

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

310

Przedsiębiorstwo jako organizacja ucząca się



Redaktorzy naukowi

Barbara Olszewska

Maciej Czarnecki

Estera Piwoni-Krzeszowska



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-307-6

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część I. Systemowy aspekt uczenia się organizacji

Barbara Olszewska: Teoretyczne nurty dominujące w problematyce uczenia się organizacji.....	15
Maciej Czarnecki: Eksploracja i eksploatacja jako dylemat organizacyjnego uczenia się.....	32
Bogusław Hajdasz: Zarządzanie procesem uczenia się przedsiębiorstwa w sieci.....	43
Kazimierz Jaremczuk: Delegowanie uprawnień przesłanką uczącej się organizacji.....	56
Tadeusz Kowalewski: Kształcenie ustawiczne w procesie zmiany: od organizacji uczącej się do organizacji inteligentnej.....	65
Adrianna Lewandowska: Analiza procesu organizacyjnego uczenia się w logice „podwójnej pętli” Strategicznej Karty Wyników przedsiębiorstwa rodzinnego.....	74
Katarzyna Olejczyk-Kita: Uczenie się organizacji – aspekt zasobowy.....	83
Aleksandra Rudawska: Wielopoziomowe ujęcie organizacyjnego uczenia się a zmiany organizacyjne.....	91
Oksana Seroka-Stolka, Tomasz Nitkiewicz, Anna Brzozowska: Rola wiedzy ekologicznej w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstwa.....	103
Jan Skalik: Kreatywność w przedsiębiorstwie uczącym się.....	113
Ewa Stańczyk-Hugiet, Mateusz Strychalski: Asymetria wiedzy w relacjach międzyorganizacyjnych.....	123
Anna Starosta: Podejścia do zarządzania antykryzysowego w kontekście organizacyjnego uczenia się.....	132
Anna Wójcik-Karpacz: Rutyny dzielenia się wiedzą jako źródła relacyjnej przewagi konkurencyjnej.....	142
Bogusława Ziółkowska, Piotr Tomski: Identyfikacja efektów międzyorganizacyjnego uczenia się w zarządzaniu przedsiębiorstwem w otoczeniu sieciowym.....	151

Część II. Psychospołeczne uwarunkowania organizacyjnego uczenia się

Monika Chodorek: Zarządzanie talentami w procesie uczenia się przedsiębiorstwa.....	165
Agnieszka Fornalczyk: Coaching w organizacji – dyspozycyjne uwarunkowania uczenia się menedżerów.....	175
Bartłomiej J. Gabryś: Wybrane dylematy uczenia się i wiedzy w narracjach zarządzających.....	184
Aldona Glińska-Noweś, Rafał Haffer: Znaczenie interpersonalnych relacji pracowników w organizacyjnym uczeniu się.....	193
Barbara Józefowicz: Zaufanie jako determinanta organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstw.....	203
Katarzyna Piórkowska: Uwarunkowania menedżerskiego uczenia się.....	213
Magdalena Rajchelt: Role menedżera w organizacji uczącej się.....	224
Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska: Coaching jako narzędzie wspomagające realizację procesu restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie.....	233
Monika Stelmaszczyk: Coaching narzędziem wspomagającym dzielenie się wiedzą ukrytą w organizacji.....	245
Jagoda Stompór-Świdarska: Psychospołeczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w organizacjach.....	252
Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Strońska: Analiza wykorzystania zarządzania wiedzą przez instytucje rynku pracy – implikacje praktyczne.....	261

Część III. Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania

Katarzyna Bachnik: Strategia obecności przedsiębiorstw w przestrzeni internetowej w trudnych sytuacjach – przykłady.....	277
Katarzyna Bigosińska: Globalizacja innowacji i nowy wymiar transferu technologii.....	287
Justyna Cyga: Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania na przykładzie firmy Impel Business Solutions Sp. z o.o.	299
Sylwia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Organizacyjne uczenie się jako atrybut przedsiębiorstw sektora high-tech.....	311
Agnieszka Jędrzyiak: Proces innowacji jako proces ciągłego uczenia się na przykładzie przedsiębiorstwa branży tartacznej.....	321
Szymon Jopkiewicz, Artur Borcuch: E-zdrowie jako wymiar procesu uczenia się organizacji sektora zdrowia w interakcjach usługowych.....	329
Marta Kadlubek, Tomasz Lis: Innowacyjność organizacji w aspekcie logistycznej obsługi klienta.....	340

Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Rola rutyn operacyjnych w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa	349
Stefan Lachiewicz: Słabe ogniwa w procesie przedsiębiorczości technologicznej.....	357
Joanna Łuczak: Polska Policja jako publiczna organizacja ucząca się.....	366
Tomasz Malkus: Proces uczenia się we współpracy z dostawcą usług logistycznych	377
Małgorzata Matyja: Rolnicze spółdzielnie produkcyjne jako organizacje (nie)uczące się. Raport z badań	388
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Doskonalenie procesu doboru dostawcy jako przejaw uczenia się organizacji	397
Joanna Olkiewicz: Spółdzielcza kasa oszczędnościowo-kredytowa jako organizacja ucząca się na przykładzie Kasy Stefczyka – cechy i rozwiązania	411
Ester Piwoni-Krzyszowska: Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami – aspekt organizacyjnego uczenia się na przykładzie „Społem” PSS w Lubaniu.....	421
Andrzej Pomykański, Przemysław Pomykański: Interakcyjne zarządzanie wiedzą a innowacyjność regionu łódzkiego	432
Katarzyna Szymańska: Proces uczenia się determinantą zmian kultury organizacyjnej urzędu administracji publicznej.....	441
Anna Walecka: Ku organizacji uczącej się (na przykładzie przedsiębiorstwa Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka).....	450
Kamil Zięba: Audyt drugiej strony jako narzędzie międzyorganizacyjnego uczenia się. Studia przypadku	460
Łukasz Żabski: Asymetria informacji w nadzorze właścicielskim na przykładzie Ministerstwa Skarbu Państwa i podległych spółek	469

