

## **Manuscript Information**

**Title** Improving the Nadler-Tushman Congruence Model: For Organizational Ambidexterity

(和名) ナドラー=タッシュマンの整合性モデルの修正：組織の両利きのために

### **Authors**

Name: Fumie Ando (安藤 史江)

Affiliation: School of Business Administration, Nanzan University  
(南山大学経営学部)

ORCID ID: 0000-0003-2655-4733

### **Corresponding author**

Name: Fumie Ando (安藤 史江)

Full postal address: 18 Yamazato-cho, Showa-ku, Nagoya-shi, Aichi, Japan, 4668673

Email address: [fumiea@nanzan-u.ac.jp](mailto:fumiea@nanzan-u.ac.jp)

### **Keywords**

The Nadler-Tushman Congruence Model, multiple logics, organizational ambidexterity, organizational identity, triad relationship

(ナドラー=タッシュマンの整合性モデル、多元的ロジック、組織の両利き、組織アイデンティティ、三項関係)

### **Authorship Contribution Statement**

### **Competing Interests**

The author declares there are no competing interests.

### **Acknowledgments**

This work was supported by JSPS KAKENHI Grant Number JP18K01818.

# Improving the Nadler-Tushman Congruence Model: For Organizational Ambidexterity

Fumie Ando\*

**Abstract:** 組織変革に関してよく知られた有用なモデルに、ナドラー＝タッシュマンの整合性モデル（Nadler-Tushman congruence model）がある（Nadler & Tushman, 1989; 1997）。しかし、30年以上も前に提唱されたため、最近の企業の関心事、たとえば、両利きの経営を実現しうるような組織変革を成功させるにはどうしたらよいかという問題意識に十分対応できていない懸念がある。本稿で注目した改善点は次の2点である：(1)組織内に存在する多元的で、ときに相反するロジックや各ロジックに関係する組織アイデンティティのマネジメントを説明できていない、(2)組織変革の実現に必要な整合性に到達しうるまでの具体的なプロセスがブラックボックスなままである。そこで、本稿ではその2点を改善した新たなモデルの考案・提示を試みた。

**Keywords:** The Nadler-Tushman Congruence Model, multiple logics, organizational ambidexterity, organizational identity, triad relationship

## Introduction

組織変革 (Organizational Change) の実現には、戦略的な内外整合性の確保が欠かせない (Yamaoka, 2015)。組織が外部環境と著しく乖離していると、組織は外部環境からの要求 (demands) に応えられず競争力を失ってしまう。組織の内部環境に大きな不整合があれば、各組織成員や各部署の努力を適切に統合することができず、求める成果を出せない。

このような内外整合性の確保の観点から提唱された、組織変革のためのモデルに、「ナドラー＝タッシュマンの整合性モデル (The Nadler-Tushman Congruence Model)」(以下、N-T Model と略す) がある。内外整合性の崩れを明示化することによって組織変革が必要になるタイミングや、対応策を検討する助けとなる。1980年代末に Nadler and Tushman が提唱したモデルだが、現在でもなお組織変革に関する研究で頻繁に活用されている (Kim, 2022; Reed, Tushman, & Kapadia, 2018; Russo & Harrison, 2005; Yamaoka, 2015)。

ただし、現在から 30 年以上も前に提唱されたモデルであるため、最近の組織の問題意識に十分に対応しきれていないという問題点が指摘されている。そこで、これらの問題点に対処しうる新たな N-T Model を考案・提示することが本稿の目的である。

## The Nadler-Tushman Congruence Model

Nadler and Tushman (1989; 1997)は、Figure 1.で描くように、環境や利用可能な資源群、歴史といった文脈の中でアウトプットを生み出す複雑なシステムとして組織を捉えている。

-----  
Insert Figure 1. around here  
-----

このモデルでは、2つの重要な要素がある。1つは戦略 (strategy) である。時間の経過とともに出現する外部環境に関する機会やその意思決定のパターンを指す。言い換えると、変化する外部環境に適合 (fit) するような戦略をたてることで、外的整合性の確保が必要になる。

