo van technologische ontwikkelingen duidelijk van invloed. Zie hierna de opmerking van de niche marketingmanager:

“Verder kunnen meerdere goede mogelijkheden misschien wel sneller leiden tot kannibalisatie van bestaande business of een gedeelte daarvan. Dit terwijl in het geval er zich maar één alternatief zou aanbieden, dit misschien minder van toepassing zou kunnen zijn. Daarnaast speelt natuurlijk ook de druk vanuit de markt een grote rol hierbij”.

NR 13. GEEN KEUZE TUSSEN A OF B – TRANSPARANTE BESLUITVORMING

Bij een ambidexter bedrijf waar bestaand en innovatie aanwezig zijn, kan het ruime scala aan technologische ontwikkelingen ook verwarring en onduidelijkheid teweeg brengen. Dit vergt duidelijkheid van het management wat wel en niet past binnen de strategie van de onderneming. Duidelijkheid en tempo van technologische ontwikkelingen zijn van invloed op deze relatie. De marketingmanager van regionaal geeft er zijn mening over:

“Ik zie verder ook een relatie tussen de aanwezigheid van meerdere goede mogelijkheden en besluitvorming. Als mensen bestaand en innovatie door elkaar heen mogen oppakken dan wordt naar mijn mening de besluitvorming troebel. We hebben het er eerder over gehad maar ik denk dat als je bijvoorbeeld los bent gekoppeld van betrokkenheid bij bestaande business en alleen maar focust op innovatie, je hier ook veel betere en heldere besluiten in kunt nemen”.

Vanuit het empirisch onderzoek wordt de veronderstelde relatie tussen de elementen van paradoxaal denken en een ambidexter ondernemingsmodel, zoals op het eind van het literaire gedeelte in het conceptueel model in hoofdstuk 2 is weergegeven, ook bevestigd. Tegenstrijdige belangen worden herkend in de bedrijven waar bestaand en innovatie aanwezig is. Dit levert spanningen op die kunnen leiden tot kannibalisatie van de bestaande business. Het managen van diverse culturen binnen een ambidextere organisatie vergt bekwaam leiderschap dat een heldere en transparante besluitvorming naar de rest van de organisatie alsmede externe belanghebbenden laat zien.

4.5 OMSTANDIGHEDEN VAN INVLOED OP DE RELATIE PARADOXAAL DENKEN – AMBIDEXTER ONDERNEMINGSMODEL

Nadat de relaties tussen de elementen van paradoxaal denken en een ambidexter ondernemingsmodel duidelijk zijn geworden uit de gesprekken met de respondenten is de laatste verdiepende stap aan de orde gekomen die uiteindelijk ook de hoofdvraag van dit onderzoek vormt. Er is gezocht naar omstandigheden die van invloed kunnen zijn op de relatie tussen de twee hoofdconstructen. Omdat dit vele zaken kunnen zijn heeft dit onderzoek zich beperkt tot vier soorten van omstandigheden, te weten: marktomstandigheden (dynamische markt versus stabiele markt), duidelijkheid ten aanzien van strategie en visie, onzekerheid bij zowel de interne als externe omgeving en tenslotte het tempo van de technologische ontwikkelingen.

Tussen de subconstructen van paradoxaal denken en een ambidexter ondernemingsmodel zijn een aantal verbanden herkend tijdens de interviews. Deze zijn in tabel 4.9 van de vorige paragraaf aangegeven. Aan de respondenten is vervolgens gevraagd welke van de 4 benoemde omstandigheden invloed uit kunnen oefenen op één of meerdere verbanden.

MARKT (DYNAMISCH – STABIEL)

Vrijwel alle respondenten zijn het erover eens dat een dynamisch turbulente markt eerder uit zal nodigen om te zoeken naar oplossingen waarbij er in aanvang zelfs met tegenstrijdige belangen gedacht moet worden die elkaar op een later tijdstip kunnen versterken. Als belangrijkste reden wordt aangegeven dat de marktomstandigheden de onderneming simpelweg dwingen om dit op een dergelijke wijze op te pakken aangezien de huidige druk op de bestaande business dermate groot is dat

het management hier niet het hoofd van af mag wenden. Men is de mening toegedaan dat een stabiele markt een ‘verslappende’ werking heeft op nieuwe initiatieven waardoor de noodzaak tot verandering onvoldoende wordt herkend. De marketingmanager van regionaal geeft hiervan een voorbeeld:

“Ik denk dat een stabiele markt niet een goede zaak is. Wij zijn lui geworden. Nederland kent een abonnementsstructuur met dagbladen en dat is de reden dat we in de problemen zitten en waarom? Omdat het ons nog langzamer heeft doen reageren op de ontwikkelingen die we zagen in het buitenland omdat we zo’n stabiele factor hebben met abonnementen”.

Als we de antwoorden van de drie cases in een overzicht samenvatten ziet dit er volgens het onderstaand model uit. Opmerkelijk was het dat één van de respondenten ook goede mogelijkheden zag om juist bewust in een stabiele markt dit proces te starten aangezien de context hiervoor dan een veel minder dringend en hectisch karakter heeft.

Marktomstandigheden			
	Dynamisch	Stabiel	Totaal
Niche	+	-	Dynamisch
Regionaal	+	+	Dynamisch & stabiel
Landelijk	+	-	Dynamisch
Experts	+	-	Dynamisch
Totaal	+	-/+	Dynamisch & stabiel

Tabel 4.11: Marktomstandigheden

DUIDELIJKHEID

Bij de vorige conditie van de marktomstandigheden zagen we een uniform beeld dat door vrijwel alle respondenten een dynamische/turbulente markt als positief werd beoordeeld om vanuit paradoxaal denken te komen tot een ambidexter businessmodel. Bij het onderwerp ‘duidelijkheid’ in visie en strategie komt de herkenning met de verbanden tussen de subconstructen nog expliciet tot uiting. Duidelijkheid wordt het meest genoemd als een conditie die van invloed is op de relatie tussen de twee variabelen. Een heldere visie en strategie binnen de onderneming nodigt uit tot het denken in meerdere mogelijkheden omdat de context bekend is waarbinnen dit plaats kan vinden. Met een juiste communicatie daarbij toegepast is bekend hoe de organisatie de komende periode met het bestaande, reeds aanwezige product om wil gaan om hier nog een zo goed mogelijk resultaat mee te realiseren zodat er een basis voor innovatieve investeringen aanwezig is. Daarnaast wordt in een heldere strategie ook aangegeven welke richting de onderneming op wil gaan en welke producten/diensten zij hiervoor voornemens is om te gaan ontwikkelen. Dit in eigen beheer of eventueel door het aangaan van een partnership of een combinatie hiervan. Wanneer dit kader helder is, zijn hier doorgaans ook de mogelijkheden duidelijk die wel of niet hierin passen.

Naast de hierboven geschetste duidelijkheid zoals die van het management van het bedrijf wordt verwacht, is daarbij ook de rol van de aandeelhouder van groot belang. Met name de vraag of deze de plannen van het management ondersteunt en impliciet ook het tijdspad dat hiermee is gemoed. Een van de cases betreft een onderdeel van een beursgenoteerde onderneming. De ervaring van de respondenten hierbij is dat op het moment er daadwerkelijk druk komt op de korte termijnresultaten er vanuit de aandeelhouders nogal snel maatregelen worden opgelegd die indruisen tegen de visie en strategie zoals die met het management eerder is afgesproken en ook is gecommuniceerd naar de

buitenwereld. De maatregelen hebben dan met name betrekking op het 'oppoetsen' van het korte termijnbeeld.

Een reserve die men bij dit verhaal plaatst is dat een heldere visie en strategie er ook toe kan leiden dat alle mogelijkheden in strakke kaders worden geplaatst waardoor dit ten koste kan gaan van de creativiteit in de onderneming. In een van de cases is daarbij de rol van het topmanagement dermate bepalend dat men het gevoel heeft weinig ideeën van de werkvloer naar boven te kunnen ventileren waardoor het meedenken in meerdere mogelijkheden in de ogen van de medewerkers weinig zin heeft. De directeur regionaal licht bovenstaande toe met enkele opmerkingen:

"Duidelijkheid t.a.v. visie en strategie vind ik hierbij een belangrijke aanjager".

"Deze duidelijkheid in visie en strategie maar ook in het product dat we leveren, nodigen uit om binnen het gegeven kader te gaan denken aan meerdere mogelijkheden dus ook mogelijk tegenstrijdige zaken".

"Ik denk dat vanuit de leiding van de vennootschap je heel duidelijk een visie moet etaleren wat de markt is waarin je zit en waar de onderneming naar toe gaat".

Alle cases alsmede de groep van experts achten het belang van duidelijkheid groot. Deze oefent een belangrijke invloed uit op de relatie tussen paradoxaal denken en een ambidexter ondernemingsmodel. Een heldere communicatie door de gehele organisatie is hierbij wel van groot belang. Deze was in alle cases echter nog niet optimaal.

Duidelijkheid			
	Mate gewenst	Communicatie	Totaal
Niche	hoog	middel	hoog/middel
Regionaal	hoog	middel	hoog/middel
Landelijk	hoog	middel	hoog/middel
Experts	hoog	middel	hoog/middel
Totaal	hoog	middel	hoog/middel

Tabel 4.12: Duidelijkheid tav visie & strategie

ONZEKERHEID

Bij de vraag of een onzekere situatie uitnodigt tot het denken in tegenstellingen voor de realisatie van een ondernemingsmodel waarin bestaand & innovatie naast elkaar aanwezig kunnen zijn, wordt aan deze conditie een beduidend minder belang toegekend. Onzekerheid heeft in hoge mate invloed op de bedrijfscultuur. Als mensen zich onzeker voelen en stress ervaren in hun werk, presteren ze minder en zijn ze vaker ziek. Ook is er dan sprake van meer verloop onder het personeel. Met onzekerheid werd zowel een situatie binnen de onderneming als in de externe omgeving bedoeld. Uit de antwoorden blijkt dat sommige functionarissen van mening zijn dat onzekerheid niet uitnodigt tot exploreren waarbij anderen benadrukken dat het altijd van belang is dat medewerkers weten wat de reden van de onzekerheid is en waarom men tot bepaalde maatregelen heeft besloten. De directeur Landelijk geeft een voorbeeld:

"Als je binnen een bedrijf onzeker bent over je toekomst, geef je nooit het maximale. Dan kun je ook geen 120% van mensen vragen. Onzekerheid nodigt daarom in mijn ogen niet uit tot het denken in tegenstellingen om een ambidexter bedrijf te krijgen".