Summaries

Part I. System aspect of organizational learning

Barbara Olszewska: Theoretical trends dominating in the issues of organization learning.....	31
Maciej Czarnecki: Exploration and exploitation: organizational learning dilemmas.....	42
Bogusław Hajdasz: The management of an enterprise's learning process in the network	55

Kazimierz Jaremczuk: Delegation of entitlements as a premise of a learning organization	64
Tadeusz Kowalewski: Lifelong learning in the process of change – from learning to intelligent organization	73
Adrianna Lewandowska: The process of organizational learning in the concept of double loop of strategic scorecard of family business	82
Katarzyna Olejczyk-Kita: Learning organization – aspect of resources	90
Aleksandra Rudawska: Multidimensional perspective of organizational learning vs. organizational changes	102
Oksana Seroka-Stolka, Tomasz Nitkiewicz, Anna Brzozowska: Role of ecological knowledge in proactive business development	112
Jan Skalik: Creativity in a learning enterprise	122
Ewa Stańczyk-Hugiet, Mateusz Strychalski: Inter-organizational relationships and knowledge asymmetry.....	131
Anna Starosta: Attitudes towards crisis management in the context of organizational learning.....	141
Anna Wójcik-Karpacz: Knowledge-sharing routines as sources of inter-organizational competitive advantage	150
Bogusława Ziółkowska, Piotr Tomski: The identification of the outcome of inter-organizational learning in the enterprise management in network environment.....	162

Part II. Psychosocial determinants of organizational learning

Monika Chodorek: Talent management in the company's learning process..	174
Agnieszka Fornalczyk: Coaching in organization – managers dispositional determinants of learning.....	183
Bartłomiej J. Gabryś: Selected dilemmas concerning learning and knowledge from narrative perspective	192
Aldona Glińska-Noweś, Rafał Haffer: The importance of employees' interpersonal relationships for organizational learning.....	202
Barbara Józefowicz: Trust as a determinant of enterprises' organizational learning	212
Katarzyna Piórkowska: Determinants of managerial learning	223
Magdalena Rajchelt: Manager's roles in learning organization.....	232
Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska: Coaching as a tool supporting the process of employment restructuring in a company	244
Monika Stelmaszczyk: Coaching as a tool supporting sharing of tacit knowledge in an organization	251
Jagoda Stompór-Świdorska: Psychosocial conditioning of managerial decisions in organizations.....	260

Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Stroińska: The analysis of knowledge management use by the labour market institutions – practical implementation	273
---	-----

Part III. Organizational learning in management practice

Katarzyna Bachnik: Strategy for the presence of companies in the area of Internet in difficult situations – examples	286
Katarzyna Bigosińska: Globalization of innovation and a new dimension in technology transfer	298
Justyna Cyga: Organizational learning in management practice on the example of the Impel Business Solutions Ltd.....	310
Sylvia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Organizational learning as an attribute of high-tech companies	320
Agnieszka Jędrysiak: Innovation process as a process of continuous learning. An example of a sawmill company	328
Szymon Jopkiewicz, Artur Borcuch: E-health as a dimension of organizational learning process of health sector in service interactions....	339
Marta Kadlubek, Tomasz Lis: Organization’s innovativeness in the aspect of logistic customer service	348
Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: The role of operational routines in the functioning of a company	356
Stefan Lachiewicz: Weak links in the process of technological entrepreneurship	365
Joanna Łuczak: Polish police as a learning organization	376
Tomasz Malkus: Learning process in cooperation with logistics service provider	387
Małgorzata Matyja: Agricultural productive cooperatives as non-learning organizations. Research report	396
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Improvement of the supplier selection process as a sign of organizational learning	410
Joanna Olkowicz: Cooperative credit union as a learning organization on the example of Stefczyk Union – features and solutions	420
Ester Piwoni-Krzyszowska: The management of the value of a company’s relationship with market stakeholders – aspect of organizational learning on the example of “Społem” PSS in Lubań.....	431
Andrzej Pomykalski, Przemysław Pomykalski: Interactive knowledge management vs. innovativeness of Łodzki region	440
Katarzyna Szymańska: Learning process as a organizational culture change determinant of public administration institution.....	449

Anna Walecka: Towards a learning organization (on the example of Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka company)	459
Kamil Zięba: Second-party audit as a tool for inter-organizational learning of enterprises. Case study.....	468
Łukasz Żabski: Information asymmetry in corporate governance on the example of the Ministry of Treasury and its subsidiary companies	479

Maciej Czarnecki

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

EKSPLORACJA I EKSPLOATACJA JAKO DYLEMAT ORGANIZACYJNEGO UCZENIA SIĘ*

Streszczenie: Celem niniejszego artykułu jest synteza pojawiających się w literaturze zagadnień związanych z problematyką eksploracji i eksploatacji. O ile panuje zgoda, iż realizowanie obu procesów jest warunkiem sukcesu organizacji, o tyle nie jest jasne, jak należy godzić te sprzeczne ze sobą aktywności. Autor dokonał przeglądu literatury i definicji, przedstawił główne, w dużym stopniu nierozstrzygnięte dylematy związane z zagadnieniami eksploracji i eksploatacji oraz zaproponował podejście doprecyzowujące pojęcie „organizacji dualnej”.

Słowa kluczowe: eksploracja, eksploatacja, organizacyjne uczenie się, organizacja dualna.

