



DE KUNST VAN HET JONGLEREN MET PUBLIEKE WAARDEN

Maarten Huisman, Sandra Groeneveld en Ben Kuipers

STRATEGIE

Bij een publieke organisatie krijgt het begrip ‘ambidexteriteit’ – het vermogen om zowel efficiënt te managen als in te spelen op veranderingen in de omgeving – een extra lading. Kunnen bedrijfskundige inzichten met betrekking tot ambidexteriteit helpen verduidelijken hoe publieke organisaties omgaan met hun tegenstrijdige opgaven?

Van de publieke organisatie wordt in toenemende mate flexibiliteit en responsiviteit verwacht. Tegelijkertijd blijven de traditionele eisen van betrouwbaarheid en voorspelbaarheid ook gewoon bestaan. De constatering dat de publieke organisatie meerdere, soms tegenstrijdige opgaven heeft, is niet nieuw. Maar wat betekent dit nu precies voor zo’n organisatie, en voor de mensen die er werken? Daarover is minder bekend. In de bedrijfskunde refereert het begrip ‘ambidexteriteit’ aan het vermogen van een organisatie en haar mensen om gericht te zijn op het efficiënte management van huidige activiteiten en tegelijkertijd adaptief genoeg te zijn om te kunnen inspelen op veranderingen in de omgeving. In de publieke context komt daar echter nog een dimensie bij. Daar betekent ambidexteriteit niet alleen dat de organisatie en haar mensen kunnen omgaan met de spanning tussen beheersing (exploitatie) en vernieuwing (exploratie), maar ook dat ze daarbij bovendien voortdurend duidelijk kunnen maken hoe activiteiten met betrekking tot exploitatie en exploratie verbonden zijn aan de publieke meerwaarde (explicatie).

HET GELIJKTJDIGE STREVEN NAAR ADAPTIVITEIT EN STABILITEIT

In 2016 constateerde de Studiegroep Openbaar Bestuur, in het leven geroepen door het kabinet Rutte-II om te adviseren over de toekomst van het openbaar bestuur in Nederland, dat de onvoorspelbaarheid van ontwikkelingen en de grote snelheid van veranderingen vraagt om een groot adaptief vermogen van de publieke organisatie. Wat hiervan precies de implicaties zijn voor de organisatiepraktijk werd uit het rapport nog niet helemaal duidelijk. Immers, alleen het vergroten van het adaptief vermogen is voor de publieke organisatie niet voldoende. Naast die nieuwe eis moet de publieke organisatie namelijk ook blijven voldoen aan de eisen die voorheen golden. En dan ontstaat er frictie. Neem bijvoorbeeld de verantwoording. Omdat de publieke organisatie (geheel of gedeeltelijk) met publiek geld wordt gefinancierd, moet zij politieke organen kunnen uitleggen wat zij levert en hoe zij dat doet (Breeman e.a., 2008). Indien een publieke organisatie echter probeert te voldoen aan de eis om snel en

flexibel in te spelen op nieuwe maatschappelijke behoeften – met andere woorden, de eis om ‘responsief’ te handelen – kan die verantwoording niet meer alleen worden afgelegd door openheid van zaken te geven over interne (bureaucratische) processen. Immers, veel van wat nu wordt gevraagd, is helemaal niet te vangen in vooraf vastgelegde processen. Als gevolg daarvan wordt een steeds groter beroep gedaan op het vermogen van de medewerkers van de publieke organisatie om zelfstandig afwegingen te maken in situaties die worden gekenmerkt door een steeds grotere mate van ambiguïteit. Voor de publieke organisatie wordt het daarom steeds belangrijker om te bekijken hoe zij haar medewerkers kan helpen om effectief en tegelijkertijd zorgvuldig te werken aan de complexe, en soms zelfs tegenstrijdige, opgaven waarvoor men staat.