もう1つは、組織 (organization) である。strategy をアウトプットに変換するメカニズムと説明される。Organization は、work、people、formal structures and processes (formal organization)、informal structures and processes (informal organization) という4つのコアから構成される。これら4つのコアの表現に関しては、発表を積み重ねるごとに微妙にその名称が変わったり、それぞれの配置が入れ替わったりするなど、バリエーションがある<sup>1</sup>。しかし、いずれの形に対しても、彼らは一貫して、これらの4コアの整合性 (congruence) が互いに保たれていること、すなわち内的整合性があることが重要であると説明する。

組織変革が必要になるのは、これら内外整合性に深刻な崩れ (gap) が生じているときである。内外整合性を同時に保つことで、組織には高い組織成果が期待される。もっとも、あまりにも内的整合性が高くなると、時間の経過とともに慣性が強く働き、外的整合性が失われやすくなり、組織成果をあげることは難しくなる。一方、4つのコア間の整合性が失われても、同様の結果を招く。そこで、組織の経営層は、組織のどこに崩れが生じているのかを正しく見極め、崩れを引き起こしている根本原因 (root causes) に適切な対処を施すことで、新たな整合性を再構築することが望まれるのである。

組織の規模が大きく、複雑性が高くなると、全体を見通すことが難しくなり、どこから、もしくは、いつ組織変革に着手すべきなのか把握しにくくなる。経営層がそのような状況に直面したとき、このモデルを活用すれば組織変革を前に進める助けになると示されたのである。

## Improvement Points in the Model

実際、Tushman 自身が、これまでの自らの研究成果の中でも「最もインパクトがあり実践的な仕事 (my most impactful, practical work)」と述べるように (Amis, 2017, p.5, 1.16)、N-T Model は現在に至るまで、仕事

---

<sup>1</sup> たとえば、O'Reilly and Tushman (2016)では、Work が KSF (Key Success Factor) に変わったうえ、4つのコアの縦と横の配置が逆になっている。また、配置はそのままでも、work を task、informal organization を culture などのように、4コアの名称を変更して用いている研究もある。

場 (at work) でマネジャーたちに実践的に活用されている。また、学術的にもこのモデルをメインのフレームワークに据えた研究が散見される。

学術的な例として、アメリカのエレクトロニクス工場を調査対象とした Russo and Harrison (2005) は、N-T Model の 4 コアのうち 3 つ、work と formal organization、informal organization の間の整合性が、組織が変革の方向性として掲げた工場レベルの有毒物質の排出削減につながったことを明らかにした。また、Kim (2022) は、4 コアのうち work は procedure に、people は reward に読み替える<sup>2</sup>など、N-T Model を自己流に修正したうえで、戦略志向が 4 コアに正の影響を与え、それが組織成果としてのイノベーションの創出にも正の影響を与えることを示している。

このように N-T Model には一定の貢献が認められるが、30 年以上も前に提唱されたモデルであるため、最近の組織が抱える問題意識に十分対応しきれていない懸念もある。そもそもこのモデルは、外部環境の状況や変化に合わせて、組織がトップ・ダウン型で計画的 (planned) かつ組織の価値観にまで影響を及ぼす組織全体 (the entire organization) の組織変革を試みる、という反応型 (reactive) の発想から出発している。つまり、ダイナミックなアプローチを目指しつつも、まだ静的な (static) な要素が強いモデルに留まっている。その点については、Tushman 自身も後に、このモデルを「チャンドラー的ロジック (the Chandlerian logic)」もしくは「クローズド・ロジック (a closed logic)」であった、と回想している (Amis, 2017)。

本稿では、この点に深く関係するとともに、相互に絡み合う、現在の組織状況からみた N-T Model の問題点を 2 点挙げたい。一つは、組織内に本来存在し、ダイナミズムやテンション (tensions) を生み出す源泉となっている多様なロジック (multiple logics) や価値観、サブの組織アイデンティティ (organizational identity) のマネジメントを、このモデルのどこにも表現できていない点である。前述したように、このモデルではもともと、組織変革を実現できるよう組織全体を包括的に捉えることを目的としている。そのため、組織内部の資源配分をめぐる争いや政治的な交渉、結果としての組織内での優先順位の変化というミクロ的な相互作用や組織内のパラドッ