1. Wstęp

Wiedzę traktuje się jako kluczową kompetencję lub strategiczny zasób, który różnicuje przedsiębiorstwa na konkurencyjnym rynku [Batorski 2007, s.12]. Większość aktywności człowieka, a także organizacji, łączy się z uczeniem, przyswajaniem nowej wiedzy, jej pogłębianiem czy wykorzystywaniem. Zanim jednak badacze zajmujący się nauką o zarządzaniu podjęli problematykę organizacyjnego uczenia się, „siłą rzeczy” musiała być ona – i była – przedmiotem ich uwagi przy okazji rozważań dotyczących innowacji, dostosowywania się, istoty zmian i zarządzania zmianami, otoczenia przedsiębiorstw, strategii, zachowań organizacyjnych itp. Panuje zgoda, iż uczenie się jest jednym z podstawowych warunków czy to sukcesu, czy nawet jedynie przetrwania przedsiębiorstw w długim okresie. Nie znaczy to, iż organizacja ma się po prostu uczyć; znacznie lepiej, jeśli proces ten zostanie prawidłowo ukierunkowany. Świadomie czy nieświadomie uczenie się nie jest „przypadkowe”, lecz ukierunkowane poprzez reguły obowiązujące w organizacji [Holmqvist 2004, s. 71].

Jednym z zagadnień dotyczących organizacyjnego uczenia się, poruszanych w literaturze, jest dylemat dotyczący znajdowania odpowiednich natężeń oraz wzajemnych relacji pomiędzy eksploracją i eksploatacją. Zasadniczym problemem jest poświęcenie wystarczającej uwagi eksploatacji – w celu zapewnienia bieżącej efek-

* Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/01/B/HS4/06543.

tywności działań organizacji – oraz eksploracji – w celu zapewnienia jej przetrwania w przyszłości [Levinthal, March 1993, s. 105]. Decyzje dotyczące eksploracji i eksploatacji dokonywane są czasem wyraźnie, np. poprzez świadome wybory dotyczące strategii konkurencyjnych czy alternatywnych inwestycji, czasem zaś w sposób „niejawny”; są one często „ukryte” w regułach, procedurach, niepisanych normach, wytyczanych celach, systemach motywacyjnych itp. [March 1991, s. 71]. Wyborów tych dokonuje się, często nie nazywając ich „wyborami pomiędzy eksploracją a eksploatacją”.

Celem niniejszego artykułu jest synteza pojawiających się w literaturze zagadnień dotyczących problematyki eksploracji i eksploatacji w organizacyjnym uczeniu się, godzenia sprzeczności pomiędzy nimi oraz zaproponowanie porządkującego aparat pojęciowy podejścia do definiowania „organizacji dualnej”.

2. Definicje pojęć: eksploracja i eksploatacja

Organizacje dzielą uwagę i zasoby pomiędzy dwa szeroko pojęte rodzaje aktywności w zakresie uczenia się [He, Wong 2004, s. 481]: eksplorację – dążenie do pozyskania nowej wiedzy, eksperymentowanie z nowymi alternatywami oraz eksploatację – używanie i rozwój wiedzy i kompetencji, którą już posiadają [March 1991, s. 85]. Eksploracja powiązana jest ze zmiennością, zmianą, podejmowaniem ryzyka, elastycznością, odkryciami, innowacjami, a nawet zabawą [March 1991, s. 71]. J. Sidhu i in. kojarzą eksplorację z: poszukiwaniem i nabywaniem nowej wiedzy, generowaniem różnorodności, eksperymentowaniem z alternatywami, odkrywaniem nowych podejść do technologii, produktów i rynków [Sidhu i in. 2003, s. 2]. He i Wong dodają do tego katalogu takie określenia, jak: struktury organiczne, luźno powiązane systemy, luźne ścieżki służbowe, improwizacja, autonomia, chaos, wyłaniające się rynki, rozwijające się technologie [He, Wong 2004, s. 481], zaś M. Holmqvist – „odmienność doświadczenia poprzez poszukiwania”, odkrycia, nowości, innowacje oraz eksperymentowanie [Holmqvist 2004, s. 71]. Pojęcia ściśle powiązane z eksploatacją to: doskonalenie, wybór, produkcja, efektywność, wdrożenie [March 1991, s. 71], struktury mechanistyczne, ściśle powiązane systemy, wyraźne ścieżki służbowe, powtarzalność, kontrola, formalizacja, dojrzałe rynki i technologie [He, Wong 2004, s.481], zapewnienie „niezawodności doświadczenia” poprzez rutynizację, doskonalenie, wdrażanie wiedzy oraz wytwarzanie [Holmqvist 2004, s. 71]. Warto dodać, iż badacze podejmujący problematykę eksploracji i eksploatacji, definiując te pojęcia w swoich pracach, powołują się bardzo często na określenie J.G. Marcha, czasem je rozwijając; zdarza się także, iż ich nie definiują, przyjmując zapewne, iż są one znane osobom sięgającym po te publikacje [zob. np. Benner, Tushman 2003; Simsek 2009 itd.].

Nie brakuje opinii, iż utrzymanie właściwego balansu pomiędzy eksploracją a eksploatacją jest podstawowym czynnikiem sukcesu w przetrwaniu i dobrobycie systemu [March 1991, s. 71] oraz najważniejszym dylematem strategicznym