Samenvattend ziet de score er ten aanzien van deze vraag als volgt uit:

Onzekerheid	
	Invloed op relatie pd-amb ond.
Niche	-
Regionaal	-
Landelijk	+/-
Experts	-
Totaal	-/+

Tabel 4.13: Onzekerheid

TEMPO TECHNOLOGISCHE ONTWIKKELINGEN

Op de vraag of het huidig tempo van de technologische ontwikkelingen van invloed kan zijn op de relatie tussen paradoxaal denken en een ambidexter ondernemingsmodel zijn de meeste respondenten van mening dat dit een conditie is die positief aan deze relatie bijdraagt. Zoals te zien is in tabel 4.9 en 4.10 wordt deze omstandigheid in totaal vijf keer gekoppeld aan een van de verbanden tussen de subconstructen.

Innovaties volgen elkaar steeds korter achter elkaar op. Kijk bijvoorbeeld naar de tijd die zit tussen de desktopcomputer - Notebook – iPod – iPad – iPhone. Door het steeds ruimere aanbod van nieuwe ontwikkelingen in kortere perioden, kunnen we de verschillende mogelijkheden onderzoeken en met elkaar vergelijken. Dit vormt een goede basis voor het denken over zaken die op het eerste gezicht tegenstrijdig met elkaar lijken maar uiteindelijk elkaar toch weer kunnen versterken. Ook ontstaat vaak een andere manier van denken door nieuwe beschikbare technologieën. Het tempo van technologische ontwikkelingen is hiermee positief gerelateerd aan de relatie tussen paradoxaal denken en een ambidexter ondernemingsmodel zoals een voorbeeld van de marketingmanager van landelijk laat zien:

“Het tempo van technologische ontwikkelingen is natuurlijk hoog. Maar je kunt niet achterover hangen en zeggen ‘het zal wel’. Ik denk dat je er altijd in mee moet gaan alleen moet je keuzes maken welke richting jou interesseert en waar voor jouw onderneming de belangen liggen. Dan zie ik zeker een positief effect dat paradoxaal denken door het tempo van technologische ontwikkelingen kan hebben op de implementatie van een businessmodel waarbinnen bestaand en innovatie naast elkaar worden ondersteund.

Door de snelle groei van nieuwe middelen gaan we anders denken over zaken. Veel meer zien we dat waarde wordt gehecht aan het gebruik van iets maar dat we niet perse het eigendom hierover hoeven te bezitten. Denk aan het streamen van muziek bv”.

4.6 OVERIGE BEVINDINGEN

Uit het empirisch onderzoek is naast antwoorden op de vragen van dit onderzoek ook het verschil in de mate van transformatie en acceptatie van veranderingen bij een nichebedrijf en grotere bedrijven naar voren gekomen. Het nichebedrijf is duidelijk verder in dit proces en creëert hierbij sneller nieuwe kansen. Deze kansen ontstaan door samenwerking of overnames van bedrijfs(onderdelen) die een verdieping van het huidig portfolio opleveren. Ook is de rol van de aandeelhouder van het nichebedrijf anders dan bij de andere twee organisaties. Er lijkt sprake van een langere termijnstrategie die gepaard gaat met een ruime mate van vrijheid voor het management om hierbinnen de koers te bepalen. Deze combinatie vinden we niet terug bij de grotere organisaties.

5. DISCUSSIE EN CONCLUSIE

In dit hoofdstuk worden de empirische onderzoeksresultaten besproken en afgezet tegen de eerder gevonden wetenschappelijke literatuur. Er wordt gekeken in hoeverre de inzichten bijdragen aan de bestaande literatuur en waar de bevindingen afwijken van de reeds bestaande inzichten. Vervolgens worden de beperkingen van dit onderzoek weergegeven. De daarop volgende paragraaf beschrijft de conclusie van het onderzoek. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met aanbevelingen voor vervolgonderzoek en aanbevelingen voor de praktijk.

In dit onderzoek is een meervoudige case studie uitgevoerd onder drie bedrijven die actief zijn in de wereld van nieuwsverspreiding. Aanvullend zijn drie professionals geïnterviewd die goed bekend zijn met deze omgeving. Bij alle bedrijven is er sprake van de aanwezigheid van bestaande business, waarmee de papieren krant wordt bedoeld en innovatieve producten waarmee de opkomst van digitale initiatieven wordt bedoeld. Binnen het empirisch onderzoek was de herkenbaarheid van de elementen van een ambidexter ondernemingsmodel groot. Alle bedrijven bevestigden de aanwezigheid van bestaande business en innovatie. De aanwezigheid van een cultuur binnen de organisatie zoals beschreven door Ghosal & Bartlett (1994) waarin discipline, uitrekken, ondersteuning & vertrouwen zijn verankerd werd ook door iedereen beaamd als een belangrijke voorwaarde. Ook een transparante besluitvorming werd een belangrijke rol toegekend. Kannibalisatie van bestaande business is duidelijk aanwezig waar het de papieren krant betreft. Zowel abonnementsgelden en advertentie-inkomsten staan onder druk door de opkomst van digitale alternatieven. De beleving van deze druk verschilt sterk tussen het niche bedrijf en de andere twee bedrijven. Bij de eerstgenoemde is de afname niet zo sterk aanwezig omdat klanten een hogere bereidheid hebben om voor het nieuws in de krant te blijven betalen. Daarnaast is deze organisatie verder in de ontwikkeling van digitale producten binnen het totale portfolio. Zij spreken dan ook meer van een 'fluide' overgang van papier naar digitaal dan de andere twee bedrijven die nog veel zwaarder van papier afhankelijk zijn.

De elementen van paradoxaal denken zijn herkenbaar bij alle drie de cases. Tegenstrijdige belangen zijn bij ieder bedrijf aanwezig alhoewel het niche bedrijf meer behoefte heeft om te spreken over zaken die elkaar aanvullen. Door de aanwezigheid van tegenstrijdige belangen ontstaan spanningen op het gebied van korte – lange termijn resultaat en redactieafdelingen. Om deze spanningen en tegenstrijdige belangen binnen één bedrijf te managen is bekwaam leiderschap een belangrijke vereiste. Leiderschap dient zich te kunnen verplaatsten in de wereld van papier en digitaal en vanuit een helicopterview deze verschillende agenda's uiteindelijk bij elkaar te brengen. Door alle respondenten wordt aangegeven dat als het senior management deze skills niet heeft, paradoxaal denken moeilijk wordt. Iedereen is de mening toegedaan dat de top van hun bedrijf zich hier in voldoende mate van bewust is. Door het tempo waarin technologische ontwikkelingen zich aandienen is de beperking om een keuze tussen twee opties te moeten maken niet meer aanwezig bij iedere respondent. Men erkent het brede scala aan mogelijkheden om hieruit de beste cocktail samen te stellen voor problemen die hierom vragen. Er ontstaat een andere manier van denken over het gebruik van zaken dat mogelijk gemaakt wordt door nieuwe technologieën. Een waarschuwing wordt hierbij wel gemaakt voor een mogelijke beperking van scope die op kan treden nu alles steeds vaker vanuit big-data analyses op basis van samengestelde profielen wordt voorgeschoteld.

Nadat de subconstructen van paradoxaal denken en ambidexteriteit zijn besproken is er tijdens de interviews gezocht naar mogelijke verbanden. Deze bleken in ruime mate door de respondenten herkend te worden. Er zijn in totaal 13 verbanden aangegeven zoals in tabel 4.9 in paragraaf 4.4 is te zien. Tevens is onderzocht welke van de vier benoemde omstandigheden in dit onderzoek invloed hebben op deze relaties. Duidelijkheid, marktomstandigheden en tempo van technologische ontwikkelingen komen uit het empirisch onderzoek naar voren als omstandigheden die positief zijn gerelateerd aan de relatie tussen paradoxaal denken en een ambidexter ondernemingsmodel. Onzekerheid acht men niet van invloed en heeft daarmee een negatieve relatie. Voor meer gedetailleerde informatie wordt verwezen naar tabel 4.9 in paragraaf 4.4 en de hierna gegeven toelichting.

AANGEPAST CONCEPTUEEL MODEL

Naar aanleiding van de bevindingen uit het empirisch onderzoek is het conceptueel model aangepast. De verwachting welke omstandigheden van invloed zijn op de relatie tussen paradoxaal denken en een ambidexter ondernemingsmodel zijn in het model dat is weergegeven in hoofdstuk 2 niet aangegeven omdat hierover geen informatie is gevonden tijdens de bestudering van de literatuur. Op basis van de gevonden informatie is het model zodanig opgezet dat van een gelijkmatige invloed uitgegaan is.

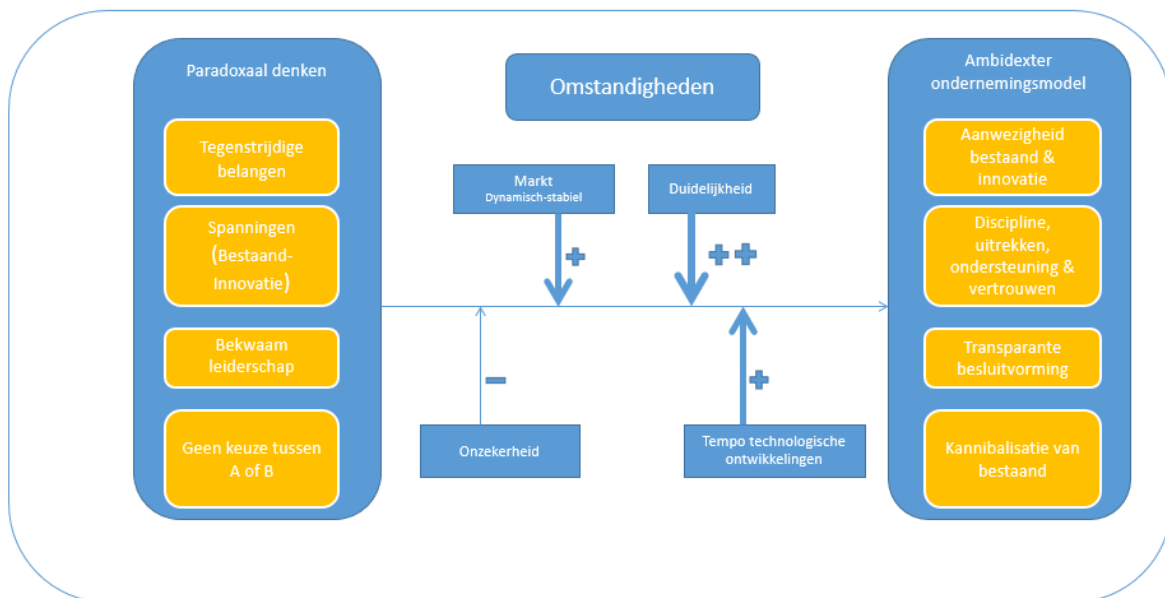
De resultaten van dit onderzoek laten echter een ander beeld zien. Er zijn vier soorten van omstandigheden onderzocht die volgens mij een belangrijke invloed uitoefenen op de relatie tussen paradoxaal denken en een ambidexter ondernemingsmodel, te weten: 1 marktomstandigheden (dynamisch-stabiel) 2 duidelijkheid 3 onzekerheid en 4 het tempo van de technologische ontwikkelingen. Ten aanzien van de marktomstandigheden en het tempo van de technologische ontwikkelingen geven de antwoorden uit de interviews aan dat hier sprake is van een positieve relatie met de eerder genoemde relatie. Een dynamische markt dwingt bedrijven sneller tot het onderzoeken van alle aanwezige mogelijkheden. Doet men dit niet dan is de kans groot dat de organisatie snel achterop zal raken ten aanzien van de concurrentie en nieuwe toetreders. Ook het tempo van technologische ontwikkelingen dat steeds hoger komt te liggen, brengt vele nieuwe middelen op de markt die als 'gereedschap' gebruikt kunnen worden om tot een andere manier van denken te komen. Denk hierbij aan het eerder genoemde voorbeeld van de huidige rol van de mobiele telefoon die de vaste huistelefoon steeds meer op de achtergrond verdringt en uiteindelijk zal laten verdwijnen. Een ander voorbeeld hierbij is het gebruik van computers 'vroeger' en de mobiele apparaten die nu op de markt komen. Mensen vragen zich af op welke wijze het meest efficiënt met elkaar gecommuniceerd kan worden en een opkomende verandering in behoefte die we zien, ligt op het vlak van 'eigendom van de zaak' versus 'het gebruik ervan'. Een voorbeeld hiervan zijn de talloze producten die op het internet worden aangeboden om zaken te gebruiken voor de momenten dat iemand deze daadwerkelijk nodig heeft.