Onder andere Smith & Umans (2013) en Choi & Chandler (2015) stellen in dat kader dat het belangrijk is dat een publieke organisatie ‘ambidextrisch’ is: gericht op het efficiënte management van de huidige activiteiten en tegelijkertijd adaptief genoeg om te kunnen inspelen op veranderingen in de omgeving (Raisch & Birkinshaw, 2008). De specifieke vertaalslag naar wat dit betekent voor de inrichting van de publieke organisatie en het management ervan is echter nog nauwelijks gemaakt. Het is dan ook de moeite waard om hier nader onderzoek naar te doen (Groeneveld, 2016). Het doel van dit artikel is om te bezien hoe de bedrijfskundige inzichten met betrekking tot ambidexteriteit kunnen helpen om beter te begrijpen hoe een publieke organisatie en haar medewerkers omgaan met hun verschillende, tegenstrijdige opgaven. Daarmee vormt dit artikel een begin voor nader onderzoek naar de betekenis van ambidexteriteit in de publieke context en de gevolgen daarvan voor de inrichting van de publieke organisatie.

In dit artikel maken we op basis van een overzicht van de wetenschappelijke literatuur over ambidexteriteit een eerste inschatting van wat ambidexteriteit omvat in de publieke context. Vervolgens schetsen we aan de hand van de casus Rijkswaterstaat een beeld

van het vermogen waarover een publieke organisatie en haar medewerkers moeten beschikken om de verschillende, en soms tegenstrijdige, opgaven tegemoet te kunnen treden. Tot slot worden enkele discussiepunten opgeworpen die richting kunnen geven aan verder onderzoek.

AMBIDEXTERITEIT IN DE PUBLIEKE CONTEXT

Duncan (1976) was de eerste die schreef over ‘de ambidextrische organisatie’. Met dat begrip doelde hij op het vermogen van een organisatie om verschillende structuren te ontwikkelen teneinde steeds een optimale aansluiting te vinden met de verschillende stadia van een innovatieproces. March (1991) borduurde hierop voort. Volgens hem stond een organisatie vooral voor de uitdaging om een balans te vinden tussen exploitatie en exploratie. Exploitatie stond daarbij volgens hem vooral voor efficiëntie en verfijning, en exploratie vooral voor variatie en flexibiliteit. Een te eenzijdige focus op exploitatie kan op korte termijn weliswaar tot resultaten leiden, maar maakt het voor organisaties tegelijkertijd moeilijker om in te spelen op ontwikkelingen in de omgeving. En zo ook omgekeerd: gaat de aandacht vooral uit naar exploratie, dan is dat wellicht positief voor het vergaren van nieuwe kennis, maar loopt de organisatie het risico dat ze deze nieuwe kennis niet op een duurzame manier weet te benutten. March stelde

daarom dat een organisatie zich op beide moet richten, om ook op langere termijn te kunnen blijven bestaan, maar dat daarvoor eigenlijk fundamenteel verschillende organisatiestructuren nodig zijn. Mede als gevolg van het invloedrijke artikel van March over exploitatie en exploratie, is het begrip ‘ambidexteriteit’ steeds meer verweven geraakt met de uitdaging voor organisaties om bureaucratische en organische structuren met elkaar te combineren. Inmiddels zijn er ten aanzien van ambidexteriteit diverse definities in omloop. In essentie houdt ambidexteriteit volgens

EEN PUBLIEKE ORGANISATIE MOET MEDEWERKERS ONDERSTEUNEN BIJ HET WERKEN AAN COMPLEXE, TEGENSTRIJDIGE OPGAVEN

Gibson & Birkinshaw (2004) echter in, dat een organisatie het vermogen heeft om gelijktijdig aan fundamenteel ongelijksoortige, niet met elkaar te vergelijken taken te werken.