przedsiębiorstwa [He, Wong 2004, s. 481]. Pomimo swojej wagi problematyka ta pozostaje w dużym stopniu niezbadana [Jansen i in. 2006, s. 1661]. Większość publikacji poświęconych eksploracji i eksploatacji zawiera – nierzadko niezwykle skomplikowane – rozważania teoretyczne, proponując m.in. hipotezy do sprawdzenia w ramach przyszłych badań [zob. np. Simsek 2009] bądź stwierdzenia/kompendium wiedzy wyprowadzonej przez autorów częściowo z literatury, częściowo z badań, częściowo zaś z własnego doświadczenia i przemyśleń [zob. np. Levinthal, March 1993]. „Pomimo faktu, iż właściwie istnieje zgoda co do konieczności osiągnięcia właściwego balansu pomiędzy eksploracją a eksploatacją, jak to osiągać, pozostaje zdecydowanie mniej jasne” [Gupta i in. 2006, s. 598], a teorie i konceptualizacje w obszarach tych pozostają słabo rozwinięte [Simsek 2009, s. 598]. Przyczynami tego stanu rzeczy jest, między innymi, fakt, iż same pojęcia eksploracji i eksploatacji są niejednoznaczne: to, co dla jednej firmy jest eksploracją, dla drugiej może być eksploatacją [He, Wong 2004, s. 485], a granice pomiędzy eksploracją i eksploatacją wcale nie są takie wyraźne, jakby się czasem mogło wydawać (zob. dalsza część niniejszego artykułu). Kolejnymi trudnościami są zagadnienia związane z: pomiarami eksploracji i eksploatacji [Uotila 2009, s. 228], różnymi konceptualizacjami, złożonością w oszacowaniu kosztów i korzyści pomiędzy grupami oraz różnymi perspektywami czasowymi [March 1991, s. 86]. Sprawiają one, iż porównania, agregacja oraz replikowanie wyników badań są bardzo często utrudnione bądź wręcz niemożliwe [Simsek 2009, s. 598]. Poza tym badań empirycznych w zakresie eksploracji i eksploatacji jest stosunkowo niewiele, a ich wyniki są niejednoznaczne oraz nieprzekonywujące [He, Wong 2004, s. 486; Uotila i in. 2009, s. 222].

3. Sprzeczność pomiędzy eksploracją a eksploatacją

Oczywiste jest, iż poszukiwanie i pozyskiwanie nowej wiedzy (eksploracja) spowalnia proces doskonalenia wiedzy już istniejącej w organizacji. Równie oczywiste jest także to, że zwiększanie poziomu istniejących kompetencji zmniejsza atrakcyjność aktywności eksploracyjnych [March 1991, s. 72]. Problem znalezienia (czy raczej: ciągłego znajdowania) „balansu” pomiędzy eksploracją a eksploatacją nie sprowadza się jednak do trudności ze znalezieniem tego optymalnego punktu na kontinuum w znaczeniu poświęcania czasu i zasobów na jedno bądź drugie (o ile mamy tu do czynienia z kontinuum – rozważania na ten temat zawarte są w dalszej części niniejszej publikacji). Eksploracja i eksploatacja są bowiem „sprzecznymi procesami organizacyjnymi” [Benner, Tushman 2003, s. 247]. Są w dużej mierze wyborem pomiędzy korzyściami bieżącymi (efekty nacisku na eksploatację są zazwyczaj pozytywne i przewidywalne, zachodzące w najbliższym czasie), a powodzeniem w przyszłości (efekty eksploracji są niepewne, odległe w czasie i często negatywne) [March 1991, s. 85]. Wymagają różnych struktur, procesów, strategii, kompetencji i kultur [Ancona i in. 2001]. Wielu badaczy stoi więc na stanowisku, iż nie jest możliwe efektywne stosowanie eksploracji i eksploatacji w ramach tych samych jedno-

stek organizacyjnych; eksploracja i eksploatacja powinny być zatem realizowane w różnych jednostkach organizacyjnych tej samej firmy. Komórki eksploracyjne powinny szukać nowej wiedzy oraz rozwijać nowe produkty i usługi dla wyłaniających się klientów lub rynków, jednostki eksploatacyjne zaś – bazować na posiadanej już wiedzy i rozprzestrzeniać istniejące produkty i usługi [Jansen i in. 2006, s. 1661]. M. Benner i M. Tushman podają przykłady firm, w których komórki odpowiedzialne za poszczególne typy aktywności są mocno organizacyjnie rozdzielone. Powinny one być fizycznie i kulturowo oddzielone od siebie, oceniane za pomocą różnych wskaźników efektywności, zarządzane przez odmienne zespoły zarządzające; powinny w nich funkcjonować różne systemy motywacyjne [Benner, Tushman 2003, s. 247]. Dzięki temu nie będą przeszkadzać i rozpraszać się wzajemnie w osiąganiu swoich celów. Mogą charakteryzować się różnymi kulturami, procesami, strukturami itp. Odpowiedzialność za zachowanie spójności w działaniu i osiągnięcie synergii pomiędzy tak znacząco odseparowanymi komórkami organizacyjnymi spoczywa na członkach najwyższego kierownictwa [Benner, Tushman 2003, s. 248], którzy powinni zagwarantować spójność ich celów strategicznych, istnienie wspólnych wartości oraz mechanizmów umożliwiających wykorzystanie wspólnych aktywów [O'Reilly, Tushman 2008]. Zadanie to wymaga użycia technik, które zapewnią „konsekwentną niekonsekwencję w trakcie szukania odpowiednich proporcji pomiędzy potrzebą bycia jednocześnie małym i dużym, scentralizowanym i zdecentralizowanym, patrzącym w krótkiej i długiej perspektywie” [Benner, Tushman 2003, s. 248].

Nie brakuje jednak opinii, że eksploracja i eksploatacja nie są „aż tak” sprzeczne. Uotila i in. określają wzajemne relacje pomiędzy nimi nie jako „krańce kontinuum”, lecz jako „aktywności ortogonalne” [Uotila i in. 2009, s.228], co należy rozumieć jako aktywności „prostopadłe” bądź nawet „równoległe – niewchodzące sobie wzajemnie w drogę czy wręcz pozytywnie ze sobą oddziałujące¹. Eksplorację i eksploatację jako zjawiska będące dwoma odrębnymi, ale nie przeciwnymi czy wykluczającymi się, aspektami uczenia się rozumieją także m.in. Bierly i Daly [2007], Katila i Ahuja [2002] czy He i Wong [2004]. Wydaje się także, że granica pomiędzy nabywaniem wiedzy „nowej” a doskonaleniem wiedzy już „posiadanej” wcale nie jest tak wyraźna, jakby się mogło wydawać. Czy działalność banku, który dotąd nie sprzedawał jednostek uczestnictwa w funduszach inwestycyjnych, właśnie rozpoczynającego tę sprzedaż w swoich obecnych lokalach dotychczasowym klientom poprzez swoich pracowników, jest działalnością zbliżoną bardziej do eksploatacji czy do eksploracji? Opierając się na definicjach czy przyglądając się pytaniom zadawanym przez badaczy starających się mierzyć stopień eksploracji (por. np. Jansen i in. [2006]: jedno z pytań w przeprowadzanych przez nich badaniach, mierzących stopień eksploracji, dotyczyło „eksperymentowania z nowymi produktami i usługami na dotychczasowych rynkach”), aktywność taką powinno się