Het meest overtuigend is echter de conditie 'duidelijkheid' naar voren gekomen als een belangrijke moderator op de relatie tussen paradoxaal denken en ambidexteriteit. Bij een ruime meerderheid van de gevonden relaties tussen de elementen van beide variabelen werd duidelijkheid als belangrijke conditie genoemd. Hoe groter de aanwezige duidelijkheid, des te beter werkt dit uit op de verdere ontwikkeling van paradoxaal denken en ambidexteriteit.

Ten aanzien van onzekerheid is er sprake van een negatieve relatie. Zowel intern binnen het bedrijf als onzekerheid in de externe omgeving nodigen beiden over het algemeen niet uit tot creativiteit die de

relatie tussen paradoxaal denken en een ambidexter ondernemingsmodel kan stimuleren. Intern zien we bij een onzekere situatie dat mensen ‘uit angst voor’ niet snel met nieuwe ideeën komen. Gedurende een periode van onzekerheid kiest men er eerder voor om in de massa te blijven opereren en hierbij zeker niet op te vallen met een geheel ander idee dat mogelijk verkeerd kan worden opgevat door de leiding. Onzekerheid in de externe omgeving leidt er vaak toe dat bedrijven investeringen opschorten in afwachting van meer duidelijkheid. Denk hierbij aan de olie-industrie waarbij een lage opbrengst voor een vat olie snel invloed heeft op diverse nieuwe initiatieven die gefinancierd moeten worden vanuit de bestaande business. Ook onzekerheid in verschillende delen van de wereld zoals bijvoorbeeld tot stand gekomen door oorlogen of terreuracties kunnen al snel een dempend effect veroorzaken op nieuwe initiatieven van bedrijven.

Het aangepast conceptueel model wordt hierna weergegeven. De dikte van de pijlen geeft de sterkte van de relatie weer.



Figuur 4 Aangepast conceptueel model

5.1 DISCUSSIE

In de literatuur is veel bekend over de begrippen ambidexteriteit (Constantinos et al, 2010 & Volberda et al 2013 & Tushman & O'Reilly 1996) en paradoxaal denken (Smith & Tushman 2005 & Gibson & Birkinshaw 2004 & Lewis 2000).

Smith (2006) beschrijft voor een ambidexter businessmodel de rol van het topmanagement dat op een dynamische wijze de middelen tussen bestaande producten en innovaties verplaatst om beiden gelijktijdig te kunnen ondersteunen. In het empirisch onderzoek zien we deze rol duidelijk terug waarbij het senior management bewaakt dat vanuit de bestaande business middelen worden 'verdiend' om toe te wijzen aan innovatie. Verder spreken Volberda et al (2013) over de situatie waarbij innovatie leidt tot kannibalisatie van de corebusiness. Ook dit verschijnsel zien we terug in het onderzoek waarin bij alle bedrijven sprake is van bestaande business die onder druk staat vanwege nieuwe alternatieven. Hierbij is er wel sprake van een verschil tussen het nichebedrijf en de overige twee landelijke organisaties. Bij het nichebedrijf zijn cliënten meer geneigd om langer voor bestaande producten te blijven betalen alsmede wordt er ook een hoger prijsniveau geaccepteerd. Hierdoor is de kannibalisatie minder sterk dan bij de landelijke organisaties.

Tushman & Smith (2002) spreken over incrementele innovatie die tot doel heeft om te voldoen aan de behoeften van bestaande klanten en radicale innovatie die met name bedoeld is voor de behoefte van opkomende klanten. Ook hiervan vinden we vanuit de empirie duidelijke voorbeelden waarbij er met thema's en verschillende edities wordt gewerkt binnen de bestaande kranten om zo de oplages overeind te houden. Daarnaast ziet men dat de jongere generatie geen tijd en behoefte meer heeft om zes dagen per week de papieren krant te lezen. Hiervoor in de plaats worden combi-producten ontwikkeld zoals een digitaal-analoog abonnement met alleen de papieren weekendeditie en voor de resterende dagen de mogelijkheid om digitaal de krant te lezen. March (2003) spreekt in de literatuur over een 'short-term bias' waarbij gevestigde bedrijven zich in situaties waarin exploitatie en exploratie wordt toegepast, uiteindelijk vrijwel altijd richten op exploitatie waardoor dit ten koste gaat van innovatie. In de praktijk zagen we dit terug bij de landelijke organisaties en dan met name bij het beursgenoteerde bedrijf waar aandeelhouderswaarde vaak snel wordt vertaald in korte termijn resultaat. Bij het andere landelijke bedrijf speelt duidelijk een rol dat de eigenaar een familie is die haar roots in de wereld van dagbladen heeft waarbij er meer focus is op het overleven op de langere termijn binnen de wereld van de dagbladen. Het bewustzijn dat hiervoor innovatie een vereiste is die niet bij de eerste tegenslag weer van tafel moet worden geveegd, is hier duidelijker aanwezig. Het nichebedrijf vormt op deze stelling de meest duidelijke uitzondering. Ondanks dat de papieren krant ook hier nog steeds niet gemist kan worden, is men volop bezig om digitale initiatieven te ontwikkelen en werkt men toe naar het moment waarop, wellicht volledig, afscheid hiervan kan worden genomen. Het nichebedrijf is ook een gevestigd bedrijf dat reeds langere tijd op de markt voor nieuwsverspreiding actief is.

Binnen het begrip 'contextuele ambidexteriteit' spreken Ghoshal & Bartlett (1994) over de vereiste aanwezigheid van discipline, uitstrekking, ondersteuning en vertrouwen in een ambidextere onderneming. In de onderzoeksresultaten zien we deze componenten heel duidelijk terug bij het nichebedrijf waar de landelijke organisaties het belang hiervan wel erkennen doch in de praktijk te maken hebben met 'gevestigde afdelingen' die zich niet makkelijk tot een ander standpunt laten overtuigen. Denk hierbij aan redactionele afdelingen van dagbladorganisaties.

Een van de elementen binnen paradoxaal denken betreft de aanwezigheid van spanningen. Ford & Backoff (1988) beschrijven hierin de rol van leiders die uiteindelijk bepalen wat de organisatie gaat doen, op welke wijze, wie dit gaan doen en over welke periode dit plaats moet vinden. Door deze afbakening te geven wordt ook duidelijk wat de organisatie niet gaat doen en dit kan de nodige spanningen opleveren. We zien binnen dit onderzoek een bevestiging van dit punt terug bij de landelijke organisaties. Het management heeft keuzes gemaakt ten aanzien van strategische acquisities omdat men vindt in bepaalde segmenten onvoldoende aanwezig te zijn. Deze keuzes leveren echter wel de nodige spanningen op omdat de medewerkers vinden dat het bewerken van deze specifieke markten een andere aanpak vereisen die niet strookt met een aanpak die voornamelijk gericht is op efficiencyverbetering.

Smith & Binns & Tushman (2010) zijn ervan overtuigd dat paradoxale strategieën complexe businessmodellen vereisen waarin men om kan gaan met inherente spanningen en waarin tegengestelde agenda's uiteindelijk toch samengaan. Hiervoor is leiderschap nodig dat dynamische beslissingen kan nemen, een overkoepelende visie heeft en de specifieke agenda's en conflicten binnen de organisatie op meerdere niveaus beheert. Barnard (1968) en Weick (1979) en Thompson (1967) voegen hier nog aan toe dat een belangrijke rol van het senior team is om te laten zien dat er juist voordelen kleven aan deze tegenstrijdige agenda's. In de praktijk zien we een grote mate van bevestiging van de componenten zoals die in deze passage worden genoemd. Bij de landelijke organisaties is sprake van complexe organisaties waar naast de papieren krant ook digitale afdelingen zijn en door acquisities inmiddels ook deelnames in TV en Radiozenders. Dit scala brengt eigen agenda's voort die vaak conflicteren. Het management is echter overtuigd dat nieuwsverspreiding in de toekomst verder gaat dan alleen de krant en een nieuwssite. Vanuit deze visie besteden zij een groot deel van hun tijd aan de overtuiging van zowel de interne organisatie als externe belanghebbenden zoals aandeelhouders en relaties.

De gevolgen van paradoxaal denken hebben zich vanuit de literatuur in de volgende punten laten samenvatten. Per onderdeel zal ik stilstaan hoe de bevindingen vanuit het empirisch onderzoek zich hiermee verhouden.

- Tegengestelde agenda's gaan uiteindelijk toch samen waarbij managers het voordeel van de samenwerking inzien volgens He & Wong (2004). Het nichebedrijf is hiervan een goed voorbeeld waarbij er binnen deze organisatie sprake is van een 'fluide overgang' van analoog naar digitaal nieuws.
- Producten beconcurreren elkaar niet langer maar hebben juist een versterkend effect volgens Cameron & Quin (1988) & Voorhees (1986). Ook hier is het nichebedrijf degene die de grootste stappen in het transitieproces heeft gezet waarbij dient te worden opgemerkt dat ook de landelijke organisaties inmiddels vanuit de klantbehoeften inzien dat het totale pallet van papier en digitaal aangeboden moet worden. Simpelweg omdat de klant hierom vraagt en dus sturend is.
- Managers die paradoxaal kunnen denken hebben de mogelijkheid om de verschillende tegenstrijdige situaties in kaders (cognitieve frames) te plaatsen. Hierdoor begrijpen zij deze specifieke situatie beter en kunnen makkelijker een oordeel vormen aldus Smith & Tushman (2005). Een goed voorbeeld geven de landelijke organisaties door digitale product consultants aan de 'papieren verkoopafdelingen' toe te voegen. Het management is overtuigd dat de digitale wereld niet iets is wat

verkopers zo maar aan 'hun koffertje' toe kunnen voegen maar dat dit additionele kennis vergt. Vanuit dit cognitieve frame is besloten tot een investering in kennis binnen de bestaande teams.