---

<sup>2</sup> 報酬が人々のモチベーションや行動を左右することが、その理由として記されている。

クスのマネジメント (Crossan, Lane, & White, 1999; Salancik & Pfeffer, 1977; Smith & Lewis, 2011) を、モデルに盛り込んでいないのも当然ではある。

しかし近年では、組織が必ずしも一枚岩ではなく、組織内に存在する多様でパラドキシカルなロジックをどうマネジメントするかこそが組織成果にとって重要であることが指摘されている (Besharov & Smith, 2014)。「組織の両利き (organizational ambidexterity)」(O'Reilly & Tushman, 2016) の議論も、その好例といえる。また、「ハイブリッド組織 (hybrid organization)」と呼ばれる、多様なステークホルダーの存在により一見相反する複数のロジックが共存する組織や、「メタ組織 (meta-organization)」(Wikipedia がその一例とされる) のような、雇用や契約関係で縛れない新たな組織形態についての関心も高まっており、この点に関するモデルの改善が望まれるだろう (Battilana, Sengul, Pache & Model, 2015; Gulati, Puranam & Tushman, 2012)。

二つ目は、N-T Model では不整合な関係を整合的關係へと移行することを通じて、組織変革の実現を目指す、その具体的な進め方はブラックボックスになっている点である。変革のビジョンを明確にする、リーダーの役割が重要になる、などの成功のための諸条件や、目標を達成するには半年から3年はかかるなどの期間の見通しについてはかなり初期から述べられている (Nadler & Tushman, 1989)。しかし、不整合の診断から新たな整合に到達するまでに辿るべき具体的なステップやパスは、変革の実践者に委ねられる形になっており、ほとんど言及されていない (Ando, Asai, Ito, Sugihara & Ura, 2017)。そのため、多元的なロジックのマネジメントも含む、そのプロセスを明示化することで、より活用範囲の広がる、ダイナミックなモデルになりうると考えられる。それぞれ順に取り上げていこう。

## Multiple Logics and Organizational Identity

まず、一つ目に挙げたロジックの多様性への対応を考えるにあたって、少なくとも2つの異なるロジックのマネジメントが不可欠になる、「両利きの経営 (ambidextrous organization)」を題材として用いる。両利きの経営とは、組織学習論において、しばしばトレードオフの関係にあると論じられ

る双子の組織学習概念、「活用 (exploitation)」と「探索 (exploration)」(March, 1991) が両立した状態と定義される (O'Reilly & Tushman, 2016)。活用に区分される活動の中には、純粋な活用だけでなく、探索と捉えられることも可能だが、探索の範囲が狭いため活用として扱われているものもある (Ando & Ueno, 2013; Kuwashima, Inamizu & Takahashi, 2020)。また、Ando (2021) は量的データの分析結果から、両者に正の相関があったことを明らかにしている。そのため、活用と探索が果たしてトレードオフの関係にあるのかははまだ議論を要するところだが、活用と探索が両立する個人や組織は高い業績をあげる傾向そのものは頻繁に確認されている (Fang, Lee, Schilling, 2010; He & Wong, 2004)。

これら活用と探索は、Fiol and Lyles (1985)の分類基準に従えばそれぞれ、低次学習 (lower-level learning) と高次学習 (higher-level learning) というレベルの異なる組織学習に分類される。低次学習とは既存の組織価値やロジックに基づき、その範囲内で目標と実際の乖離を埋める学習活動で、改善や修正がここに該当する。一方、高次学習とは既存の組織価値やロジックに疑問を呈することから始まる学習で、急進的なイノベーションや組織変革はここに該当する。