¹ Tłumaczenie autora na podstawie słowników: języka polskiego, angielsko-polskiego, wyrazów obcych, wyrazów bliskoznacznych.

zaliczyć do eksploracji. Jak w takim razie zakwalifikować aktywność tego samego banku, który rozszerza swoją działalność o bankowość inwestycyjną? A może podobnie jak w przypadku dywersyfikacji, o której mówi się, że może mieć charakter dywersyfikacji powiązanej lub konglomeratowej, tak i w przypadku eksploracji należałoby mówić o różnych „stopniach” lub „rodzajach” eksploracji? Oczywiście jest bowiem, iż natężenie „eksploracyjności” w tym drugim przypadku jest wyższe niż w pierwszym. Na pewno problem niewyraźnych „granic” pomiędzy eksploracją i eksploatacją czy wspomniany już fakt, iż to co dla jednej firmy jest aktywnością eksploracyjną, dla drugiej może być aktywnością eksploatacyjną i odwrotnie, nie ułatwia analizy tych zjawisk.

4. Koncepcja organizacji dualnej

Stwierdzenie, iż problematyka eksploracji i eksploatacji jest trudna i mało zbadana, a samo organizacyjne uczenie się wymaga pewnego konserwatyzmu w oczekiwaniach często mu stawianych, nie oznacza, iż procesu tego nie da się ulepszyć czy też że należałoby zaprzestać badań w tym obszarze [Levinthal, March 1993, s. 95]. Jest ona bowiem zbyt ważna dla procesów wzrostu i rozwoju, a nawet dla przetrwania przedsiębiorstw. „Główna różnica pomiędzy firmami, które potrafią się dostosować do zmian w otoczeniu, i tymi, które nie potrafią, ma wiele wspólnego z ich zdolnością do eksploracji, a w tym samym czasie do ulepszania działalności bieżącej” [Sidhu i in. 2003, s. 3]. Obie umiejętności są potrzebne, aby firma mogła przetrwać [Benner, Tushman 2003, s. 247]. Organizacje, które potrafią jednocześnie realizować procesy eksploracji i eksploatacji, nazywane są przez badaczy „organizacjami dualnymi” (*ambidextrous firm*). Słowo *ambidexterity* tłumaczy się z języka angielskiego jako „oburęczność”. Być może nie jest ono precyzyjne; *ambo* po łacińsku oznacza „oba”, *dextrous* w języku angielskim – „zręczny”. Można zastanawiać się, czy za oburęczną uznać należy taką osobę, która ma obie ręce „zręczne” w jednakowym stopniu, nawet jeśli jest to stopień średni bądź niski, czy raczej taką, która ma obie ręce „zręczne” na podobnym, wysokim poziomie. Analogicznie, także „dualną” firmę można rozumieć na dwa sposoby: jako wykazującą wysoki stopień aktywności w zakresie zarówno eksploracji, jak i eksploatacji oraz jako taką, która charakteryzuje się nie wysokimi, lecz wyrównanymi stopniami obu aktywności. He i Wong uważają, iż nie powinno się uznawać za dualne firm z niskimi poziomami eksploracji bądź eksploatacji [He, Wong 2004, s. 484-486]. Przyjmując, iż możliwe jest wykazywanie wysokich poziomów zarówno eksploracji, jak i eksploatacji, uznają zatem, że nie są one aktywnościami „wykluczającymi” się; traktują je raczej jako dwa różne wymiary organizacyjnego uczenia się niż jako „dwa krańce kontinuum”. Wyniki ich badań wykazały, iż firmy dualne osiągają najlepsze wyniki, zarówno pod względem ich wysokości, jak i stabilności². He i Wong wskazują przy tym, iż „dual-

² Więcej na temat wpływu relacji pomiędzy eksploracją i eksploatacją na wyniki firmy (w tym także szerszy opis badań He i Wonga) znajdzie Czytelnik w artykule M. Czarnieckiego [2013].

ność ma swoje granice”, wynikające „zapewne” z trudności w zarządzaniu firmą, która jednocześnie realizuje aktywności eksploracyjne i eksploatacyjne na wysokich poziomach. Zastrzegają, iż wartości bądź poziomy „efektywnego balansu” pomiędzy eksploracją i eksploatacją mogą się znacząco różnić dla różnych sektorów. Wskazują też na wysoką „złożoność i delikatność” jego ciągłego utrzymywania. Dylemat, czy do uznania firmy za „dualną” wystarczy „wyrównany” poziom eksploracji i eksploatacji, czy jednak poziomy te powinny być na wyrównanym i wysokim, a może przynajmniej średnim poziomie, nie został jednak definitywnie rozstrzygnięty. Z jednej strony badacze definiują organizację dualną jako taką, która „utrzymuje wysoki stopień balansu pomiędzy eksploracją i eksploatacją” [Simsek 2009, s. 597], co wskazuje na „zrównoważenie” poziomów obu aktywności niezależnie od ich natężenia; z drugiej jednak strony, definiują organizacje dualne jako takie, które odnoszą sukcesy równolegle w obszarach zarówno eksploracji, jak i eksploatacji, *implicite*: obie aktywności są w nich utrzymywane na wysokich poziomach [Bierly, Daly 2007]. Z krótkiego przeglądu dokonanego w tabeli 1 wynika, iż badacze w swoich definicjach nie wypowiadają się wprost co do „natężeń” eksploracji i eksploatacji; piszą za to o umiejętności przeprowadzania jednego i drugiego. Można jednak wnioskować, iż w celu umiejętnego przeprowadzenia czy to eksploracji, czy eksploatacji, potrzebny jest przynajmniej jakiś „wystarczający” poziom ich natężenia. Z drugiej zaś strony, z definicji Tushmana i O’Reilly’ego [1996] można wnioskować, iż chodzi im o wysokie poziomy zarówno eksploracji, jak i eksploatacji.