- Het beste wordt gekozen uit alle aanwezige mogelijkheden. Dus geen trade-off waarbij er voor optie A of optie B wordt gekozen zoals Lewis (2000) dit stelt. Alle bedrijven streven erna om de rol van mediapartner voor hun klant op te kunnen pakken. Dit betekent dan ook dat bij deze keuze alle gewenste nieuws- en advertentievormen moeten kunnen bieden.
- Omdat alle aanwezige mogelijkheden in de besluitvorming worden betrokken, ontstaat er minder angst en stress bij de uiteindelijke keuze en leidt dit ook tot betere prestaties volgens Murnighan & Conlon (1991). Wanneer men een breed pallet aan mogelijkheden kan bieden, groeit hiermee de overtuiging bij de mediabedrijven dat men telkens toch een zo groot mogelijk deel van de 'marketing-taart' van de klant naar zich toe kan trekken en dus op deze manier de concurrentie voor kan blijven.
- Uitbreiding van het vermogen van een bedrijf om te herkennen, aanpassen aan de omgeving en toepassen van nieuwe kennis volgens Jansen & vd Bosch & Volberda (2006). Dit groeiproces zien we het meest duidelijk terug bij het nichebedrijf. Zij herkennen de behoefte van hun klanten en spelen hierop in door naast de nieuwsverspreiding zich ook te richten op het leveren van gesegmenteerde data voor de professionals binnen een bepaald vakgebied.

THEORETISCHE BIJDRAGE

Voor zover bekend zijn de omstandigheden waarbij paradoxaal denken kan leiden tot het ontstaan van een ambidexter ondernemingsmodel nog niet eerder in kaart gebracht binnen de wetenschappelijke literatuur. Dit onderzoek heeft zich op deze hoofdvraag gericht waarbij er met behulp van twee deelvragen een antwoord hierop wordt gegeven. Op de eerste plaats geeft dit onderzoek antwoord op de vraag welke omstandigheden ertoe kunnen leiden dat paradoxaal denken kan leiden tot invoering van een ambidexter ondernemingsmodel. Daarnaast levert dit onderzoek aanvullende inzichten op reeds aanwezige literatuur over de belangrijkste subconstructen van paradoxaal denken en ambidexteriteit (Volberda et al, 2013 & Constantinos et al, 2010 & Smith & Lewis, 2011) Tot slot is met dit onderzoek inzicht verkregen over verbanden tussen de diverse subconstructen van beide variabelen.

OMSTANDIGHEDEN

In het onderzoek zijn vier soorten van omstandigheden onderzocht, te weten: marktomstandigheden, duidelijkheid, onzekerheid en het tempo van de huidige technologische ontwikkelingen. Bij marktomstandigheden was de keuze tussen een dynamische of stabiele markt. Alle cases gaven een bevestiging dat een dynamische markt eerder uitnodigt tot paradoxaal denken. De druk is in dat geval veel hoger dan bij een stabiele markt omdat hier de noodzaak tot verandering niet of weinig herkend wordt. Duidelijkheid wordt ook in sterke mate positief gerelateerd aan het denken in meerdere mogelijkheden die tot ambidexteriteit kunnen leiden. Belangrijkste reden hiervoor is dat de context bekend is waarbinnen dit plaats kan vinden. Bij een heldere strategie weet men ook welke richting de organisatie op wil en hoe zij dit denkt te gaan doen. Bij duidelijkheid wordt nog wel een opmerking geplaatst dat dit niet moet leiden tot te strakke kaders vanuit het topmanagement die dan ten koste zouden kunnen gaan van de creativiteit. Wanneer er sprake is van onzekerheid, zowel intern als extern, ziet men dit als een beperking voor de relatie paradoxaal denken met ambidexteriteit. Dit omdat onzekerheid niet uitnodigt tot exploreren. Aan het tempo van de technologische ontwikkelingen wordt unaniem een positieve relatie toegekend. Er komen steeds meer en sneller nieuwe ontwikkelingen op de markt dus ook meerdere mogelijkheden die met elkaar onderzocht en vergeleken kunnen worden

waarbij ook andere manieren van denken ontstaan. Dit vormt een goed uitgangspunt om paradoxaal te denken en waarvan de resultaten kunnen leiden tot een ambidexter ondernemingsmodel.

VERBANDEN

Tussen de elementen van paradoxaal denken en van een ambidexter ondernemingsmodel, zoals in dit onderzoek benoemd, zijn in ruime mate verbanden aangegeven door alle respondenten. Deze zijn weergegeven in tabel 4.9 van paragraaf 4.4. De meest duidelijke relaties die men zag, hadden betrekking op het type leiderschap binnen een onderneming en de manier waarop besluitvorming tot stand komt. Besluitvorming werd hierbij aangeduid met termen als 'krachtig', 'helder' en 'consistent'. Een gelijk aantal keren werd de relatie tussen het type leiderschap en discipline, uittrekken, ondersteuning en vertrouwen genoemd. Bij deze relatie werd vaak het begrip en vertrouwen genoemd dat management moet hebben bij innovaties waar veel op basis van 'trial and error' wordt geprobeerd en waarbij dus ook een hoog faalpercentage aanwezig is. Medewerkers moeten durven falen en niet gelijk hierop worden 'afgerekend' door de leiding.

5.2 BEPERKINGEN

Elk onderzoek en elke onderzoeksmethode kent beperkingen. Hiermee dient rekening te worden gehouden bij de interpretatie van de uitkomsten. Deze kunnen beïnvloed zijn door de vooringenomenheden van de onderzoeker, de keuze van de cases, het moment waarop het onderzoek plaatsvond en de beperkte vorm van triangulatie die plaats heeft gevonden. Ook kunnen de beperkingen invloed hebben op de generaliseerbaarheid van de resultaten.

ACHTERGROND ONDERZOEKER

Het onderzoek is uitgevoerd in de mediasector. Meer specifiek in de wereld van landelijke en regionale dagbladen alsmede gratis huis- aan huisbladen. Gedurende het onderzoek was de onderzoeker zelf werkzaam in deze sector. Dit is door de onderzoeker toegelicht omdat hier door de betreffende bedrijven naar werd geïnformeerd alvorens er toestemming werd verleend voor het houden van interviews met managementleden. Hierdoor is het mogelijk dat respondenten er vanuit gaan dat de onderzoeker al kennis heeft van de markt(omstandigheden) waardoor zij niet volledig zijn geweest in beantwoording van de vragen. Ook kan de mogelijkheid aanwezig zijn dat uit concurrentie overweging niet alle bedrijfsmatige of strategische informatie is vrijgegeven. De onderzoeker heeft zelf voorkennis uit de cases die per case van een verschillend niveau is. Om de verhoudingen en vooringenomenheden te beperken, is de respondenten aan het begin van elk interview uitdrukkelijk gevraagd om de onderzoeker als onafhankelijk onderzoeker van de Rotterdam School of Management / Erasmus Universiteit te zien. Bij elke respondent is dezelfde vragenlijst gehanteerd.

KEUZE CASES

De cases zijn geselecteerd uit dezelfde sector waarin de onderzoeker werkzaam is. Dit is een bewuste keuze vanwege de aanwezigheid van bestaande business tezamen met innovatie alsmede toegang tot het managementniveau dat met paradoxaal denken en ambidexteriteit geconfronteerd wordt. Er zijn drie organisaties onderzocht hetgeen ook de beperking is van dit onderzoek. Door het onderzoek binnen de sector van landelijke dagbladen en huis- aan huisbladen te verrichten, geeft een diepgaand inzicht in de manier hoe binnen deze sector de relatie tussen paradoxaal denken en een ambidexter ondernemingsmodel door verschillende omstandigheden beïnvloedt wordt. De drie cases zijn onafhankelijk van elkaar. Vanwege een verregaande consolidatie die momenteel in de sector wordt

doorgevoerd was het lastig om nog meer cases te vinden die pasten in het profiel zoals het geval was van de onderzochte organisaties in dit onderzoek. Het aantal cases, het aantal interviews (13) en de branche waarin deze organisaties zich bevinden, beperken de mate waarin de bevindingen van dit onderzoek zijn te generaliseren.

MOMENT VAN HET ONDERZOEK

Tegenstrijdige belangen en spanningen zijn belangrijke elementen van paradoxaal denken. Bij een ambidexter ondernemingsmodel is kannibalisatie van bestaande business een van de elementen die in dit onderzoek is besproken. Genoemde zaken zijn op dit moment in ruime mate herkenbaar binnen de sector waarin het onderzoek heeft plaats gevonden. Er is sprake van een uiterst dynamische/turbulente markt wanneer we kijken naar de sector van landelijke dagbladen en huis- aan huisbladen. Uit het empirisch onderzoek is gebleken dat vrijwel alle respondenten het er over eens zijn dat de huidige marktsituatie een goede aanleiding vormt om vanuit paradoxaal denken een ambidexter model te ontwikkelen. De vraag die hierbij gesteld kan worden is of deze uitkomst hetzelfde zou zijn in het geval wanneer de markt ten tijde van het onderzoek stabiel was geweest. Er bestaat dus een mogelijkheid dat de uitkomsten van dit onderzoek beïnvloedt zijn door het moment waarop dit heeft plaats gevonden.

TRIANGULATIE

Er was tijdens het onderzoek geen mogelijkheid aanwezig om andere relevante data in te zien. Het verzoek om inzage in managementverslagen of overige informatie die aanknopng had met de onderzoeksvraag is, in verband met het discrete karakter, bij alle drie de cases afgewezen. In één case was de mogelijkheid aanwezig om een recente jaarrekening in te zien. Bij de andere twee cases was deze mogelijkheid er niet aangezien de jaarrekening een onderdeel vormde van de gepubliceerde jaarrekening die in concernverband is opgesteld.

5.3 CONCLUSIE

De vraag die centraal staat in dit onderzoek luidt:

ONDER WELKE OMSTANDIGHEDEN BEVORDERT PARADOXAAL DENKEN VAN MANAGERS DE IMPLEMENTATIE VAN AMBIDEXTERE ONDERNEMINGSMODELLEN IN ONDERNEMINGEN?