Het onderzoek naar ambidexteriteit richt zich voornamelijk op de private context. Dat maakt het interessant om te bekijken of de inzichten ontleend aan de private context ook gelden voor de publieke context (Meier & O'Toole, 2011). Op het eerste gezicht lijkt de uitdaging voor de publieke organisatie niet zoveel te verschillen van de uitdaging waarvoor de private organisatie staat. Beide moeten immers de activiteiten op het gebied van exploitatie respectievelijk exploratie met elkaar in balans zien te brengen. De ervaringen die zijn opgedaan met het concept New Public Management hebben echter laten zien dat praktijken uit de private context niet zomaar kunnen worden gekopieerd naar de publieke context. Volgens Hood (1991) heeft dat alles te maken met de kernwaarden die van belang zijn

voor een publieke organisatie. Neem het streven naar efficiëntie. Dat past zeker bij waarden die belangrijk zijn voor de publieke organisatie, zoals soberheid en spaarzaamheid. Echter, met een te eenzijdige focus op efficiëntie kunnen andere kernwaarden van de publieke organisatie in het gedrang komen. Denk aan de eerlijkheid en onpartijdigheid die deze moet tonen, of aan de veiligheid en robuustheid van de dienstverlening. Bryson e.a. (2014) signaleren de laatste jaren dan ook een beweging die verder gaat dan New Public Management. Deze beweging is gebaseerd op de overtuiging dat de publieke organisatie niet alleen streeft naar efficiëntie en effectiviteit, maar ook staat voor de borging van bepaalde democratische en constitutionele waarden. De borging van die waarden kan door de publieke organisatie vanuit verschillende rollen worden gerealiseerd. Soms neemt een publieke organisatie het initiatief om 'publieke meerwaarde' (Moore, 1995) te creëren, maar dikwijls vervult ze ook de rol van samenwerkingspartner of kiest ze ervoor om een stap terug te doen als de situatie daarom vraagt (Bryson e.a., 2014). Van der Steen e.a. (2015) onderscheiden

VOOR EEN PUBLIEKE ORGANISATIE STAAT CREATIE OF BORGING VAN PUBLIEKE MEERWAARDE ALTIJD VOOROP

in dat kader vier verschillende rollen: de rechtmatige overheid is er vooral om politiek gemaakte keuzen te borgen, de presterende overheid heeft efficiëntie van handelen voorop staan, de netwerkende overheid zoekt nadrukkelijk de samenwerking met bestuurlijke en maatschappelijke partners, en de responsieve overheid biedt zo adequaat mogelijk ruimte en ondersteuning aan maatschappelijke initiatieven.

Het vermogen om gelijktijdig aan fundamenteel ongelijksoortige, moeilijk met elkaar te verenigen taken te werken, blijft voor de publieke organisatie dus niet 'beperkt' tot vandaag en morgen efficiënt werken en tegelijk zorgen dat de organisatie er overmorgen ook

nog is. Voor de publieke organisatie gaat het bovenal om het creëren (of borgen) van publieke meerwaarde. Daarbij is voor de publieke organisatie een aantal fundamentele waarden van belang. Zoals Hood (1991) al constateerde, zijn deze waarden niet altijd eenvoudig met elkaar te verenigen. Daarom moet de publieke organisatie voortdu-

rend afwegingen maken, waarbij steeds moet worden bekeken hoe die afweging bijdraagt aan de creatie (of borging) van publieke meerwaarde.

DE VERSCHILLENDE, TEGENSTRIJDIGE OPGAVEN VAN RIJKSWATERSTAAT

De eerste aannames die op basis van de literatuur zijn geformuleerd, zijn gebruikt als vertrekpunt voor een empirisch onderzoek bij Rijkswaterstaat (RWS). Als uitvoeringsorganisatie van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat staat Rijkswaterstaat in nauw contact met de samenleving. De organisatie ondervindt direct de gevolgen van de roep om steeds responsiever te handelen – lees, de eis om snel in te spelen op nieuwe behoeften in de samenleving. Tegelijkertijd probeert Rijkswaterstaat zo efficiënt en voorspelbaar mogelijk invulling te geven aan de rol van beheerder van de infrastructurele netwerken in Nederland. Aan Rijkswaterstaat en de medewerkers worden dus

verschillende, tegenstrijdige eisen gesteld: behoudzame planning versus wendbaarheid.