W świetle powyższych rozważań, w celu zapewnienia spójnego podejścia do stosowania pojęcia organizacji dualnej, autor proponuje uporządkować jego używanie w następujący sposób:

- Firmy, które właściwie „balansują” pomiędzy eksploracją i eksploatacją w znaczeniu „nie za dużo/nie za mało jednego w stosunku do drugiego”, w których natężenia obu aktywności są na poziomach „średnich” czy też „wystarczających” – kwalifikować nie do firm dualnych, lecz *do firm, które potrafią zrównoważyć obie aktywności* (i tylko tyle). Założyć przy tym można, iż jest to umiejętność możliwa do osiągnięcia dla większości firm.
- W odróżnieniu od powyższych, do *dualnych* zaliczać firmy, które łącznie: zarządzają eksploracją i eksploatacją w sposób zapewniający zachowanie odpowiednich relacji pomiędzy obiema aktywnościami, a jednocześnie obie z nich realizują na wysokich poziomach. Założyć można, iż jest to umiejętność dostępna tylko dla bardzo dobrze zarządzanych firm.

5. Sposób osiągnięcia dualności przez organizacje

Panuje zgoda co do tego, iż firmy powinny utrzymywać właściwą równowagę pomiędzy eksploracją i eksploatacją, jednak nie ma jasności, jak mają to osiągać [Gupta i in. 2006, s. 697]. Simsek [2009] klasyfikuje podejścia do zapewnienia tej równowagi do trzech grup: podejść strukturalnych (*structural*), behawioralnych (*behavio-*

ural) oraz urzeczywistnionych (*realized*). W podejściu strukturalnym podchodzi się do eksploracji i eksploatacji jako do wykluczających się lub przynajmniej trudnych do pogodzenia aktywności, w związku z tym powinny być one realizowane przez różne jednostki/komórki organizacyjne lub osoby (o czym wspomniano już w niniejszym artykule). Podejście behawioralne zakłada, iż mimo że trudne, możliwe do osiągnięcia jest zapewnienie „dualności” za pomocą systemów i procesów, które umożliwiają i zachęcają do „robienia rzeczy właściwych (*doing the right things*), przy jednoczesnym myśleniu o sprawności i biegłości (*doing things right*)”. Podejście nazwane przez Simseka „urzeczywistnionym” abstrahuje od sposobu osiągania dualności organizacyjnej. Badacze koncentrują się na odpowiedzi na pytanie, czy firma „jest” czy „nie jest” firmą dualną (zob. tab. 1, kolumna „podejście”).

Tabela 1. Przegląd definicji pojęcia: „organizacja dualna”

Autor	Istota organizacji dualnej	Podejście
1	2	3
Tushman, O'Reilly (1996)	Umiejętność jednoczesnego przeprowadzania zmian zarówno w sposób inkrementalny, jak i nieciągły, dzięki umiejętności pogodzenia różnych struktur, procesów i kultur w tej samej firmie.	Strukturalne
Tushman i in. (1997)	Organizacje mające wiele organizacyjnych architektur w celu stworzenia różnych warunków koniecznych do przeprowadzania innowacji inkrementalnych i nieciągłych. Organizacje takie są zdolne do równoczesnego działania w horyzoncie krótko- i długoterminowym, realizując innowacje zarówno inkrementalne, jak i o charakterze nieciągłym. Organizacje takie potrafią eksperymentować i improwizować – tak jak małe organizacje, oraz zapewniać wydajność, spójność i niezawodność – tak jak większe organizacje.	Strukturalne
Adler i in. (1999)	Jednoczesne realizacja zarówno rutynowych, jak i nierutynowych zadań.	Urzeczywistnione
Benner, Tushman (2003)	Dualne organizacje składają się z kilku różnych, lecz wewnętrznie spójnych podjednostek, które są ze sobą luźno powiązane.	Strukturalne
Gibson, Birkinshaw (2004)	Dualność jest zdolnością do jednoczesnego dostosowywania (dostrajania się) i adaptacji w ramach całej jednostki gospodarczej.	Behawioralne
He, Wong (2004)	Utrzymywanie właściwej równowagi pomiędzy eksploracją i eksploatacją; zdolność działania na dojrzałych rynkach (na których efektywność kosztów i innowacje inkrementalne są najważniejsze) oraz rozwijania nowych produktów i usług dla rynków wschodzących/rosnących (<i>emerging markets</i>), na których eksperymentowanie, szybkość i elastyczność są najważniejsze.	Urzeczywistnione
Atuahene-Gima (2005)	Jednoczesne inwestycje zarówno w eksploatację istniejących produktów, jak i w poszukiwania nowych.	Urzeczywistnione
Jansen i in. (2005)	Zdolność do realizowania eksploracji i eksploatacji jednocześnie.	Urzeczywistnione

