

Manuscript Information

Title The Importance of Differentiation for Organizational Ambidexterity

(和名) 組織の両利きのための分化の重要性

Authors

Name: Ando, Fumie (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

Name: Tonan, Yumi (東南 裕美)

Affiliation: Knowledge Creative Office, MIMIGURI, Inc. (株式会社
MIMIGURI 知識創造室)

ORCID ID: 0009-0009-7329-6192

Name: Tomata, Keisuke (遠又 圭佑)

Affiliation: Consulting Division, MIMIGURI, Inc. (株式会社
MIMIGURI コンサルティング事業部)

ORCID ID: 0009-0003-2213-8641

Corresponding author

Name: Ando, Fumie (安藤 史江)

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

Email address: fumiea@nanzan-u.ac.jp

Keywords

differentiation, the integrated N-T model, organizational ambidexterity, structural ambidexterity, congruence

(分化、統合型 N-T モデル、組織の両利き、構造的両利き、整合性)

Authorship Contribution Statement

AF led this study and drafted the manuscript. TY supported actively participated in discussion to improve this paper. TK observed and collected information for case study. All authors read and approved the final manuscript.

Competing Interests

The first author was a research partner of MIMIGURI, Inc. in FY2022.

Acknowledgments

The authors would like to thank the managers of Company A for their cooperation in our research. This work was supported by JSPS KAKENHI (Grant-in-Aid for Scientific Research C (18K01818)).



The Importance of Differentiation for Organizational Ambidexterity

Fumie ANDO, Yumi TONAN and Keisuke TOMATA

Abstract: 組織の両利きを望む企業は多いが、その実現にはさまざまなハードルがある。中でも大企業に多い構造的な両利きに関しては、いったん物理的に分離したユニットを、後に既存ユニット、もしくはコア事業に統合する際の難しさがよく議論される。だが、もともと組織内の同質性の高い日本企業では、統合よりもむしろ、その前段階にあたる分化が不十分なために、その後のフェーズに移行できず、期待する組織の両利きにたどりつけない可能性が指摘される。本稿で取り上げるソフトウェア産業に属する日本の大企業 A 社の事例は、まさにその典型例と考えられる。

A 社で確認されたような分化の不十分さの有無や、何に関する分化が不十分なのかを、事前にある程度見定めることができれば、それらの項目の改善を図ることで、取り組みが途中で躓くことを予防するとともに、その結果として、組織の両利きの実現可能性の高まりも期待できることだろう。そこで、本稿ではそのための有用な支援ツールとして、統合型 N-T model (Ando, 2023) の活用についてもあわせて提唱したい。

Keywords: differentiation, the integrated N-T model, organizational ambidexterity, structural ambidexterity, congruence

Introduction

「組織の両利き (Organizational ambidexterity)」もしくは「両利きの

経営 (ambidextrous organization)」は、高業績や成長をもたらすと期待されるため (Tushman & O'Reilly, 1996; Benner & Tushman, 2003; He & Wong, 2004)、その実現を望む企業は多い。だが多くの場合、既存事業の効率化や利益の最大化を図る「活用 (exploitation)」に企業活動が偏り (Uotila, Maula, Keil & Zahra, 2009)、必ずしも容易ではない。

実際に、実現に至るプロセスにはさまざまなハードルが潜む。たとえば、組織の両利きの 3 タイプのうち、大企業向けと考えられている「構造的な両利き (simultaneous or structural ambidexterity)」では、いったん物理的に分離した探索担当の新規ユニットの活動を、活用を担当する既存ユニットや組織全体の活動と最終的に統合する難しさが、組織の両利きの失敗の主原因になっていると捉えることが多い。確かに、効果的に統合できるか否かによって、その成果が左右されることは疑いない。

一方で、多くの日本企業のように、もともと組織の同質性が高い場合には、これに加え、また違う原因も考える必要がある。具体的には、統合よりもむしろ、その前段階にあたる「分化 (differentiation)」が不十分になりがちになることが挙げられる。本稿で取り上げるソフトウェア産業に属する大企業 A 社の事例は、まさにその典型例といえる。まず十分な分化をしてこそ、それに続く統合が期待する効果を生むと考えると、最初期フェーズでの分化の不十分さは大きな問題となりうるはずである。