Tushman は、両利きの経営は N-T Model の強化版(the comugence model on steroids)だと述べる (Amis, 2017)。しかし、2種類の組織学習の定義上、両利きの経営のように、一つの組織で両者を同時に追求すると、必然的に両者は同じ組織価値やロジックを共有するのではなく、それぞれ異なる組織価値やロジックを基盤とすると考えられる。すなわち、組織活動の基盤となるロジックまでモデルに含めようとすれば、活用と探索のモデルは分けざるをえないと考えられる。

一方で、このモデルがもともと依拠した理論の一つ、Lawrence and Lorsch (1967)の議論にもあるように、分離・差別化 (differentiation)するのであれば、組織として最終的に必ずそれらを統合 (integration) することが不可欠となる。異なる複数のロジックを統合するもの、それは、組織の軸足としての組織アイデンティティと考えられる。

組織アイデンティティとは、Albert and Whetten (1985) の定義によれば、中心性 (centrality)、独自性 (distinctive)、持続性 (enduring) の3つの基準を満たす「自分たちらしさ」についての組織の自己認識のことであ

る。いったん形成されれば、その自己認識に適合する組織価値やロジックが選択され、それを基盤にした組織行動や戦略が形成される。この組織内部の行動という「内なるもの」と、組織外部の他者による組織イメージという「外なるもの」からそれぞれ影響を受け、それらとダイナミックに相互作用を繰り返しながら、自己認識を形成・維持・変容させていく (Dutton & Dukerich, 1991; Hatch & Schultz, 2002; Sato, 2014)。その過程で、組織アイデンティティの解釈にも多様性が生まれたり、組織としてより強調する部分はいれ替わったりもするが、全体としての自分たちらしさが持続する限り、組織アイデンティティは維持し続けていると捉えることができる (Yamashiro, 2015)。

組織内に見え相容れない複数のロジックが存在し、ときに競争し合い、ときにそのうちの 1 つがドミナント・ロジックとして他のロジックを周辺に追いやったとしても (Besharov & Smith, 2014)、これら複数のロジックはいずれも組織アイデンティティから見て受容可能なロジックと考えてよいはずである。活用の際に使用されるロジックはいうまでもないし、探索を目指すロジックも、たとえ既存のロジックからは逸脱したり相容れなかったり距離があるように見えても、包括的な組織アイデンティティに抵触していれば、そのロジックに基づく活動は組織における正統性が得られず、すぐに排除されてしまうと考えられるからである (Crossan et al., 1999)。

これら 2 点の改善点を踏まえ、これまでのような 2 次元でなく、3 次元で捉える新たな N-T Model を考案する。それが Figure 2. である。

-----  
Insert Figure 2. around here  
-----

## Paradox Management and Transition

次に、2 つ目に挙げたプロセスの明示化を試みる。言い換えれば、どのように新旧のモデルを活用したらよいか、についてである。もともとのモデルでは、どのように内外整合性をとるのが主な課題であったが、前掲の新たなモデルの場合、複数の異なる、ときにパラドキシカルなロジックを組織アイデンティティがどうマネジメントしたらよいか、そのプロセスを明確

にすることも合わせて必要になる。たとえ組織アイデンティティと緩やかに繋がる別のロジックで探索活動を行っていたとしても、最終的にはコア事業を始めとする既存のドミナント・ロジックとの間でレバレッジをきかせて、互いの活動によるシナジーが生み出せなければ、両利きの組織としての成果は期待できないからである (O'Reilly & Tushman, 2016)。

後者に関しては、Raisch and Tushman (2016) の研究が参考になる。大企業において探索活動により誕生した新しい事業が、本格的に事業化するまでに成長を遂げるプロセスを 6 つの事例を使って論じている。6 つのうち成功した 4 事例では、複数の共通点が見られた。まず、初期 (initial) の探索のフェーズとして、焦点となる事業ユニットでは新しい能力を獲得すべくコア事業など既存ユニットとは異なるスキルセットを開発しながら、独自のアイデンティティを形成し、差別化を進めた。その一方で、親会社 (corporate parent) とは非常に密接な関係を構築した。具体的には自らの活動が価値あるものと認識させるべく、市場機会の存在を示したり公の関心をつくり出したりするなど、新たなアイデアのためイニシアチブをとり、親会社から継続的な支援を得られるように努めた。