1	2	3
Kaplan, Henderson (2005)	Organizacje, w których jedna część organizacji działa rutynowo, podczas gdy inna podejmuje próby łączenia najlepszych aspektów charakterystycznych dla małych przedsiębiorczych firm z zaletami bycia częścią większej, ustabilizowanej firmy.	Strukturalne
Smith, Tushman (2005)	Firmy dualne to takie, które potrafią przeprowadzać zarówno eksplorację jak i eksploatację. Te organizacyjne architektury obejmują: 1. bardzo zróżnicowane podjednostki organizacyjne 2. Integrującą funkcję zespołu zarządzającego.	Strukturalne
Danneels (2006)	Firmy, które potrafią przeprowadzać zarówno inkrementalne, jak i nieciągłe innowacje.	Urzeczywistnione
Gupta i in. (2006)	Dualna firma to taka, która potrafi synchronicznie realizować zarówno eksplorację, jak i eksploatację za pomocą luźno powiązanych i zróżnicowanych podjednostek lub osób, z których każda specjalizuje się w eksploracji lub w eksploatacji.	Urzeczywistnione
Lubatkin i in. (2006)	Dualne firmy potrafią wykorzystywać istniejące kompetencje, jak również odkrywać nowe możliwości z jednakową „zręcznością”.	Urzeczywistnione
O’Connor and DeMartino (2006)	Umiejętność menedżerów podejmowania radykalnych inicjatyw innowacyjnych przy jednoczesnej realizacji codziennych funkcji operacyjnych.	Urzeczywistnione
Venkatraman i in. (2006)	Zdolność organizacji do eksplorowania nowych układów rynek–produkt przy jednoczesnej eksploatacji układów produkt–rynek.	Urzeczywistnione
Bierly, Daly (2007)	Paradoksalne firmy, odnoszące sukcesy równoległe w obszarach zarówno eksploracji, jak i eksploatacji.	Urzeczywistnione
Cegarra-Navarro Dewhurst (2007)	Umiejętność jednoczesnego dostosowywania (dostrajania się), jak i adaptacji w ramach procesu organizacyjnego uczenia się.	Behavioralne
Sidhu I in. (2007)	Firmy, które potrafią „zonglować” balansem pomiędzy eksploracją i eksploatacją, w zależności od zmienności wymagań otoczenia	Urzeczywistnione

Źródło: opracowanie na podstawie [Simsek 2009]

Brown i Eisenhardt [1998] uważają, iż organizacje powinny posiadać umiejętność „przestawiania się” między strukturami zmierzającymi w kierunku struktur organicznych a strukturami zmierzającymi w kierunku struktur bardziej mechanistycznych. Nacisk na eksplorację lub eksploatację powinien być zmieniany w zależności od sytuacji. Burgelman [1991, 2002] sugeruje, iż obie aktywności powinny być realizowane w sposób ciągły (*at all times*), nawet jeśli oznacza to, iż firma nigdy nie będzie maksymalizowała zysków ze swej bieżącej działalności. Tushman i O’Reilly [1996] porównują zarządzanie firmą intensywnie realizującą obie aktywności jednocześnie do „zonglerki” (*juggler*): na dojrzałych rynkach firmy takie potrafią zapewnić ścisłą kontrolę kosztów, efektywność oraz innowacje inkrementalne, zaś na wyłaniających, zmieniających się szybko rynkach, na których eksperymentowanie, szybkość i elastyczność są najważniejsze – potrafią zapewnić innowacyjność produktów i usług. Wskazują, iż w praktyce niewielu firmom udaje się sztuka takiej „zonglerki”; uważają, iż firmy, które będą realizowały ją nieumiejętnie, mogą

uzyskać efekty przeciwne do zamierzonych. Koncepcje: *dynamic capability* [Eisenhardt, Martin 2000], która wymaga umiejętnego „mieszania logiki eksploracji z logiką eksploatacji w strategii firmy”, czy *absorptive capacity* promującego podejście, iż eksploracja i eksploatacja umożliwiają i wzmacniają się wzajemnie [Katila, Ahuja 2002], pozostają w zgodzie z tym sposobem rozumowania. A. Knott podaje przykład Toyoty jako firmy, w której eksploracja i eksploatacja sprawnie funkcjonują w zakresie rozwoju produktów (*product development*) jako aktywności komplementarne, gdyż „nie jest optymalnym traktowanie tych aktywności jako substytutów” [Knott 2002, s. 340].

Kolejnym pytaniem, na które badacze próbują znaleźć odpowiedź, jest kwestia czy organizacje powinny utrzymywać (czy to wysokie, czy „wystarczające”) poziomy eksploracji i eksploatacji w sposób ciągły, czy też zmieniać te natężenia w zależności od okoliczności dotyczących głównie charakterystyki otoczenia firmy (przede wszystkim wymagań klientów i zmian w technologii). Zakłada się, że we wszystkich, a przynajmniej w większości sektorów występują okresy dłuższych zmian ewolucyjnych, przerywane od czasu do czasu okresami krótszych, rewolucyjnych zmian nieciągłych. W okresach zmian nieciągłych, organizacje powinny zwiększać nacisk na aktywności o charakterze eksploracyjnym; w okresie spokojniejszych zmian ewolucyjnych zaś – na aktywności o charakterze eksploatacji [He, Wong 2004, s. 486]. Trudno zaprzeczyć logice takiego rozumowania; można jednak postawić pytanie, czy zaprzestanie działalności o charakterze eksploracji na dłuższy czas nie sprawia, iż organizacja traci umiejętność w zakresie rozpoznawania momentów, w których aktywności eksploracyjne należy nasilać (oraz odwrotnie), a także w zakresie samej umiejętności pozyskiwania (lub efektywnego wykorzystywania) nowej wiedzy [por. np. rozważania dotyczące *failure trap* i *success* bądź *competency trap*: Levinthal, March 2003, s. 102 i 106]. Może być i tak, że gdy potrzebę tę dostrzegą, zrobią to ze zbyt dużym opóźnieniem.