De hoofdrelatie in de onderzoeksvraag betreft die tussen de variabelen paradoxaal denken en een ambidexter ondernemingsmodel. Binnen deze variabelen heeft het onderzoek zich gericht op een aantal benoemde elementen. Bij paradoxaal denken betreft dit de aanwezigheid van tegenstrijdige belangen, spanningen, bekwaam leiderschap en geen keuze tussen twee mogelijkheden meer te hoeven maken. Bij een ambidexter ondernemingsmodel is gekeken naar de aanwezigheid van bestaande business en innovatie in een onderneming alsmede de aanwezigheid van diverse culturen binnen het bedrijf die omschreven zijn als discipline, uitrekken, ondersteuning en vertrouwen. Verder is de noodzaak van transparante besluitvorming aan de orde gekomen en als laatste bij deze variabele is de mogelijke kannibalisatie van bestaande business door innovatie activiteiten besproken. In het empirisch onderzoek zijn alle elementen in meer en mindere mate herkend bij alle drie de cases. Tegenstrijdige belangen en spanningen zijn aan de kant van paradoxaal denken door iedereen duidelijk herkend als aanwezig in het bedrijf waarvoor men werkt. Voorbeelden werden hiervoor in ruime mate aangedragen. Bekwaam leiderschap en de mogelijkheid om geen trade-off meer te hoeven maken kwamen weliswaar bekend voor doch met het in verband brengen van praktijkvoorbeelden had men iets meer moeite. Ditzelfde beeld geldt ook voor de elementen die benoemd zijn bij een ambidexter ondernemingsmodel.

De aanwezigheid van bestaande business en innovatie alsmede kannibalisatie van bestaande business door innovatie werden duidelijk herkend en ondersteund met voorbeelden uit de dagelijkse praktijk. Ten aanzien van de vereiste cultuur waarin discipline, uittrekken, ondersteuning en vertrouwen zijn verankerd lag de herkenbaarheid op een lager vlak. Iedereen was wel van de noodzaak hiervan overtuigd. Ditzelfde geldt ook voor de vereiste aanwezigheid van transparante besluitvorming in een ambidextere onderneming.

Door alle respondenten zijn meerdere verbanden tussen de elementen van paradoxaal denken en die van een ambidexter ondernemingsmodel herkend. Verwezen wordt hiervoor naar tabel 4.9 in paragraaf 4.4. Nadat uitvoerig bij de elementen van beide variabelen is stil gestaan alsmede de verbanden hiertussen is het antwoord op de hoofdvraag voltooid door de omstandigheden te onderzoeken die van invloed zijn op de hoofdrelatie tussen paradoxaal denken en een ambidexter ondernemingsmodel.

Voorzover bij de onderzoeker bekend, is er nog geen studie gedaan naar omstandigheden die van invloed zijn op de relatie tussen paradoxaal denken en de implementatie van een ambidexter ondernemingsmodel. Dit gedeelte kan dan ook worden beschreven als theorie bouwend. Op basis van de bestudeerde literatuur was de verwachting van de onderzoeker dat deze condities allen een gelijkwaardige invloed op deze relatie hebben hetgeen in een eerste conceptueel model op het einde van hoofdstuk 2 is weergegeven. De praktijk leert echter anders. Na toetsing van de elementen met de praktijk is er gezocht naar mogelijke verbanden hiertussen. Hier is sprake van een diversiteit aan relaties zoals die door de respondenten wordt herkend. Het overzicht van tabel 4.9 in paragraaf 4.4 geeft een helder beeld welke verbanden uit het empirisch onderzoek naar voren zijn gekomen tussen de elementen van beide variabelen. Er is bij dit onderzoek een keuze gemaakt om 4 soorten van omstandigheid te onderzoeken die de relatie tussen paradoxaal denken en een ambidexter ondernemingsmodel kunnen beïnvloeden. De keuze van deze 4 omstandigheden is toegelicht in paragraaf 2.4 waar de relevantie van de onderzoeksvraag en de huidige stand van de literatuur zijn besproken.

Duidelijkheid, waarmee een heldere visie en strategie van de onderneming wordt bedoeld, scoort het hoogst als omstandigheid die invloed heeft op de relatie tussen de subsconstructen van beide variabelen. Omdat de context duidelijk is waarbinnen mogelijkheden gezocht kunnen worden nodigt dit uit tot het zoeken naar alle beschikbare mogelijkheden in dit speelveld. De duidelijkheid wordt van het senior management verwacht maar ook van de aandeelhouder(s). Deze dienen wel op één lijn te zitten. Duidelijkheid mag niet doorslaan in een 'strak keurslijf' dat vanuit de top van de organisatie wordt bepaald waarmee de creativiteit voor een groot deel wordt beperkt.

Marktomstandigheden, met name dynamische, hebben ook een positieve relatie. Bij de huidige dynamische/turbulente markten wordt het management van bedrijven gedwongen om alle mogelijkheden die beschikbaar zijn, te onderzoeken. Dit vanwege de druk die er op de bestaande business is alsmede het tempo waarin alternatieven met nieuwe spelers op de markt komen. De markt dwingt managers momenteel in hoge mate om zich hiermee bezig te houden. Wanneer men dit niet doet is de kans dat het bedrijf snel op grote competitieve achterstand raakt, reëel aanwezig. Stilstand is geen optie. De opkomst van disruptieve innovaties versnelt in hoog tempo. Denk hierbij aan de eerder in dit onderzoek besproken 'robot journalistiek' en de ontwikkelingen die we nu zien op het gebied van 'big data'. Een stabiele markt daarentegen heeft in de ogen van de meeste respondenten een verslappende werking om in actie te komen. Opmerkelijk was de overtuiging van één van de

managementleden die van mening was dat nu juist een stabiele markt de rust geeft om strategische mogelijkheden op een adequate wijze te onderzoeken. Blijft staan dat marktomstandigheden in algemeenheid als belangrijke moderator worden gezien.

Ook het tempo van technologische ontwikkelingen wordt als conditie herkend die van invloed is op de relatie tussen de beide variabelen. Product life cycles worden steeds korter en producten volgen elkaar steeds sneller op. Denk hierbij aan de tijdslijn Desktop computer – Notebook – iPod – iPad – iPhone. Het tempo van ontwikkelingen wordt hierbij als middel gezien om steeds sneller in tegenstellingen te denken die uiteindelijk versterkend werken. Dit omdat er zoveel nieuwe technieken in korte tijd beschikbaar zijn waardoor afstanden tussen mogelijkheden steeds kleiner worden. Er ontstaat een andere manier van denken waarbij vaker het gebruik van hoger belang wordt geacht dan het eigendom van zaken. Met de snelheid waarmee mogelijkheden nu beschikbaar komen, stijgt ook het aantal nieuwe spelers op de markt hetgeen de druk alleen maar verder opvoert om zeker niet stil te blijven zitten.

Aan onzekerheid die als conditie invloed uit zou kunnen oefenen hecht men een veel lager belang. Onzekerheid, zowel interne als externe omgeving nodigt volgens de respondenten niet uit tot exploreren. Vanuit de empirische resultaten was dit met name zichtbaar bij de grotere organisaties van landelijke en regionale dagbladen. Men heeft te maken met reorganisaties die elkaar snel opvolgen. Dit maakt mensen onzeker en hierdoor blijven ze met 'hun hoofd onder het maaiveld'. De afwachtende houding die hieruit voortvloeit heeft een verlamdend effect op innovatieve ideeën. Ook onzekerheid in de externe omgeving wordt over het algemeen door iedereen gezien als een beperkende factor waardoor bedrijven eerder zullen afwachten in plaats van extra gas te geven voor mogelijke nieuwe initiatieven.

Resumerend kunnen we dus stellen dat in dit onderzoek is gebleken dat duidelijkheid, het tempo van technologische ontwikkelingen en marktomstandigheden een positieve relatie hebben op de relatie tussen paradoxaal denken en een ambidexter ondernemingsmodel. Onzekerheid, dat als vierde omstandigheid is onderzocht, is hierbij negatief gerelateerd.

5.4 AANBEVELINGEN VOOR VERVOLGONDERZOEK

Dit onderzoek geeft antwoord op een 'lancune' in de bestaande literatuur maar vanuit de beperkingen en empirische resultaten ook aanleiding voor een vervolgonderzoek. De belangrijkste aanbevelingen voor vervolgonderzoek zijn hierna beschreven.

NICHE ORGANISATIE

In het onderzoek heb ik geconstateerd dat de opkomst van digitale nieuwsverspreiding bij het niche bedrijf verder was geïntegreerd dan bij de andere twee grote organisaties en dat men de fase van tegenstellingen al achter zich heeft gelaten maar nu spreekt over aanvullingen. De vraag die zich hier voordoet is of dit te maken heeft met de niche van de markt waarin men actief is? Is in algemeenheid te stellen dat bij een niche speler het transformatie- en acceptatieproces van de organisatie met betrekking tot veranderingen in de markt zich sneller voltrekt?

OMSTANDIGHEDEN

Er zijn vier omstandigheden in dit onderzoek betrokken. Er zijn meerdere condities te bedenken die interessant zijn voor vervolgonderzoek. Zo kunnen we ons afvragen of de omvang van een bedrijf van

invloed is op de relatie zoals beschreven in dit onderzoek. Spelen leeftijd en ervaring van managers een rol? In de interviews zijn voorbeelden besproken van ontwikkelingen in andere werelddelen die we hier nog niet kennen. De vraag dient zich dan aan of globalisering een rol speelt?

STABIELE MARKT

Iedere respondent gaf aan dat een dynamische markt sterke invloed heeft op de relatie paradoxaal denken en ambidexteriteit. Toch was er één manager die dit eigenlijk voor een stabiele markt ook een goed uitgangspunt vond. Dit omdat men er dan onder minder druk over na kan denken hetgeen de kwaliteit van besluitvorming mogelijk ten goede kan komen. De vraag is hoe je managers in een stabiele markt aan kunt zetten tot paradoxaal denken wat leidt tot een ambidexter ondernemingsmodel.

LONGITUDINAAL ONDERZOEK

De tijd waarin het onderzoek is afgerond bedraagt vijf maanden. Het benaderen van managementleden in de dagbladensector verliep niet altijd even gemakkelijk en heeft meer tijd gekost dan in de planning was voorzien. Er heeft per respondent één interview plaatsgevonden. De tijd waarin de onderzoeker kennis heeft kunnen maken met het management van de drie cases is beperkt gebleven. Zodoende heeft hij een onvoldoende vertrouwensrelatie op kunnen bouwen om verder inzage te krijgen in andere relevante documenten zoals managementverslagen met betrekking tot de vragen in dit onderzoek. Een longitudinaal onderzoek dat zich uitstrekt over meerdere jaren geeft hier wellicht een betere mogelijkheid voor hetgeen triangulatie versterkt.

RELATIES MET ANDERE MARKTEN

Dit onderzoek richt zich op de markt van de dagbladen en gratis huis- aan huisbladen. De elementen zoals besproken kunnen ook in andere sectoren worden onderzocht. Het is daarom interessant om te onderzoeken of de omstandigheden met de mate van belangrijkheid zoals in dit onderzoek aangetoond, ook van toepassing zijn in andere markten. Een dergelijk aanvullend onderzoek kan het resultaat van dit onderzoek alsmede vervolgonderzoek verder generaliseren.