De data voor ons onderzoek werden verzameld in semi-gestructureerde interviews. We spraken met acht leidinggevenden en zeven medewerkers die verspreid over de gehele organisatie werkzaam zijn. Bij de selectie van de respondenten is gezocht naar een goede vertegenwoordiging van de onderzoeksomgeving, door vooral met diegenen te praten die in de praktijk daadwerkelijk te maken hebben met (de effecten van) meerdere, tegenstrijdige opgaven.

Aangezien Rijkswaterstaat een uitvoeringsorganisatie is, is het niet verwonderlijk dat het streven naar efficiëntie veelvuldig terugkomt in de verzamelde data. Neem bijvoorbeeld de beslissing van Rijkswaterstaat om het proces van beheer en onderhoud anders in te richten. Waar voorheen objecten werden vervangen die eigenlijk nog wel jaren mee konden, wordt uit oogpunt van efficiëntie nu een 'risicogestuurd' benadering gehanteerd. Dat betekent dat een object nu dikwijls later (dan volgens de oude planning) wordt vervangen, namelijk wanneer volgens een risicoanalyse vervanging noodzakelijk is geworden.

'Nu ga je dus kijken: in dat jaar, is het zo risicovol om die brug of die sluis of die maatregel te nemen. Als je dat niet doet, loop je gevaar ... en dat betekent dat je dus precies weet in welk jaar je bepaalde dingen moet doen.'

– Districtshoofd RWS

Door capaciteitsgebrek lukt het echter niet altijd om een object te vervangen op het moment dat dit op grond van de risicoanalyse nodig is. Hierdoor komt de betrouwbaarheid van de dienstverlening steeds vaker in het geding. Het streven naar efficiëntie is dus weliswaar de drijfveer geweest voor het besluit om zaken anders te organiseren, maar de oude, inefficiëntere manier van werken zorgde voor een hogere betrouwbaarheid van de dienstverlening. Hieruit blijkt de spanning die ontstaat als gevolg van de tegenstrijdige eisen die worden gesteld aan Rijkswaterstaat. Zuinig

omgaan met publieke middelen is belangrijk. Maar de beschikbaarheid van de netwerken bepaalt uiteindelijk grotendeels hoe de buitenwereld het functioneren van Rijkswaterstaat beoordeelt. Een ander voorbeeld waarbij deze tegenstrijdigheid speelt, werd genoemd door een directeur netwerkmanagement:

Laatst was er een situatie waarin een baggerteam, een onderhoudsteam en een renovatieteam op dezelfde plek aan het werk waren. Iedereen hield zich keurig aan wat er in hun contract stond, maar zonder dat ze van elkaar wisten waar ze mee bezig waren. Dat zorgde voor veel onnodige extra hinder voor de gebruikers.'

– Directeur netwerkmanagement RWS

Het gaat voor Rijkswaterstaat dus nadrukkelijk niet alleen om het zo efficiënt mogelijk inrichten van de werkprocessen en het nakomen van de gemaakte afspraken. Er moet ook voortdurend worden gekeken naar het effect op de publieke meerwaarde. Dat vraagt van medewerkers dat ze in staat zijn om autonoom te handelen en af te wijken van procedures wanneer de omstandigheden daarom vragen:

'Zo hadden we een situatie waarin een schip vast was komen te liggen in een sluis. In het contract met de aannemer stond dat dit binnen 24 uur verholpen moest zijn, maar zo lang konden we die schipper natuurlijk niet aan zijn lot overlaten.'