6. Podsumowanie

Możliwe, iż dyskusje dotyczące eksploracji i eksploatacji nabierają zbyt często charakteru potocznie pojmowanej „dyskusji akademickiej”, za bardzo „oderwanej od rzeczywistości”. Możliwe, iż osiągnięcie „dualności” nie jest aż tak trudne czy nieuchwytnie, jak to sugeruje lektura części publikacji [Simsek 2009, s. 605]. A może nawet nie jest to aż tak ważne, gdyż – jak ludowa mądrość głosi – nie zawsze uczenie się prowadzi do pozytywnych rezultatów oraz nie zawsze zwycięstwo w walce konkurencyjnej przypada dobrze wyedukowanym [March 1991, s. 86]. Być może więc w pewnym momencie należy przestać tworzyć zbyt skomplikowane modele niemające większej wartości dla praktyki i za bardzo „dzielić włos na czworo”. Jak zauważa J. Lichtarski, nauki o zarządzaniu mają ze swej natury charakter aplikacyjny, zaś aplikacyjność ich dorobku jest głównym sensem ich uprawiania [Lichtarski 2011, s. 14]. Niewykluczone, iż uchwycenie i zaplanowanie wszystkich aspektów dotyczą-

cych eksploracji i eksploatacji jest po prostu niemożliwe; organizacje są bowiem systemami otwartymi, organizacyjne uczenie się jest zjawiskiem wielowątkowym i wielopłaszczyznowym, a zarządzanie to także sztuka improwizacji i bieżącego dostosowywania działań i narzędzi do nieprzewidywalnych często uwarunkowań. Może koszty zbyt szczegółowego planowania tych procesów przekraczają korzyści z jego zastosowania, więc lepiej zostawić większą część zarządzania eksploracją i eksploatacją nieuświadomionym procesom zachodzącym w umysłach menedżerów. Jak zauważa J. March, nie należy szukać w modelach, teoriach i tezach związanych z eksploracją i eksploatacją gotowych, szczegółowych recept na zarządzanie nimi w praktyce. Ich rolą powinno być raczej inspirowanie do przemyśleń i refleksji, a nie dostarczanie gotowych formuł [March 1991, s. 85].

Literatura

- Ancona D.G., Goodman P.S., Lawrence B.S., Tushman M.L., *Time: A new search lens*, „Academy of Management Review”, 2001, Vol. 26.
- Batorski J., *Kryzys organizacyjny jako podstawa organizacyjnego uczenia się i zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji”, 2007, nr 2.
- Benner M.J., Tushman M.L., *Exploitation, Exploration, and Process Management: the Productivity Dilemma Revisited*, „Academy of Management Review”, 2003, Vol. 28, No. 2
- Bierly P.E., Daly P.S., *Alternative knowledge strategies, competitive environment, an organizational performance in small manufacturing firms*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, 2007, No. 31.
- Brown S.L., Eisenhardt K.M., *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*, „Harvard Business School Press”, Boston, MA, 1998.
- Burgelman R.A., *Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: theory and field research*, „Organization Science”, 1991, No. 2.
- Burgelman R.A., *Strategy is Destiny: How Strategy-making Shapes a Company's Future*, Free Press, New York 2002.
- Czarnecki M., *Eksploracja i eksploatacja a wyniki firmy – przegląd literatury*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 53/1148, red. J. Lewandowski, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2013.
- Gupta A.K., Smith K.G., Shalley C.E., *The interplay between exploration and exploitation*, „Academy of Management Journal”, 2006, Vol. 49.
- Eisenhardt K.M., Martin J.A., *Dynamic capabilities: What are they?*, „Strategic Management Journal”, 2000, No. 21
- He Z.L., Wong P.K., *Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis*, „Organization Science”, July/August 2004, Vol. 15, Issue 4.
- Holmqvist M., *Experiential Learning Processes of Exploitation and Exploration Within and Between Organizations: An Empirical Study of Product Development*, „Organization Science”, January-February 2004, Vol. 15, No. 1.
- Jansen J.P., Van Den Bosch A.J., Volberda H.W., *Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators.*, „Management Science”, November 2006, Vol. 52, Issue 11.
- Katila R., Ahuja G., *Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction*, „Academy of Management Journal”, 2002, No. 45.

- Knott A.M., *Exploration and exploitation as complements*, [w:] N. Bontis, C.W. Choo (red.) *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge: A Collection of Readings*, Oxford University Press, New York 2002.
- Levinthal D.A., March J.G., *The myopia of learning*, „Strategic Management Journal”, Winter 1993, Special Issue, Vol. 14.
- Lichtarski J., *Kilka refleksji o konsekwencjach przełomów w zarządzaniu i ich rozpoznawaniu*, „Przeгляд Organizacji”, 2011, Nr 3.
- March J.G., *Exploration and exploitation in organizational learning*, „Organization Science”, February 1991, Vol. 2. No 1.
- O'Reilly C.A., Tushman M.L., *Ambidexterity as a dynamic capability: resolving the innovator's dilemma*, „Research in Organizational Behaviour”, 2008, Vol. 28.
- Simsek Z., *Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding*, „Journal of Management Studies”, June 2009, 46, 4.
- Sidhu J.S., Commandeur H.R., Volberda H.W., *Measuring exploration orientation and its impact on innovation*, „Academy of Management Proceedings”, 2003, p. D1-D6.
- Uotila J., Maula M., Keil T., Zahra S.A., *Exploration, Exploitation and Financial Performance: Analysis of S&P 500 Corporations*, „Strategic Management Journal”, 2009, Vol. 30.

EXPLORATION AND EXPLOITATION: ORGANIZATIONAL LEARNING DILEMMAS

Summary: The aim of the article is to synthesize themes of exploration and exploitation. Although researchers agree that both are crucial for the enterprise growth and survival, it is highly unclear how to manage those contradictory processes. After literature review, the author introduced main dilemmas of exploration and exploitation management. Up to date, most of them remain unresolved, therefore future research is needed. Since this is not clear what “ambidextrous organizations” are and different researchers mean something else too frequently, an approach which contributes to understanding the notion of “ambidextrous firm” was proposed.

Keywords: exploration, exploitation, organizational learning, ambidextrous organization.