FINANCIERING VAN INNOVATIE

In dit onderzoek waarbij gekeken is naar een ambidexter ondernemingsmodel, heb ik binnen de wereld van de dagbladen en gratis huis- aan huisbladen gezien dat innovatie activiteiten bekostigd worden vanuit de bestaande business. Bij de meeste organisaties is dit het geval. Men kan zich de vraag stellen of innovaties beter of slechter af zijn bij deze vorm van financiering of dat een grotere mate van onafhankelijke financiering tot een andere uitkomst zal leiden.

5.5 MANAGEMENT IMPLICATIES

Aanvullend op de suggesties voor vervolgonderzoek worden in deze paragraaf aanbevelingen gedaan voor ondernemingen die met paradoxaal denken een ambidexter ondernemingsplan kunnen realiseren.

DE DIGITALE TREIN MET (BIG) DATA DENDERT VOORT

We zien dat digitale producten zich in steeds sneller tempo ontwikkelen. Om nieuws te verspreiden had je tien jaar geleden nog veel kapitaal, een drukkerij en vrachtwagens nodig. Voor de nieuwe initiatieven volstaat nu intellectueel kapitaal, verbeeldingskracht en creativiteit. Er komen frisse digitale initiatieven als 'Blendle' en 'de Correspondent' op de markt. Het succes van deze online diensten laat zien dat er goede mogelijkheden liggen op het digitale vlak. Big data zet de wereld op zijn kop. De data die de

wereld beschrijft is voortdurend in beweging en aan verandering onderhevig. Organisaties die dit herkennen en snel en intelligent hierop reageren hebben een voorsprong.

Waar de krant en internet in het begin lijnrecht tegenover elkaar stonden zien we nu dat deze elkaar aanvullen. Het volgen van digitale innovaties die elkaar in steeds sneller tempo zullen opvolgen wordt een van de belangrijkste voorwaarden voor een bedrijf om een competitieve voorsprong te behalen en te behouden.

AANPASSEN BUSINESSMODEL

Maar zal de krant over een aantal jaren definitief verdwijnen door de komst van het Internet? Die vraag is moeilijk te beantwoorden. Het gaat niet goed met de kranten. Internet daarentegen groeit met de jaren en is een populair en vooral snel nieuwsmedium geworden. Toch zullen de kranten de komende jaren niet uit het straatbeeld verdwijnen. Voor veel lezers is het lezen van de krant in de loop der jaren een bindende factor geworden die niet zomaar door de computer kan worden overgenomen. De vraag is dan ook niet of kranten in de toekomst overleven maar hoe ze dat zullen doen. Het antwoord hierop zou kunnen zijn door veel te investeren in diverse verschijningsvormen.

Ook op internet, radio en tv kan worden ingespeeld op de behoefte aan serieus en onafhankelijk nieuws. De krant van de toekomst is een geïntegreerd totaalproduct: webkrant, site, maar ook radio en tv. Er zullen best abonnees voor de papieren krant blijven, maar die krant wordt wel steeds duurder. Daardoor wordt het een product voor een kleine groep mensen.

Niet alleen de dagbladen moeten hun heil in nieuwe initiatieven zoeken. Voor deze opgave staat vrijwel iedere organisatie. Een businessmodel dat enkele jaren geleden nog succesvol was, geeft geen enkele garantie dat dit de komende jaren ook het geval zal zijn. Denk bijvoorbeeld aan de automotive industrie waar het dealerkanaal steeds verder onder druk komt te staan of de zorgsector die door het privatiseringsbeleid van de overheid naar een volledig ander model wordt gedwongen. De tijd die het management van bedrijven hiervoor gegeven wordt kan per sector verschillen. Wat voor iedereen echter nu al dezelfde uitkomst oplevert is dat geen enkele sector aan deze ontwikkeling ontkomt zodat de urgentie van dit strategisch vraagstuk hoog op de agenda moet staan.

VERANDERING VAN CULTUUR

Bij veel bedrijven is het besef dat de bakens verzet moeten worden, vaak nog onvoldoende aanwezig. Denk hierbij aan de redactieafdeling van de krant waar men maar moeilijk loskomt van de 'redacteurszetel voor de papieren krant'. Een bekende electronica multinational scheerde een aantal jaren langs de rand van de afgrond doordat er een cultuur in het bedrijf aanwezig was dat men de beste producten voor de markt had en er weinig concurrentie bestond. Nieuw management was uiteindelijk nodig om deze cultuur te doorbreken hetgeen een lastig en tijdrovend proces is gebleken. Bedrijven moeten vandaag de dag van de top tot de werkvloer doordrongen zijn van het feit dat men elke dag scherp moet zijn. De concurrent slaapt nooit!

SURVIVAL OF THE MOST ADAPTABLE

In dit onderzoek hebben we gezien dat het nichebedrijf een verdere ontwikkeling heeft doorgemaakt met betrekking tot de integratie van digitale nieuwsverspreiding dan de andere twee grotere organisaties. Men spreekt hier van een 'fluide overgang' van analoog naar digitaal. In de gesprekken met het management van Regionaal en Landelijk wordt echter wel toegegeven dat deze ontwikkeling de enige juiste is en ook niet meer is te stoppen. Doordat de bedrijven vele malen groter zijn dan het nichebedrijf is een aanpassing zoals deze die heeft doorgevoerd hiervoor echter niet zo gemakkelijk en

kost veel meer tijd en energie. We kunnen ons afvragen of bedrijven in de huidige tijd, waarin technologische ontwikkelingen elkaar snel opvolgen, niet beter af zijn wanneer zij niet te groot in omvang worden gezien hun wendbaarheid. Bij innovatie in de nieuwe economie gaat het om 'the survival of the most adaptable' en niet meer om de 'the survival of the fittest' (Hoek, M., 2013).

CO-CREATIE

Het is onmogelijk om vandaag de dag alle ontwikkelingen van de digitale revolutie als management bij te houden en te absorberen. Toch kun je het als bedrijf niet permitteren om de boot te missen en belangrijke ontwikkelingen over het hoofd te zien. Steeds meer zoeken bedrijven bij innovatieprojecten de samenwerking op omdat de omvang en risico's te groot worden om op eigen kracht te dragen. Een vorm van samenwerking is co-creatie waarbij er een toegevoegde waarde gecreëerd wordt tussen diegene die het idee inbrengt, partijen die meedenken, eindgebruikers, financierders en andere belanghebbenden. Hierbij is het van belang dat de groep talenten en achtergronden bevat die nodig zijn voor de gewenste ontwikkeling. Alle co-creators moeten gelijkwaardig deel uitmaken van de groep. Tevens moet er een ruim speelveld zijn om samen gaandeweg te ontdekken wat mogelijke uitkomsten zijn en wat ieders aandeel in de opbrengst zal zijn (Oceantree, 2011). Met co-creatie ben je als ondernemer in staat om het absorptievermogen van je bedrijf te vergroten waarbij dit ook nog eens binnen een acceptabel risiconiveau kan worden gehouden.

EEN LEVEN LANG LEREN

In de afgelopen crisistijd lag de focus op het behalen van omzet en resultaten. Veel minder aandacht was er om mensen te ontwikkelen voor de langere termijn. Door de digitalisering gaan wij echter naar een maatschappij waarin 'een leven lang leren' steeds belangrijker wordt. De huidige snel veranderende maatschappij vraagt flexibiliteit. Daarom is het belangrijk dat bedrijven meewerken om deze context te scheppen. Naast het salaris, telefoon en auto van de zaak wordt er tegenwoordig steeds meer gekeken naar de ontwikkelingsmogelijkheden bij een bedrijf. Dat is een duidelijke secundaire arbeidsvoorwaarde geworden die medewerkers bindt aan een bedrijf. Daarbij ligt steeds vaker de focus op persoonlijke ontwikkeling en minder op vaktechnische ontwikkeling.

Samenvattend zien we dat aan de hand van de voorbeelden in de dagbladensector, zoals die in dit onderzoek zijn besproken, een hoge mate van digitale innovatie leidt tot de aanwezigheid van meerdere goede mogelijkheden die op het eerste gezicht als bedreigend worden gezien maar uiteindelijk kunnen leiden tot onderlinge versterking. Als bedrijven willen dat de manager van de toekomst paradoxaal gaat denken dan zullen hiervoor een aantal condities in het bedrijf aanwezig moeten zijn. In dit onderzoek zijn er enkele hiervan besproken. Als deze context correct wordt ingevuld en samen gevoegd kan worden met omstandigheden die van invloed kunnen zijn, zoals er in dit onderzoek enkele aan de orde zijn geweest, resulteert dit uiteindelijk weer in de mogelijkheid om zowel de kansen die de bestaande business biedt te maximaliseren en de juiste keuzes te maken bij de opkomst van innovatieve ontwikkelingen die altijd zullen blijven doorgaan.

- Abbring & van Ours. (1994). Selling news and advertising space: the economics of Dutch newspapers. *De Economist*, pp. 151 - 170.
- Adler, et al. (1999). Flexibility vs. efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota product system. *Organizational Science*, 10 43-68.
- Adner, R., Helfat, C. (2002). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management*, 24(10) 1011-1025.
- Ahuja, G., & Lampert, C. (2001). Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions. *Strategic Management Journal*, 22:521-543.
- Allen, T.J., Cohen, S.I. (1969). Information flow in research and development laboratories. *Administrative Science Quarterly* 14, (1) 12-19.
- Ancona, D. G., Nadler, D. A. . (1989). Top hats and executive tales: Designing the senior team. *Sloan Management Rev.*, 31(1) 19-28.
- Andriopoulos, C. L. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science* 20, (4) 696-717.
- Andriopoulos, C., Lewis, M.W. (2009). Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation. *Organization Science*, 696-717.
- Argyris, C, Schoen, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley, Reading, M.A.
- Bantel, K. A., Jackson, S. E. . (1989). Top management and innovations in banking: Does composition of the top team make a difference? *Strategic Management*, 107-124.
- Barnard, C. (1968). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press.
- Benner & Tushman. (2003). Exploitation, exploration and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, pp. 28, 238-256.
- Benner, M., Tushman, M. (2002). Process management and technological innovation: A longitudinal study of the photography and paint industry. *Admin. Sci. Quart*, 47 676-706.
- Berte and DeBense. (2008). Newspapers go for advertising: challenges and opportunities in a changing media environment. *Journalism Studies*, 692 - 704.
- Bird, S. (2009). The future of journalism in the digital environment. *Journalism*, 293 - 5.
- Boot, A. (2015, juni 6). Het toekomstig businessmodel van banken. *Financieel Dagblad*.
- Brown, J.S., Duguid, P. (2001). Creativity versus structure: A useful tension. *MIT Sloan Management Review* 42, 93-94.
- Brown, S. L., Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organization. *Admin. Sci. Quart.*, 42(1) 1-34.