この問題を解決するためには、そもそも分化が不十分でないか、そして、不十分な場合、何に関する分化が不十分なのかを正しく見定めることが重要になる。そこで本稿では、そのための有用な支援ツールとして、「統合型 N-T モデル (the integrated N-T model)」(Ando, 2023) の活用をあわせて提唱したい。このモデルを用いることで、分化の問題に改善が図れば、その結果、組織の両利きの実現可能性の高まりも期待されるだろう。

Structural Ambidexterity

組織の両利きは、O'Reilly and Tushman (2011; 2016) によれば、「既存の能力の活用 (exploitation) と、新たな機会の探索 (exploration) を同時に行う能力をもつこと」と定義される。活用は既存事業の改善や効率化を図ることで組織の短期的な成果に貢献し、探索は新規事業の開発や実験を

通じて長期的な存続に貢献する。いずれも組織にとって必要不可欠な活動だが、一見相反する目的・能力・資源を要するため、その両立は容易でないと長い間考えられてきた (March, 1991; Siggelkow & Levinthal, 2003)。

組織の両利きには、逐次的両利き (sequential ambidexterity) や文脈的両利き (contextual ambidexterity) もある (Andriopoulos & Lewis, 2009) が、もともとの提唱者である O'Reilly and Tushman (2011; 2016) は、それぞれのタイプの問題点を挙げて、構造的な両利きこそ本来の組織の両利きであると主張する (O'Reilly & Tushman, 2013)。ただし、探索を担当する新規ユニットを、既存ユニットから物理的に分離することで両立を図ろうとする構造的な両利きは、資源的にそれが可能になる組織ばかりでないことから、大企業向けの議論と捉えられている。

このように探索と活用の両立ばかりに注目が集まる一方で、組織の両利き概念は、その原点として、分化と統合のバランスにも強い関心を示している (Lawrence & Lorsch, 1967; Raisch, Birkinshaw, Probst & Tushman, 2009)。特に、その傾向は構造的な両利きでは顕著である。具体的には、いったん分離した新規ユニットで探索の成果が出始めた後、よりスケールアップを図るために、新規ユニットと既存ユニットの活動の統合をどのように試みるかが議論の対象になることが多い。たとえば、Raisch and Tushman (2016) は、探索の成果が出始める **exploration** フェーズと、それが最終的に大きな組織成果に結びつく **exploitation** フェーズとの間に、**transition** (もしくは **graduation**) という考え方を挟み、そのフェーズでの細心のマネジメントが必要であることを主張する。たとえ探索活動を通じて新規ユニットで将来有望な芽が生まれても、統合の仕方を誤れば、その芽を潰すことになりかねないからである。

もちろん、この議論では統合だけではなく分化の重要性についても言及されている。たとえば、**exploration** フェーズでは、新規ユニットが既存ユニットからの影響や圧力を受けないように距離をとり、十分に自立できるまで親組織が支援を行う一方で、**exploitation** フェーズではうってかわり、意思決定に関する自律性を親組織から獲得することが重要であるとする。また、O'Reilly and Tushman (2011; 2016) も、組織の両利きに共通する 4 つの必要条件の一つとして、探索を既存事業から構造的に分離し十分に距離をとりつつ、組織の既存の資産や能力を活用できるアーキテクチャ

の存在を挙げている。しかしながら、Raisch et al. (2009) が指摘するように、構造的な両利きに関する先行研究の多くは分化よりは統合の難しさに多くの議論を割きがちである。

統合の重要さは日本企業にも等しく当てはまると考えられる。だが、日本企業のように、もともと組織の同質性が高い場合には、統合もさることながら、その前段階における分化が十分に行われているか否かの検討も非常に重要になる。実際、Ernst and Chrobot-Mason (2011) は、統合の際に期待する効果を獲得するには、まず十分な分化があってこそであると主張する。言い換えれば、統合に先立つ分化が不十分であれば、その後のプロセスがうまくいくはずはないのである。こうした問題意識から本稿では、ソフトウェア産業に属する日本の大企業 A 社の事例¹を取り上げる。A 社では、構造的な両利きを目指し、探索活動を既存事業から構造的に分離していたにもかかわらず、その分化が不十分であったために次のフェーズに行くまでもなく、最初のフェーズで躓きかけた事例である。