そして活動の過程で新事業の戦略的価値を示せるようになると、自らの事業範囲を明確にして自分たちの活動が決して既存ユニットの脅威にはならないこと、むしろ既存ユニットの補完的な役割も積極的に果たせることを示した。また、コラボレーションの機会も創出して組織内外に支援者を拡大することで、自分たちの正統性を確立し、自分たちの自治権を親会社から守ることに成功した。

最終的な、本格的な事業化に向けた活用のフェーズでは、事業規模を大きくすべく既存ユニットと資源共有を行い、彼らとの頻繁なやりとりを通じて集合的なアイデンティティ (collective identity) を形成していった。これは親会社からの「卒業 (graduation)」プロセスでもあり、親会社にコスト以上の価値創出が期待できることを示すという交渉を通じて、追加の資源に加え、既存ユニットと同等の意思決定の権限の獲得にも成功した。

この経緯を Raisch and Tushman (2016) は Figure 3. のように表現している。探索のフェーズでは、探索活動を自由に行えるよう、既存ユニットとは距離を置いた緩い (loose) 関係になる一方で、親会社はその活動を全面的に支援するという密接な (tight) 関係にあった。しかし、事業化に成

功した事例では活用のフェーズになると、今度は、既存ユニットと密接な関係を形成する一方、親会社とは緩い関係へと関係性が変化していったというのである。

-----  
**Insert Figure 3. around here**  
-----

つまり、探索のロジックと活用のロジックは、組織アイデンティティを挟んで三項関係 (triad relationship) にあると考えられ、仮に緩い関係を負 (negative)、密接な関係を正 (positive) とみなすと、二辺の符号を掛けた結果が残り一辺の符号と等しくなる関係を形成することで、パラドキシカルな関係に対してバランスをとっていることが伺える。こうした考え方は、Festinger (1957) の認知的不協和理論 (cognitive dissonance theory) を彷彿とさせる。Figure 2.の新しいモデルの下半分は、Figure 3.が示すこうしたプロセスを辿ることで、期待する移行 (transition) を果たせると考えられるのである。

一方、新しいモデルの上半分にあたる、もともとのモデルの 4 コアの整合性、およびロジックと各コアの整合性についても、同様の考え方を適用できるのではないかと本稿では考える。4 コア間を結ぶ線は 6 本、各コアとロジックとの関係を含めれば計 10 本あるが、Nadler and Tushman (1997) の考え方に従えば、その線を互いに整合性があれば実線、整合性がなければ点線で表現する。前者を正、後者を負と考えた場合、任意の 3 コアを取り出したとき必ずできる三角形では、やはり二辺の符号を掛けた結果が残り一辺の符号と等しくなると仮定する。ただし、ある三角形の一边は同時に別の三角形の一边でもある。その結果として、ある箇所の不整合を整合させた影響は玉突き式に他の複数の三角形にも広がる。そこで、そうした相互作用に細心の注意を払い微調整をしながらすべての線が同時に整合状態になることを目指せば、目指すべき組織変革を実現できると考えてよいだろう。

## Conclusion

本稿では、N-T Model の有効性に着目しつつも、両利きの経営やハイブリッド組織の登場など、多元的で、ときに相反するロジックをどうマネジメ

ントしながら組織変革の実現を図るべきかという現代的な問題関心からモデルに不足している点の改善を試み、新たなモデルの考案・提示を行った。また、従来から指摘されていた組織全体としての整合性確保までの具体的なプロセスについても、先行研究から得られた知見に基づき、新たなモデルの活用方法に関する示唆を試みた。

もつとも、本稿ではこれまでに蓄積された豊富な先行研究から理論的にモデルの改善を試みたにすぎない。そのため、今後、モデルの有効性に関する実証を積み重ねていく必要があると考える。

## Acknowledgements

This work was supported by JSPS KAKENHI Grant Number JP18K01818.