- Bryman & Bell. (2015). *Business research methods fourth edition*. Oxford: Oxford University Press.
- Bunderson, J. S., Sutcliffe, K. M. . (2003). Management team learning orientation and business unit performance. *J. Appl. Psych.*, 88(3) 552 - 560.
- Cantarello, et al. (2012). A Multi-level Model for Organizational Ambidexterity in the Search Phase of the Innovation Process. *Creativity and Innovation Management*, pp. 28-48.
- Christensen, C.M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- Collins, J., Porras, J. (1997). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. New York: Harper Business.
- Constantinos, C., Markides, & Oyon, D. (2010). What to Do Against Disruptive Business Models. *MIT Sloan*, 25-32.
- Danneels, E. (2003). Tight-loos coupling with customers: The enactment of customer orientation. *Strategic Management Journal* 24, 559-576.
- D'Aveni, W. (1994). Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. *Free Press, New York*.
- Deleersnyder et al, G. G. (2002). How cannibalistic is the Internet channel? *International Journal of Research in Marketing*, pp. 337 - 348.
- Denison, D., Hooijberg, R., Quinn, R. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science* 6, 524-40.
- Domingo et al, Q. T. (2008). Participatory journalism practices in the media and beyond: an international comparative study of initiatives online newspapers. *Journalism Practice*, 326 - 41.
- Dougherty, D. (1992). Interpretive barriers to successful product innovation in large firms. *Organizational Science* 3, 179-202.
- Dutton, J.E., Jackson, S. E. . (1987). Categorizing strategic issues; Links to organizational action. *Acad. Management Rev.*, 12(1) 76-90.
- Editor & Publisher. (2005). Opgeroepen op Januari 2016, van Editor & Publisher: www.editorandpublisher.com/eandp/departments/online
- Edmondson, et al. (2003). A dynamic model of top management team effectiveness: Managing unstructured task streams. *Leadership Quart.*, 14930 297-325.
- Edmonson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Admin. Sci. Quart.*, 44(4) 350-383.
- Eisenhardt, et al. (1997). Conflict and strategic choice: How top management teams disagree. *California Management*, 39(2) 42-62.
- Eisenhardt, K. (2000). Paradox, spirals ambivalence: The new language of change and pluralism. *Academy of Management Review* 14, 532-550.
- Flavian C, Gurrea R. (2008). Reading newspapers on the Internet: the influence of websites' attributes. *Internet Research*, pp. 26 - 45.

- Floyd, S., & Lane, P. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25:154-177.
- Floyd, S., & Woolridge, B. (1996). *The strategic middle manager*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Flynn, F., Chatman, J. . (2001). Strong cultures and innovation: Oxymoron and opportunity? *International Handbook of Organizational Culture and Climate*, 263-287.
- Foster, R. &. (2001). Creative destruction: Why companies are built to last and underperform the market-and how to successfully transform them. *New York*.
- Gibson, C., Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal* 47, 209-26.
- Goffman, E. (1974). *Frame analysis: An essay on the organization of experience*. New York: Harper & Row.
- Graham & Smart. (2010). The regional-newspaper industry supply chain and the internet. *Supply Chain management: An International Journal*, 196 - 206.
- Graham G & Greenhill A. (2013). Exploring interaction: print and online news media synergies. *Internet Research*, 89 - 108.
- Gupta, Smith, & Shalley. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, pp. 49, 693-706.
- Hackman, J. R. . (2002). Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances. *Harvard Business School Press*.
- Hambrick, D.C. (1994). Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the 'team' label. *Research in organizational behavior*. JAI Press, pp. 171-214.
- He, Z. and Wong, P. (2004). Exploration vs. exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15, pp. 481-494.
- Henderson, & Clark. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, pp. 35, 9-30.
- Hsing-Er Lin, McDonough III, E.F. (2014). Cognitive Frames, Learning Mechanisms and Innovation Ambidexterity. *Product Innovation Management*, 170-188.
- Jansen, J. T. (2009). Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organization Science* 20, (4) 797-811.
- Jansen, J., vd Bosch, F., Volberda, H. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science* 52, 1661-74.
- Janssen, F.; Let, S. van; Vieveen, L. (2004). www.Frankwatching.com. Opgeroepen op Januari 23, 2015, van www.Frankwatching.com: <http://www.Frankwatching.com/over/>
- Kerr, S. (1971). Attribution in Social Interaction. . *General Learning Press*.
- Kogut, B., Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science* 3, (3): 393-97.

- Kostova, T., Zaheer, S. (1999). Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of multinational enterprise. *Academy of Management Review* 24, 64-81.
- Lanen, R., & Ambrosius, W. (2015). *Strategy Trends 2015*. Utrecht: Berenschot.
- Latham, G. P., Locke, E.A. (1995). *Goal Setting: A Motivational Technique That Works*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Laursen, K., Salter, A. (2006). Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance U.K. manufacturing firms. *Strategic Management Journal* 27, 131-50.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13:111-125.
- Levinthal, & March. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, pp. 14, 95-112.
- Levitt, T. (2002). Creativity is not enough. *Harvard Business Review* 80, 137-145.
- Lin, H.E., McDonough, E.F.M., Lin, S.J., Lin C.Y. (2013). Managing the exploitation/exploration paradox: The role of bundled capabilities and innovation ambidexterity. *Journal of Product Innovation Management* 30, (2): 262-78.
- Lorenzoni, G., Lipparini, A. (1999). The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: A longitudinal study. *Strategic Management Journal* 20, 317-38.
- Lubatkin et al, S. L. (2006). Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: The pivotal role of TMT behavioral integration. *Journal of Management*, pp. 32, 1-27.
- March, J.G. (2003). Understanding organizational adaptation. *Budapest University of Economics and Public Administration*.
- Markides, & Charitou. (2004). Competing with dual business models: A contingency approach. *Academy of Management Executive*, pp. 18, 22-36.
- Mason, R. O., Mitroff, I. I. . (1981). *Challenging strategic planning assumption*. New York: John Wiley & Sons.
- Miron-Spektor, E., Gino, F., Argote, L. (2009). *Paradoxical frames: When thinking inside the box enhances individual and the team creativity*. Pittsburgh: Carnegie Mellon University.
- Mom, T.J.M., Van den Bosch, F. and Volberda, H.W. (2009). Understanding variation in managers'ambidexterity: investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms. *Organization Science*, 20, 99. 812-828.
- Murnighan, J. K., Conlon, D. (1991). The dynamics of intense work groups: A study of British string quartets. *Admin. Sci. Quart.*, 36 165-186.
- Nemanich, L.A. and Vera, D. (2009). Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition. *Leadership Quarterly*, 20, pp. 19-33.
- Nemeth, C. J., Wachtler, J. (1983). Creative problem solving as a result of majority vs. minority influence. *Eur. J. Soc. Psych.*, 13 45-55.
- Newell, A., Simon, H.A. (1972). *Human problem solving*. Englewood cliffs: Prentice Hall.

- O'Reilly, C., & Tushman, M. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Elsevier Ltd*, pp. 185-206.
- Perlow, L. S., Gittell, J. H., Katz, N. (2004). Conceptualizing patterns of work group interactions. *Organ. Sci.* , 15(5) 520 - 536.
- Porter, M. (2009). *Concurrentiestrategie*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.
- Porter, M. (2009). *Concurrentievoordeel*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.
- Quin, R. (1984). Applying the competing values approach to leadership: Toward an integrative model. *Paragon*, 10-27.
- Redactiepartners.nl. (2015, december 18). Visie en leiderschap in het digitale tijdperk. *Financieel Dagblad*.
- Sethi, R., Sethi, A. (2009). Can quality-oriented firms develop innovative new products? *Journal of Product Innovation Management* 26, 206-21.
- Shan, W., Song, J. (1997). Foreign direct investment and the sourcing of technological advantage: Evidence from the biotechnology industry. *Journal of International Business Studies* 28, (2): 267-84.
- Shrivastava, P. (1986). Is strategic management ideological? *Journal of Management*, 12(3):363-378.
- Siggelkow, N. (2001). Change in the presence of fit: The rise, the fall, and the renaissance of Liz Claiborne. *Academy of Management Journal*, pp. 44, 838-857.
- Smith, K., Berg, D. (1987). *Paradoxes of Group Life*. San Francisco: Josey-Bass Publishers.
- Smith, W.K. (2006). Top management team approaches to simultaneously managing exploration and exploitation. *Academy of Management Best Conference Paper Proceedings*.
- Smith, W.K., Binns, A., Tushman, M.L. (2010). Complex Business Models: Managing Strategic Paradoxes Simultaneously. *Long Range Planning*, 43; 448-461.
- Smith, W.K., Tushman, M.L. (2005). Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovations Streams. *Organization Science*, 522-536.
- Smith, W.K.; Binns, A. and Tushman, M.L. (2010). Complex Business Models: Managing Strategic Paradoxes Simultaneously. *Long Range Planning*, 43; 448-461.
- Sutton, R. (2002). *Weird Ideas That Work*. Free Press.
- Taylor, A., Helfat, C.E. (2009). Organizational linkages for surviving technological change: Complementary assets, middle management and ambidexterity. *Organization Science* 20, (4) 718-39.
- Teece et al, P. &. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, pp. 18, 509-533.
- Thompson, J. (1967). Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory. In J. Thompson, *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Thurman and Myllylahti. (2009). Taking the paper out of news. *Journalism Studies*, 691 - 708.
- Trimble, C. (2007). New York Times Digital. *Tuck School of Business at Dartmouth*.

- Tsai, W. (2002). Social structure of 'coopetition' within a multiunit organization: Coordination and intraorganizational knowledge sharing. *Organization Science* 13, (2): 179-90.
- Tushman M.L., S. W. (June 2011). The ambidextrous CEO. *Harvard Business Review*, 74-80.
- Tushman, M.L., & Smith, W.K. (2002). *Organizational technology, Companion to organization*. Malden, MA: Blackwell.
- Van de Ven, A., Poley, Garud, R., Venkataraman, S. (1999). *The Innovation Journey*. New York: Oxford Press.
- van der Velde et al, J. &. (2008). *Guide to Management Research Methods*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Volberda et al, B. H. (2013). *Re-inventing business*. Assen: Koninklijke van Gorcum B.V.
- Volberda, H., & Lewin, A. (2003). Co-evolutionary dynamics within and between firms: From evolution to coevolution. *Journal of Management Studies*, 40:2111-2136.
- Volberda, H., Baden-Fuller, C., & van den Bosch, F. (2001). Mastering strategic renewal: Mobilizing renewal journeys in multi-unit firms. . *Long Range Planning*, 34:159-178.
- Walsh, J.P. (1995). Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane. *Organizations Science* 6, 280-321.
- Weick, K. (1979). Cognitive processes in organizations. B.M. Staw ed. *Research in Organizational Behavior*. JAI Press, 41-74.
- Weick, K., Sutcliffe, K. M., Obstfeld, D. (1999). *Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness*. Stamford: JAI Press.
- Woodruff, R. (1997). Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 25, No 2, pages 139-153.
- Yin, R. (2013). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications.