– Directeur netwerkmanagement RWS

Sowieso is flexibiliteit voor een organisatie als Rijkswaterstaat van groot belang. Gedurende de planfase van grote infrastructurele projecten wordt uitvoerig overlegd met bestuurlijke en maatschappelijke partners. Aan de hand van dat overleg worden keuzen gemaakt over de scope, het budget en de inhoud van een project. Het doel is om zo efficiënt en zorgvuldig mo-

gelijk om te gaan met de publieke middelen, en daarover van begin af aan duidelijkheid te verschaffen aan de betrokkenen. Maar hoe goed de voorbereiding ook is geweest, er zijn altijd zaken die vooraf niet kunnen worden voorzien:

‘Je hebt tijdens de uitvoering bijvoorbeeld ook te maken met verkiezingen, bestuurswisselingen [en] een andere wethouder [of] een andere gemeenteraad die denkt: nieuwe ronde, nieuwe kansen, zo’n project, daar kan best wel een paar miljoen voor onze gemeente van af. [Met] dat soort elementen heb je natuurlijk ook allemaal ... te maken.’

– *Programmadirecteur RWS*

Ook hier is het voor Rijkswaterstaat cruciaal om voortdurend in verbinding te blijven met de buitenwereld en zich er rekenschap van te geven hoe de grootste publieke meerwaarde kan worden gerealiseerd. Dat vraagt dus niet alleen om een efficiënte en gestandaardiseerde organisatie van activiteiten, maar ook om flexibiliteit, bijvoorbeeld om te kunnen inspelen op lokale of politieke ontwikkelingen.

Die flexibiliteit is niet alleen in het hier en nu, maar ook met het oog op de toekomst van belang voor Rijkswaterstaat. Een goed voorbeeld in dat verband is de ontwikkeling met betrekking tot routeinformatie voor auto’s. Voorheen waren weggebruikers vooral afhankelijk van de bewegwijzering en dynamische routeinformatiepanelen (DRIPs) van Rijkswaterstaat. Tegenwoordig maken automobilisten steeds vaker gebruik van routeinformatie van private partijen die in auto’s is ingebouwd of via een smartphone kan worden opgeroepen. Dit heeft gevolgen voor de rol van Rijkswaterstaat bij het verzorgen van routeinformatie:

‘We houden nog wel een rol, maar de rol verandert. Voortaan hoeven we data niet meer op de DRIP’s te zetten, over tien jaar. Dan zet TomTom of Google het in een app. En dan zijn ze ontzettend afhankelijk van data uit onze werkprocessen. Want als wij

nu weten dat we over een uur een tunnel afsluiten omdat er onderhoud plaatsvindt, dan is dat onze kennis. Dat ziet Google pas op het moment dat ’ie dicht is. Dus waar we op in moeten zetten, is die kennis die wij uniek hebben heel goed op orde te hebben en goed beschikbaar te stellen.’

– *Medewerker Verkeer- en Watermanagement*

Ook op het gebied van incidentmanagement onderzoekt Rijkswaterstaat nieuwe manieren om ook in de toekomst optimale publieke meerwaarde te leveren. Onder andere via sociale media en met behulp van apps verzamelen marktpartijen allerlei informatie over de toestand op de weg. Die informatie is voor Rijkswaterstaat zeer behulpzaam, maar het creëert ook een dilemma. Het gebruik van smartphones in de auto is immers iets wat Rijkswaterstaat juist niet wil bevorderen omdat het ten koste gaat van de veiligheid op de weg.

‘De vraag is of wij daar als wegbeheerder, en dat vind ik wel een lastige, of wij daar stelling in zouden moeten nemen. Dat je zegt: deze bron helpt ons nu om ons werk beter te doen, gaan wij richting de politiek aangeven dat ze toch wel voorzichtig moeten zijn met het beleid op dat telefoongebruik. Omdat het ook zijn voordelen heeft voor het werk dat wij doen.’

– *Medewerker Verkeer- en Watermanagement*

Kijkend naar bovenstaande bevindingen kunnen we constateren dat een publieke uitvoeringsorganisatie als Rijkswaterstaat staat voor verschillende opgaven. Bij het werken aan die opgaven moeten verschillende, soms met elkaar botsende publieke waarden in acht worden genomen. Dit vraagt wat van het ambidextrisch vermogen van de organisatie en de mensen die er werken. Van de medewerkers van de publieke organisatie wordt verwacht dat zij als het ware kunnen jongleren met de diverse publieke waarden – steeds

vanuit het besef dat het er nu en in de toekomst om gaat dienstverlening met een zo hoog mogelijke publieke meerwaarde te leveren.