Case Study : Crisis in the Exploration Phase

グループ全体の従業員で 10,000 人近くにのぼる日本企業 A 社は、「高い技術による効率よい仕事の遂行とイノベーションで未来をつくる社会価値創造企業」といった趣旨のビジョンを掲げ、既存事業で安定した業績をあげている。その一方で、将来を見据えて、新規事業やイノベーション創出の必要性を強く認識していた。そこで、もともと既存事業から物理的に切り離していた研究開発と事業開発の連動性を高めることを目的に、2020 年末、経営陣は、この 2 部署を統合し新規事業創造を目的とする部署を創る意思決定を行った。より明確に構造的な両利きを目指すことにしたのである。

¹ 本事例はオンラインと対面、メールを通じ、2023 年 10 月から 2024 年 8 月までのベ 9 回、約 8 時間の聞き取り調査から得られた情報による。調査対象は、戦略担当のミドル・マネジャー、経営陣の一員である上司、探索活動を実施した現場マネジャーの 3 名である。共著者の一人は、この取り組みにファシリテータとして約 3 年半伴走しており、参与観察・記録により、外部アクセスが難しい暗黙知を含む詳細情報の収集を行っている。あわせて、公刊物や社内資料も用いている。

まず、現場マネジャーをはじめ、新たな組織メンバーとして意欲的で柔軟性の高い人材を選抜・配置した。また、新規ユニットに対して説明責任は求めるが、細かい数値目標による管理は行わず、新規事業創造のための自律性の尊重と権限委譲を行った。予算も割り当て、会社全体として支援する方針を明確にした。

一方で、会社全体には「要求ありきのデザイン」や「効率」を求めがちな仕事の進め方、文化、価値観が染みついていた。そのため、新規ユニットの立ち上げにあたっては、選抜メンバー同士の対話を通じて、自分たちが大切にしたい組織の在り方や、どのような人が活躍する組織にしたいか、どうすれば頑張っている人が動きやすい組織になるかなどの、新規ユニットの組織アイデンティティに係る問いをじっくりと掘り下げることから活動を着手した。その結果、辿り着いたのが、「多様な他者との関係性を通じて、決して急がず、多様な価値観を吸収することで未来を創ることを目指す」という既存ユニットとは異なる新たな組織価値、ロジックであった。

こうしたロジックに基づき、2022 年末には、新規ユニットの探索活動を通じて部署内外で有望視されるアイデアが生まれ始めた。それは観光を通じて地域活性化を支援するサービスで、A 社の既存事業とはまったく異なる新規事業であると社内からは認識された。これまでの A 社では受託型のビジネスばかりだったが、このアイデアは先にサービスを構築し、それを多くの顧客に売り込む SaaS 型のビジネスだったからである。両者はビジネスの性質も異なれば、ターゲットとする顧客との関係性の構築方法、必要な組織資源や能力も異なっていた。まだ数は少ないものの、このサービスを支持する顧客の獲得にも成功したことで、この新規ユニットが手掛けるアイデアは A 社の正式な注力プロジェクトとして選定された。

ところが、順調なスタートをきったはずだったプロジェクトは、その後まもなく、頓挫の危機に陥る。プロジェクトを担当する現場マネジャーの上司の、そのまた上司の異動に伴い、このプロジェクトを既存ユニットの一つであるその上司の異動先へ事業移管する話が突然持ち上がったのである。それに抗するには、組織内での新規ユニットの存在意義、既存ユニットとは違う立ち位置について明確に主張する必要があったが、現場マネジャーはそれを強力に行えない葛藤に直面した。会社における圧倒的なマジョリティの考え方は短期的な売上や収益を強く求めるものであった。そのため、最近、