## References

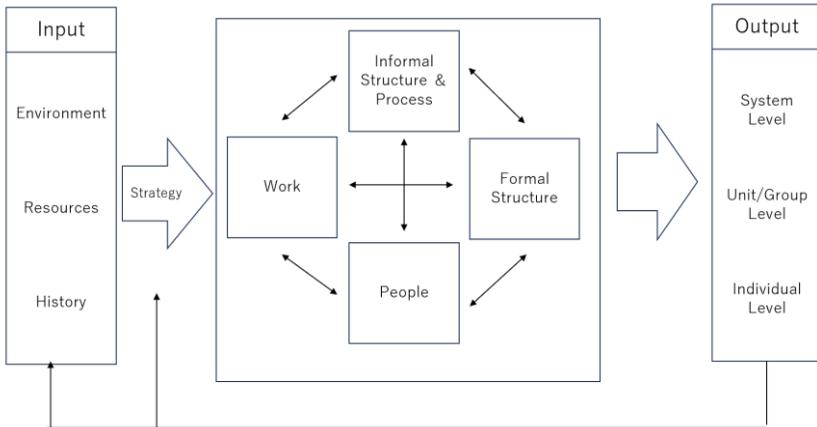
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational behavior*, 7, 263-295.
- Amis, J. M. (2017). Understanding organization change and innovation: A Conversation with Mike Tushman. *Journal of Change Management*. <https://doi.org/10.1080/14697017.2017.1378697>.
- Ando, F. (2021). The influence of individual and organizational ambidexterity on their interpretations of the workplace. *Annals of Business Administrative Science*, 20, 155-168. <https://doi.org/10.7880/abas.0210830a>.
- Ando, F., & Ueno, M. (2013). Ryokiki no keiei wo kano ni suru soshiki gakusyu mekanizumu [Organizational learning mechanism that enable ambidextrous management]. *Akamon Manegimento Revhu* [Akamon Management Review], 12(6), 429-456 (in Japanese).
- Ando, F., Asai, H., Ito, H., Sugihara, K., & Ura, N. (2017). *Soshiki henkaku no lebagegi: Konnan ga choyaku ni kawaru mekanizumu* [Leverage for organizational change: Mechanism for switching difficulty to quantum leap]. Hakuto Shobo (in Japanese).
- Battilana, J., Sengul, M., Pache, A.-C., & Model, J. (2015). Harnessing

- productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1658-1685. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0903>.
- Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2014). Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of Management Review*, 39(3), 364-381. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0431>.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202135>.
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554. <https://doi.org/10.5465/256405>.
- Fang, C., Lee, J., & Schilling, M. A. (2010). Balancing exploration and exploitation through structural design; The isolation of subgroups and organizational learning. *Organization Science*, 21(3), 625-642. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0468>.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford University Press.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4279103>.
- Gulati, R., Puranam, P., & Tushman, M. (2012). Meta-organization design: Rethinking design in interorganizational and community contexts. *Strategic Management Journal*, 33, 571-586. <https://doi.org/10.1002/smj.1975>.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8), 989-1018. <https://doi.org/10.1177/0018726702055008181>.
- He, Z.-L., & Wong, P.-K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481-494. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078>.
- Kim, S. (2022). Strategic orientation, innovation, and the effects of