AMBIDEXTERITEIT IN DE PRAKTIJK

Met de aanvulling dat de publieke organisatie naast haar exploitatie- respectievelijk exploratie-activiteiten ook activiteiten op het gebied van explicatie moet ondernemen, is een eerste invulling gegeven aan de betekenis van ambidexteriteit in de publieke context. Door de inzichten van March (1991) en Hood (1991) aan elkaar te verbinden, wordt duidelijk dat het voor een publieke organisatie niet alleen gaat om wat Van der Steen e.a. (2015) ‘meervoudig organiseren’ noemen. Het is daarnaast ook belangrijk om voortdurend expliciet te maken hoe de activiteiten die worden ondernomen bijdragen aan het realiseren van publieke meerwaarde. Dat betekent: transparant zijn over de keuzen die worden gemaakt én de stakeholders ‘meenemen’ in het proces (zie ook figuur 1).

MEDEWERKERS
MOETEN AUTONOOM
KUNNEN HANDELEN
EN AFWIJKEN VAN
PROCEDURES WANNEER
DE OMSTANDIGHEDEN
DAT VRAGEN

Dat vraagt nogal wat van een publieke organisatie, en van haar medewerkers. Nader onderzoek naar de implicaties van deze eerste conceptualisering van ambidexteriteit in de publieke context is dan ook gewenst.

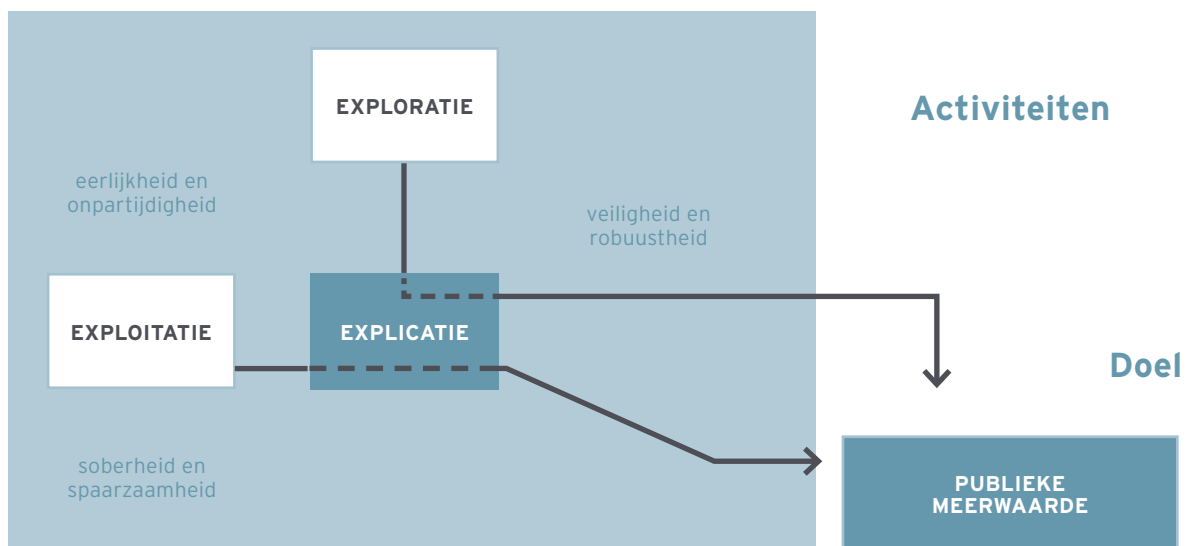
Vooruitlopend op dat onderzoek biedt de in dit artikel ontwikkelde invalshoek – voor welke opgaven staat een publieke organisatie, en welke uitdagingen vloeien daaruit voort? – ook nu al concrete handvatten voor leidinggevend en medewerkers van publieke organisaties. De inzichten die ons onderzoek heeft opgeleverd, hebben bijvoorbeeld al iets duidelijker