顧客が付き始めたとはいえ、組織全体からすればその売上規模は比べ物にならないほどわずかなものに過ぎない自身のプロジェクトに対して、会社や他の既存ユニットから十分に正当な評価を得ることは難しいと思わざるをえなかった。一方で、一度事業移管されてしまえば、それはプロジェクトの中止を意味するのに等しいとも現場マネジャーは感じていた。つまり、新規ユニットは、既存ユニットが基盤とする既存のロジックの強力な引力に引っ張られ、今にも飲み込まれそうになっていた。組織の両利きを目指すA社の取り組みは、このようにごく初期の段階で躓きかけたのである。

Difficulties of Differentiation

A社の危機の原因は、取り組みの出発点における分化の程度が不十分であったことに見出せると本稿では考える。もちろん、先行研究が指摘するように、新規ユニットの活動と既存ユニットの活動の統合の失敗に原因を見出すこともできるかもしれない。だが、A社のこの事例は **Raisch and Tushman (2016)** のいう **exploration** フェーズの只中に位置付けられ、**transition** の段階にははるかに届いていない。そのため、やはり統合というより、その前段階の分化に問題があったと考えるのが自然だろう。

もちろん、A社で構造的な両利きのために必要な分化がまったく図られなかったわけではない。現に、経営陣は探索活動の重要性を社内に宣言し、その宣言を行動に移すべく、トップダウンで既存ユニットから新規ユニットを物理的に分離した。また、既存ユニットとは異なる人材を選び、新規事業創造のための権限委譲を進め、既存の活動と異なる活動として積極的に支援する姿勢をみせた。ただし、ここで注意すべきなのは、日本企業はもともと同質性が高いことである。言い換えると、たとえ物理的に構造を分けて既存ユニットとは異なる独自のロジックを用意しても、あるいは、新規ユニットのために既存ユニットとは異質な人材を選抜・配置したつもりでも、所詮同質的であり、それだけでは分化が不十分になる可能性があるのである。

人材の気質や組織文化のほかにも、A社における分化が不十分だったと判断しうる点は、実はいくつも見受けられる。第一に、前述のように、事業移管の計画がもちあがったときプロジェクトを担当する現場マネジャーが最も恐れたのは、自分たちの取り組みを既存ユニットの評価基準で評価さ

れた場合、非常に低い評価を受けざるをえないこと、その結果、活動の中止を求められかねないことであった。経営陣は新規ユニットにプロジェクトの説明責任は求めるものの、細かい数値目標による管理を行わないという鷹揚な姿勢でいた。しかし、だからといって、全社的な評価基準とは異なる、新規ユニット向けの特別な評価基準を用意することもなかった。言い換えれば、構造の物理的な分離に伴う事業評価基準の分化は手つかずのままだったのである。

第二に、現場マネジャーをはじめとするプロジェクトの実働メンバーは皆、新規ユニット用に集められた人材だったが、現場マネジャーの上司は必ずしもそうとはいえなかった。彼は部下である新規ユニットのメンバーを新規ユニットのロジックに基づきマネジメントする役割を負う一方で、自らは既存ユニットも兼務している形だった。すなわち、新規ユニットのロジックを追求しつつも、既存ユニットのロジックに基づき、自身の短期的な成果も求められるという板挟み状態にあった。その意味で、新規ユニットのマネジメントのあり方も分化が不十分であったとみることができる。

第三に、観光に関する新サービスは、社内では既存事業とは異なる新規事業という認定を得ていた。だが、基本的には SaaS 型でありながら、顧客ごとに行うカスタマイズで生じた工数に対して収益を得る受託型の側面も持ち合わせていた。そのため、時にメンバー自身、自分たちの事業は本当に新規事業なのか、実は既存事業とそれほど変わらないのではないかと、その方向性や存在意義を見失いそうになることがあった。こうした現象からは、新規ユニットの業務そのものの分化も不十分であったことがうかがえる。