Introductie:

Dit onderzoek vindt plaats in het kader van de Parttime opleiding Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management wat een onderdeel vormt van de Erasmus Universiteit. Ik doe dit onderzoek aan de hand van drie casestudies bij verschillende uitgeverijen van landelijke dagbladen in Nederland. Mijn onderzoek richt zich op de vraag onder welke omstandigheden het denken in tegenstellingen (paradoxaal denken) van managers kan leiden tot een ondernemingsmodel waarbij naast de bestaande business ook ruimte is om innovatie te plegen (ambidexter businessmodel). Naar aanleiding hiervan interview ik 3 tot 4 personen bij elke organisatie. Er zijn geen foute antwoorden mogelijk. Ik geef dus geen waarde over de antwoorden die u geeft.

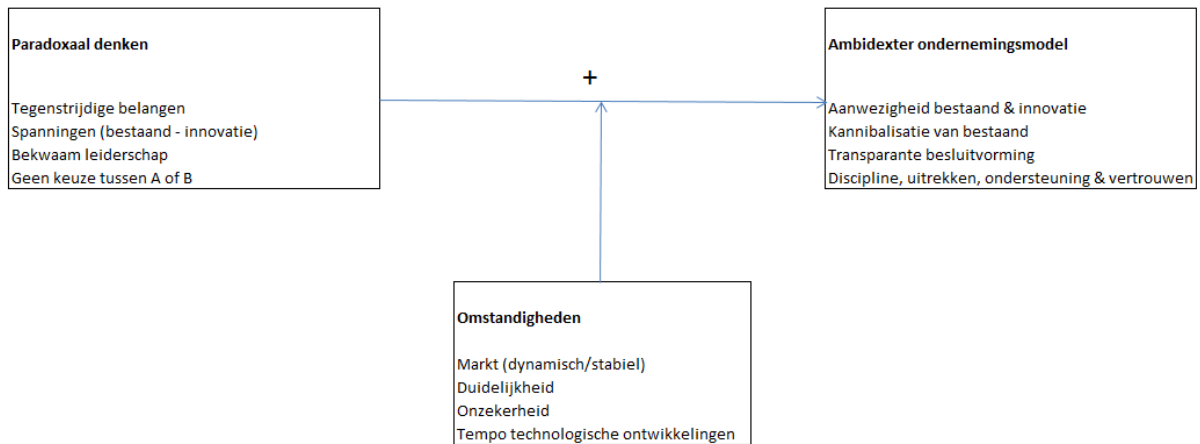
- De beschikbare tijd voor het interview bedraagt 1 uur.
- Met uw akkoord wordt uw naam in het interview weergegeven.
- Na het inleveren en verdedigen van deze scriptie zal een exemplaar aan u beschikbaar worden gesteld.
- Mag ik het interview opnemen zodat ik dit terug kan luisteren en verder uitwerken?

Algemeen:

- Bedrijf
- Functie

Vragen:

1. Hebt u binnen uw organisatie te maken met de aanwezigheid van bestaande business waarmee de huidige resultaten gerealiseerd worden en de ontwikkeling van nieuwe producten?
2. Levert de aanwezigheid van bestaande business en innovatie tegenstrijdige belangen op binnen uw organisatie?
Indien ja, kunt u hier voorbeelden van geven?
3. Ontstaan door de aanwezigheid van tegenstrijdige belangen, spanningen binnen uw organisatie?
Indien ja, kunt u hier voorbeelden van geven?
4. Zijn er mensen binnen uw bedrijf die vanwege deze tegenstrijdige belangen na moeten denken over al deze belangen? Dus zonder keuzes te moeten maken voor de een of de andere optie maar juist kijken of beide opties elkaar kunnen versterken? (Intern: directie, marketing, verkoop en finance / Extern: aandeelhouders, klanten en leveranciers)



5. Ziet u mogelijke verbanden tussen onderdelen van denken in tegenstellingen (paradoxaal denken) en uw onderneming waarin bestaande business en innovatie samen worden bedreven (ambidexter ondernemingsmodel)?
6. Zijn er volgens u omstandigheden waarbij het denken in tegenstellingen kan leiden tot een businessmodel waarin bestaand en innovatie naast elkaar wordt bedreven? (Denk aan: markt, duidelijkheid, onzekerheid en tempo technologische ontwikkelingen)

BIJLAGE II: GECODEERD TRANSCRIPT

Onderstaande pagina is een willekeurige weergave uit de gecodeerde transcripten die zijn opgesteld voor dit onderzoek.

5. Levert de aanwezigheid van bestaande business en innovaties tegenstrijdige belangen op binnen uw organisatie ?

Jazeker. De markt vraagt op dit moment al iets geheel anders van onze salesorganisatie dus daar zit al een complexiteit. Dus onze mensen die vroeger gewend waren om advertenties of mm's te verkopen, moeten nu oplossingen oftewel media oplossingen verkopen. Dat zijn niet perse meer alleen maar printoplossingen. Vaak betreft dit een mix of zelfs alleen een online oplossing. Dat geeft een uitdaging. Mensen moeten nieuwe kennis krijgen. En ook nog eens veel sneller, meer als vroeger. Dus je moet niet alleen ontwikkelen in product maar ook in mensen. Hoe krijg ik mijn mensen zeg maar aangehaakt aan de markt en hoe ga ik ervoor zorgen dat we ze opleiden. Het online product is een andere opleiding als het printproduct dus we moeten zelf ook eerst leren om onze mensen te laten leren. Je merkt dat daar een tegenstrijdigheid zit en je merkt gewoon dat mensen veranderingen altijd moeilijk vinden waarbij ook nog eens de veranderingen elkaar zo kort op elkaar opvolgen. Soms is op een bepaald moment ook echt de rek uit de organisatie. We weten allemaal wel waar we naar toe moeten maar technisch heb je al een achterstand in te halen en daarnaast ook nog eens voor je mensen heb je wat te doen en de markt moet het ook nog eens begrijpen. We zijn natuurlijk nog steeds een krantenmerk en geen online merk. Als je online zegt dan denken mensen aan Google, Facebook en Nu.nl en bij kranten denken mensen aan AD, BN de Stem en Brabants Dagblad. Dus ze denken bij onze accountmanager dan ook niet perse aan de persoon die de klant wel eens even de ideale online oplossing gaat bieden.

Opmerking [J1]: Tegenstrijdige belangen

Opmerking [J2]: Spanningen

Opmerking [J3]: Aanwezigheid meerder goede mogelijkheden

Opmerking [J4]: Besluitvorming

Opmerking [J5]: Discipline, stretch, support & trust

Opmerking [J6]: Spanningen

Opmerking [J7]: Discipline, stretch, support & trust

6. Ontstaan hierdoor spanningen binnen uw organisatie ?

Dat vind ik wel meevallen. Behalve als de druk hoog is ja, dan ontstaat er altijd spanning. We praten dan vooral over omzetdruk die meer spanning geeft dan tegengestelde belangen in bestaand en innovatie. Omzet kranten en digitaal valt uiteindelijk samen in 1 team dus hier staan geen 2 kampen tegenover elkaar.

Ten aanzien van toewijzen van de middelen hebben we wel gezorgd voor dedication. Dus in ons geval heel duidelijk bv specialisten online maar die laten we wel in dezelfde teams opereren juist om die verschillende kampen te voorkomen. Dus wat dat betreft hebben we allemaal 1 opdracht en de opdracht van die specialist is om zijn collega's mee te nemen daar waar zij nog een kennisachterstand hebben.

Als je, gezien de omzet, ziet wat we investeren in online dan is dat veel meer als het percentage van de omzet dat we investeren in print. We investeren veel meer in de toekomst dan in het heden. Lijkt me ook heel erg gezond als bedrijf. Als je niet investeert in je innovaties dan weet je nl zeker dat er niets verandert en loop je achter de feiten aan.

Opmerking [J8]: Spanningen

Opmerking [J9]: Type leiderschap; Besluitvorming

Opmerking [J10]: Besluitvorming

7. Zijn er mensen bij uw bedrijf die vanwege deze tegenstrijdige belangen na moeten denken over al deze belangen ?

Dus zonder keuzes te moeten maken voor de een of de andere optie maar juist kijken of meerdere opties elkaar kunnen versterken? Dit zowel voor interne belanghebbenden (directie, marketing, sales en finance) als externe belanghebbenden (aandeelhouders, klanten en leveranciers)

Directie is volgens mij dagelijks bezig met keuzes tussen meerdere mogelijkheden. Het spelen op meerdere schaakborden. Dit is daar vaak onderwerp van gesprek. Marketing vind ik ook want daar vloeit uiteindelijk je marketingstrategie uit voort. Hoe ga je de markt bewerken, wat wordt je productontwikkeling? Dus daar zie je die verschuiving van het spel ook terug. Bij verkoop uiteindelijk ook want marketing is ondersteunend aan je verkooporganisatie. Daar zie je dat ook terug. Bij finance denk ik dat die er het minst mee te maken zullen hebben. Het blijft uiteindelijk rapporteren. Of dat nu over printontwikkeling is of over digitale bewegingen, dat maakt niet uit. Ik denk dat daar het effect het minst groot is.

Tav de aandeelhouder is wat ik in kan schatten, ik zit tenslotte niet bij de RvC meetings, dat deze niet op korte termijn stuurt. Natuurlijk hebben we bepaalde EBITDA's te realiseren en maak je hier afspraken over maar het is niet zo dat dit op korte termijn gestuurd wordt, helemaal niet zelfs. Een aandeelhouder in zijn algemeenheid ligt er maar net aan welk type dat dit is. Een PE-club zal misschien wel harder duwen op de bestaande business en de korte termijn resultaten uitmelken. Kijk die transitie waar we het over gehad hebben, kost inzet van mensen en middelen. Dat is eigenlijk gewoon geld. Dus moet je het door ontwikkelen van websites en digitale producten zien als investering. Als je dus echt gaat voor de korte termijn dus zoveel mogelijk geld eruit halen of het oppoetsen voor verkoop, ja dan duw je op andere dingen. Dan zal je veel meer in je kostenstructuur gaan zoeken naar besparingen. Dat is hier echt niet aan de hand. Natuurlijk wordt er wel op kosten

Opmerking [J18]: Paradoxaal denken

Opmerking [J19]: Paradoxaal denken

Opmerking [J20]: Tegenstrijdige belangen

Opmerking [J21]: Tegenstrijdige belangen

Opmerking [J22]: Besluitvorming