- entrepreneurial support mechanism in SMEs in South Korea: An application of subject-mechanism-performance congruence model. *Asia Pacific Business Review*. <https://doi.org/10.1080/13602381.2022.2134966>.
- Kuwashima, K., Inamizu, N., & Takahashi, N. (2020). In search of ambidexterity: Exploration and bricolage. *Annals of Business Administrative Science*, 19, 127-142. <https://doi.org/10.7880/abas.0200621a>.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard University Press.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>.
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1989). Organizational frame bending: Principles for managing reorientation. *Academy of Management Perspectives*, 3(3), 194-204. <https://doi.org/10.5465/ame.1989.4274738>.
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1997). *Competing by design: The power of organizational architecture*. Oxford University Press.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2016). *Lead and disrupt: How to solve the innovator's dilemma*. Stanford Business Books.
- Raisch, S., & Tushman, M. L. (2016). Growing new corporate businesses: From initiation to graduation. *Organization Science*, 27(5), 1237-1257. <https://doi.org/10.1287/orsc.2016.1081>.
- Reed, G. W., Tushman, M. L., & Kapadia, S. R. (2018). Operational efficiency and effective management in the catheterization laboratory: JACC review topic of the week. *Journal of the American College of Cardiology*, 72(20), 2507-2517. <https://doi.org/10.1016/j.jacc.2018.08.2179>.
- Russo, M. V., & Harrison, N. S. (2005). Organizational design and environmental performance: Clues from the electronics industry. *Academy of Management Journal*, 48(4), 582-593. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.17843939>.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1977). Who get power—And how they hold on to it: A strategic-contingency model of power. *Organizational*

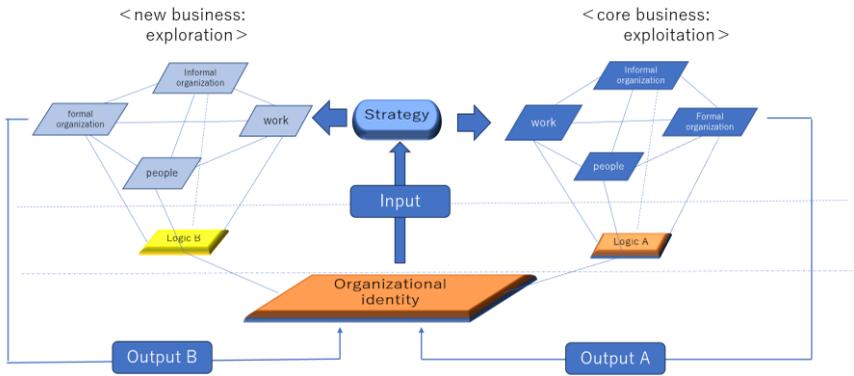
*Dynamics*, Winter, 3-21. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(77\)90028-6](https://doi.org/10.1016/0090-2616(77)90028-6).

- Sato, H. (2014). How to choose an appropriate dress?: An influence of change in organizational identity. *Annals of Business Administrative Science*, 13, 141-151. <https://doi.org/10.7880/abas.13.141>.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>.
- Yamaoka, T. (2015). *Henkaku to paladokkusu no soshikiron* [Change and paradox in organizations]. Chuokeizai sha (in Japanese).
- Yamashiro, Y. (2015). Conceptual expansion into organizational identity change. *Annals of Business Administrative Science*, 14, 193-203. <https://doi.org/10.7880/abas.14.193>.



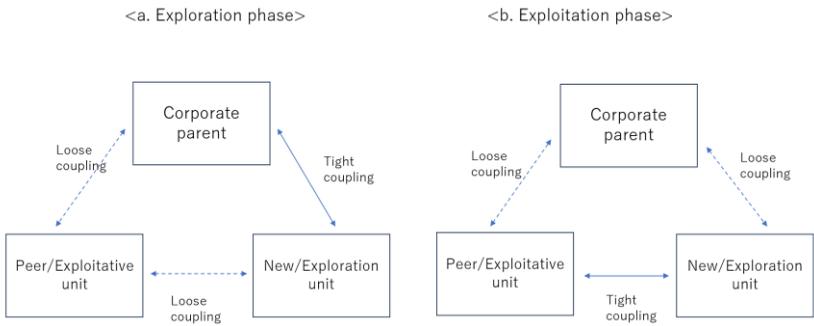
**Figure 1.** The Nadler-Tushman Congruence Model

*Source:* Nadler and Tushman (1989) Exhibit 1



**Figure 2. The new model for organizational ambidexterity**

Source: Author



**Figure 3. The dynamics of a triad relationship**

Source: Sample source. Raisch and Tushman (2016) Figure 2