このように多方面において不十分な分化が認められる場合、分化の後工程として予定している統合の段階に移行しても、分化が中途半端なことから期待する統合効果を引き出すことは難しくなる。それどころか、十分に分化していないことにより、プロセスの比較的早い段階で、組織のマジョリティを占める既存のロジック、多くの場合は活用のロジックに、新規ユニットが基盤とする探索のロジックは簡単に侵食されてしまうことだろう。そうなれば、あっさりと片利き状態に戻ってしまう。だからこそ、組織の両利きを目指す際には、初期状態として十分な分化を確保することが重要になると考えられるのである。

The Integrated N-T model

組織の両利きのための分化が十分であったか否かは、A社の事例のように、あとで観察・分析すれば比較的容易に把握できるだろう。だが、取り組みの最初期に同じことが可能かといえば、かなり難しいに違いない。一般に、探索活動は不確実で曖昧な要素を孕むうえ、探索の定義も必ずしも研究者間での合意がとれているわけではない (Ando & Ueno, 2013; Kuwashima, Inamizu & Takahashi, 2020; Inamizu, Ikuine & Sato, 2023)。現場メンバーだけでなく経営陣にとっても、どの程度分化すれば十分なのか事前に正確には「わからない」のが基本である (Gioia & Chittipeddi, 1991)。せいぜい、よく知っている既存のものとは新規事業を比較して「～とは違う」という捉え方ができる程度にすぎない (Corley & Gioia, 2004)。

それでも、A社で生じたような問題を防ぐには、分化が十分か、不十分な場合は何に関する分化が不十分なかを事前にある程度見極めることが重要になると考える。そこで本稿では、そのための有用な支援ツールとして、統合型 N-T model (Ando, 2023) の活用を提唱しておきたい。

統合型 N-T モデルとは、組織変革のためのモデルである「Nadler-Tushman の整合性モデル(The Nadler-Tushman Congruence Model)」

(Nadler & Tushman, 1989; 1997) を、Ando (2023) が組織の両利き用に統合・発展させたものである。モデルは、包括的な組織アイデンティティ (overarching organizational identity) で繋がれた新規ユニット、既存ユニットの両ロジックと、それぞれのロジックを行動や判断の基盤とした 4 コアから成る。4 コアとは、業務 (work)、人 (people)、公式組織 (formal organization)、非公式組織 (informal organization) を指し、各コア間および各コアとロジック間の整合性をとることで、期待する組織成果の実現を目指す。

組織の両利きを目指す場合、まず新規ユニットに関する 4 コア間の整合性がとれていなければ、4 コアのいずれかの分化が不十分な可能性がある。そして、4 コア間の整合性がとれていても、それが新規ユニットのロジックと不整合を起こしていたり、既存ユニットの 4 コアの要素が混ざり込んでいたりすると、それもまた、分化が不十分な恐れがあることを示している。

ここでA社の事例にこのモデルを照らし合わせてみると、A社の新規ユ

ニットの 4 コア間は一見、整合性がとれているようにみえた。新規ユニット用に新たに掲げた業務にあわせて、人と公式組織、非公式組織を用意したからである。そして、それにあわせて新規ユニットのロジックも新たに決められた。だが、これらを詳細に検討すると、新規ユニット用の特別な評価基準は用意されず、既存ユニットの評価基準が適用されようとしていたことから、実際には公式組織の分化が十分に進んでいなかったことがわかる。同様に、現場マネジャーの直属の上司は新規と既存双方のユニットに所属し、二つのロジックの板挟みになっており、公式組織および人の分化が不十分であったと判断できる。加えて、既存ユニットと比較した新規ユニットの業務の存在意義に関する問いをメンバーが抱え続けていたことは、業務および非公式組織の分化の不十分さを示すものと捉えられる。

このように統合型 N-T モデルを用いれば、要素ごとに分解して検討するため、完全にではなくとも、取り組みの出発点での分化の程度が十分か否か、そして不十分と判断できる場合にはどの要素に問題がある可能性があるかを、事前にもある程度把握できるようになる。そうすれば、その問題の改善を図ることで、初期段階での適切な分化を実現でき、結果的に組織の両利きの実現可能性を高めうることだろう。