gemaakt met welke complexiteit en ambiguïteit de medewerkers van een publieke organisatie steeds meer te maken krijgen. Die duiding helpt om te beginnen het bewustzijn hieromtrent te vergroten. Bovendien bieden deze inzichten leidinggevend en medewerkers een praktisch hulpmiddel om samen beter het gesprek te voeren over de dingen waar zij tegenaan lopen in

hun werk, wat zij van elkaar verwachten, en wat zij van elkaar nodig hebben om hun werk te kunnen doen.

Ook laat ons onderzoek zien dat de ambtenaar van de toekomst niet alleen moet weten welke waarden

FIGUUR 1. DE BETEKENIS VAN AMBIDEXTERITEIT IN DE PUBLIEKE CONTEXT



van belang zijn voor de publieke organisatie. Hij of zij moet ook kunnen 'jongleren' met die kernwaarden. Van medewerkers vraagt dat een zekere mate van autonomie en durf. Zij zullen zelfstandig afwegingen moeten maken wanneer de omstandigheden daarom vragen. Leidinggevend, op hun beurt, zullen medewerkers tot op zekere hoogte los moeten laten. Zij zullen erop moeten (durven) vertrouwen dat de medewerkers in hun dagelijks werk op grond van hun kennis en vakmanschap de benodigde afwegingen zullen maken. Daar kan nu al rekening mee worden gehouden, zowel bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers als bij de inzet op persoonlijke ontwikkeling van het zittende personeel.

Over de auteurs

M. Huisman, MSc is werkzaam bij de bestuursstaf van Rijkswaterstaat en als buitenpromovendus verbonden aan het Instituut Bestuurskunde van de Universiteit Leiden. Prof. dr. S.M. Groeneveld is hoogleraar publiek management bij het Instituut Bestuurskunde van de Universiteit Leiden en verbonden aan het Leiden Leadership Centre. Dr. B.S. Kuipers is universitair hoofddocent bij het Instituut Bestuurskunde en directeur van het Leiden Leadership Centre van de Universiteit Leiden. Daarnaast is hij organisatieontwikkelaar bij Verbetervermogen.



Literatuur

Bryson, J.M., B.C. Crosby & L. Bloomberg (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public Administration Review*, 74/4, pp. 445-456.

Breeman, G., W. Van Noort & M.R. Rutgers (2008). *De bestuurlijke kaart van Nederland: Het openbaar bestuur en zijn omgeving in nationaal en internationaal perspectief*. Den Haag: Coutinho.

Choi, T. & S.M. Chandler (2013). Exploration, exploitation and public sector innovation: An organizational learning perspective for the public sector. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39/2, pp. 139-151.

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

Gibson, C.B. & J. Birkinshaw (2004). The antecedents, consequences and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 15, pp. 91-112.

Groeneveld, S.M. (2016). *Het belang van bureaucratie. Omgaan met ambivalentie in publiek management*. Leiden: Oratie Universiteit Leiden.

Hood C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69, pp.3-19.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, pp. 71-87.

Meier, K.J. & L. O'Toole (2011). Comparing public and private management: Theoretical expectations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21, pp. 283-299.

Moore, M. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Cambridge: Harvard University Press.

Raisch, S. & J. Birkinshaw (2008). Organizational ambidexterity: antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34/3, pp. 375-409.

Smith, E. & T. Umans (2015). Organizational ambidexterity at the local government level: The effects of managerial focus. *Public Management Review*, 17/6, pp. 812-833.

Studiegroep Openbaar Bestuur (2016). *Maak verschil. Krachtig inspelen op regionaal-economische opgaven*. Den Haag.

Van der Steen, M., J. Scherpenisse & M. Van Twist (2015). *Sedimentatie in sturing. Systeem brengen in netwerkend werken door meervoudig organiseren*. Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.