なお、A 社ではその後、事業移管を行わず、むしろ新規ユニットの 4 コアを既存ユニットのそれらから明確に分化する試みを行った。まず、新規ユニットには、DCF (Discounted Cash Flow) 法のような事業の成長性や中長期のフリーキャッシュフローを加味した独自の評価基準を導入し、既存ユニットとは異なるプロセスや成果の追求ができるようにした。また、新規ユニットと経営陣をつなぐ戦略担当のミドル・マネジャーが、中長期的なポートフォリオ管理の観点から、既存ユニットも含め広く連携して新規ユニットを育てるという横断的な役割を担うことになった。混乱しかかっていた新規サービスも「自社プロダクトを作り実績課金 (定率) で稼ぐもの」に一本化し、既存ユニットの業務とは明確に切り離された。

その結果、新サービスは再び活発化し、2024 年 5 月時点では、危機を迎えた時の 4 倍以上の成果を記録した。また、その後、この観光プロジェクトに続き、別の新たなアイデアが新規ユニットから続々と芽吹きつつある。頓挫しかかっていた **exploration** フェーズは再び動き出したのである。

Conclusion

本稿では、組織の両利きを妨げるハードルの一つとして、先行研究が注目しがちな統合の難しさではなく、その前段階の分化が不十分になることに着目した。その詳細を検討するため、一般に同質性が高いといわれる日本企業 A 社における、構造的な両利きに向けた取り組みを事例として取り上げた。事後には分析可能なこうした分化の不十分さだが、事前にある程度把握できたほうが、途中で頓挫する危険性が少なくなる。そのための有効な支援ツールとして、本稿では統合型 N-T モデルの活用を提唱した。

もちろん、十分に必要な分化を実現して、**exploration** フェーズを成功させても、そこから **transition**、そして **exploitation** フェーズへと繋げるには、まだ数々の困難が待ち受けている。組織の両利きを実現するには、それらを一つ一つクリアしていかなければならない。

Acknowledgements

The authors would like to thank the managers of Company A for their cooperation in our research. This work was supported by JSPS KAKENHI Grant Number JP18K01818.

References

- Ando, F. (2023). An encounter with the Nadler-Tushman congruence model and organizational ambidexterity. *Annals of Business Administrative Science*, 22(6), 91 - 105. <https://doi.org/10.7880/abas.0231005a>
- Ando, F., & Ueno, M. (1993). 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).
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions

- and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696 - 717. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0406>
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(1), 238 - 256. <https://doi.org/10.2307/30040711>
- Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173-208. <https://doi.org/10.2307/4131471>
- Ernst, C., & Chrobot-Mason, D. (2011). *Boundary spanning leadership: Six practices for solving problems, driving innovation, and transforming organizations*. McGraw-Hill.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120604>
- 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>
- Inamizu, N., Ikuine, F., & Sato, H. (2023). Looking for a bluebird: Founding and business building process of a Japanese venture firm. *Annals of Business Administrative Science*, 22(1), 1 - 17. <https://doi.org/10.7880/abas.0221130a>
- Kuwashima, K., Inamizu, N., & Takahashi, N. (2020). In Search of Ambidexterity: Exploration and Bricolage. *Annals of Business Administrative Science*, 19(4), 127 - 142. <https://doi.org/10.7880/abas.0200621a>
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47. <https://doi.org/10.2307/2391211>
- 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. (2011). Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. *California Management Review*, 53(4), 5-22. <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.53.4.5>
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2016). *Lead and disrupt: How to solve the innovator's dilemma*. Stanford Business Books.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4), 685-695. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0428>
- 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>
- Siggelkow, N., & Levinthal, D. A. (2003). Temporarily divide to conquer: Centralized, decentralized, and reintegrated organizational approaches to exploration and adaptation. *Organization Science*, 14(6), 650-669. <https://doi.org/10.187/orsc.14.6.650.24870>
- Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-30. <https://doi.org/10.2307/41165852>
- Uotila, J., Maula, M., Keil, T., & Zahra, S. A. (2009). Exploration, exploitation, and financial performance: Analysis of S&P 500 corporations. *Strategic Management Journal*, 30(2), 221 - 231. <https://doi.org/10.1002/smj.738>